



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

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

"PLATAFORMA DIGITAL DE GESTIÓN DE CARTERA - CMP CREDIT
MANAGEMENT PLATFORM"

AUTOR:

CARLOS FERNANDO SILVA SALAZAR

DIRECTOR:

MBA. ALEXIS ROSSI TRIGOSO

GUAYAQUIL – ECUADOR

NOVIEMBRE 202


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1256

APELLIDOS Y NOMBRES	SILVA SALAZAR CARLOS FERNANDO
Nº DE CÉDULA	0912125325
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P03228
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"PLATAFORMA DIGITAL DE GESTIÓN DE CARTERA - CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	16/11/2023
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ PUNTOS CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés a las 13:18:08 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ALEXIS FEDERICO ROSSI TRIGOSO, Director del proyecto de Graduación, y ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLATAFORMA DIGITAL DE GESTIÓN DE CARTERA - CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM", presentado por el estudiante SILVA SALAZAR CARLOS FERNANDO.

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

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


 Firmado digitalmente por:
**ALEXIS FEDERICO
 ROSSI TRIGOSO**

 ALEXIS FEDERICO ROSSI TRIGOSO

DIRECTOR


 Firmado digitalmente por:
**ADRIANA ANDREA
 RIVAS**

 ADRIANA ANDREA RIVAS
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 Firmado digitalmente por:
**ANDREA
 GABRIELA
 SAMANIEGO DIAZ**

Digitally signed by ANDREA
 GABRIELA SAMANIEGO DIAZ
 Date: 2023.11.16 13:23:06
 +0500

 ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ

EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 Firmado digitalmente por:
**CARLOS FERNANDO
 SILVA SALAZAR**

 CARLOS FERNANDO SILVA SALAZAR
ESTUDIANTE

acta: 16/11/2023 13:58:37 VERA VERA LUISA XOMARA

RECONOCIMIENTOS

A ESPAE, la primera Escuela de Negocios del Ecuador y todos los docentes que formaron parte desde el inicio de la MAE 32. Gracias a su excelencia académico y el esfuerzo denodado de los Docentes por transmitir sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales y ser un mejor aporte para la sociedad.

A mi Tutor quien, mediante el uso de técnicas de estudio innovadoras, reuniones colaborativas y gracias a sus sugerencias, consejos y acompañamiento fue posible aterrizar múltiples ideas en un modelo de negocio y encontrar la manera de volverlo viable para lograr mejoras significativas en el País.

Todo el tiempo y esfuerzo dedicados junto con los errores permitieron alcanzar las metas de aprendizaje y entender que es posible encontrar una solución a cualquier problema con dedicación, esfuerzo, método y disciplina.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le doy gracias a Dios por haberme permitido culminar esta etapa en mi vida, superando todo obstáculo.

Agradezco a mi gran familia, mis padres Luis y María que siempre me enseñaron a hacer lo correcto; a mi amada esposa Karina por su apoyo incondicional, paciencia y compañía en cada difícil momento que nos ha tocado atravesar. A mis hijos Ma. Fernanda, José Luis, Giannella Ma., Ma.Teresa y Juan Fernando quienes son mi motor e inspiración para lograr este objetivo y ser mejor cada día mejor; y finalmente a mis hermanas Ma.del Pilar y Marianela (+) que siempre me cuidan y guía desde el cielo.

A aquellos que de una u otra manera me motivaron o contribuyeron a la realización de esta tesis, Miqueas y Evelyn, les agradezco sinceramente por su valioso aporte y tiempo invertido en este proyecto.

De manera especial debo reconocer a Alexis Rossi, por su motivación permanente durante estos 6 años, siempre llamándome a que culmine la maestría. No sé cómo expresar por todo lo que has hecho por mí. Gracias por tu apoyo invaluable.

Finalmente, este logro no habría sido posible sin la contribución y enseñanzas de todos los maestros. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	IV
TABLA DE CONTENIDO.....	V
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. LA INDUSTRIA DE LA ANALÍTICA DE DATOS Y GESTIÓN DE CARTERAS CREDITICIAS.....	3
1.1. Antecedentes de la Industria de Analítica y Gestión de Carteras	3
1.2. Objetivos del Proyecto	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.....	9
2.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter.....	12
2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes.....	16
2.1.2. Poder de Negociación de Clientes y Proveedores.....	16
2.1.3. Amenazas de Productos Sustitutos	16
2.1.4. Rivalidad entre Competidores.....	16
2.2. Análisis F.O.D.A.....	19
2.3. Análisis PESTLE.....	21
2.3.1. Factores Políticos.....	22
2.3.2. Factores Económicos	23
2.3.3. Factores Sociales.....	24
2.3.4. Factores Tecnológicos	25
2.3.5. Factores Legales.....	25

2.3.6.	Factores Ecológicos	26
3.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	27
3.1.	Problema a Resolver.....	27
3.2.	Características del Servicio Propuesto	29
3.3.	Propuesta de Valor para los Clientes.....	30
3.4.	Descripción del Modelo de Negocio	30
4.	PLAN ESTRATÉGICO	33
4.1.	Misión.....	33
4.2.	Visión	33
4.3.	Objetivos Estratégicos.....	33
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	35
5.1.	Descripción del Mercado Potencial.....	36
5.2.	Segmentación	36
5.3.	Mercado Objetivo.....	37
5.4.	Investigación de Mercado	38
5.5.	Tipos de Clientes.....	44
5.6.	Implementación del Mix de Marketing	45
5.6.1.	Desarrollo del Servicio	45
5.6.2.	Diseño de la Cartera de Productos	47
5.6.3.	Marca y Política de Branding	47
5.6.4.	Gestión de Canales de Distribución.....	48
5.6.5.	Política de Establecimiento de Precios	49
5.6.6.	Comunicación Integrada	50
6.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	51
6.1.	Análisis Técnico y Especificaciones de la Plataforma.....	51

6.2.	Licencias, Franquicias, Derechos, Patentes, Protección de Propiedad Intelectual ...	56
6.3.	Diagrama del Flujo del Servicio.....	56
6.4.	Determinación de Personal, Equipos y de Localización	56
6.5.	Determinación de Inversiones en Activos Fijos y en Capital de Trabajo	58
6.6.	Cronograma de Inversiones y Operación	59
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	61
7.1.	Organigrama de la Empresa	61
7.2.	Perfiles y Funciones de los Principales Cargos en la Empresa	61
7.3.	Presupuesto de Gastos de Personal	62
7.4.	Análisis Legal.....	63
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	66
8.1.	Cálculo de Proyecciones de Ingresos y Egresos del Proyecto	66
8.2.	Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo de Capital: CAPM y WACC	68
8.3.	Tabla de Amortización del Financiamiento del Proyecto	70
8.4.	Flujo de Caja del Proyecto	71
8.5.	Métodos de Evaluación: VAN y TIR.....	72
8.6.	Punto de Equilibrio y Análisis de Sensibilidad.....	75
8.7.	Resultados y Decisión Financiera	76
9.	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO	77
9.1.	Identificación de los Impactos Ambientales y Sociales del Negocio.....	77
9.2.	Medidas de Mitigación de Impactos a Implementar	78
9.3.	Relación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio con los ODS	79
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS	81
10.1.	Matriz de Riesgos: Principales Variables de Riesgo, Internas y Externas	81
10.2.	Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos	82

10.3.	Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos.....	84
11.	CONCLUSIONES.....	87
12.	RECOMENDACIONES.....	90
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	92
14.	ANEXOS.....	94
14.1.	Tabulación de Entrevistas a Expertos.....	94
14.2.	Estados de Resultados y de Situación Financiera Proyectada.....	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 CIIU de la Industria	11
Tabla 2 Evolución de Ingresos de la Industria.....	12
Tabla 3 Reglas Competitivas - Colaborativas para Servicio	14
Tabla 4 Empresas Referentes de la Industria.....	17
Tabla 5 Estadísticas Bolsas de Valores de Procesos de Titularizaciones de Carteras	36
Tabla 6 Estadísticas Principales Empresas Generadoras de Carteras Comerciales.....	37
Tabla 7 Matriz 123 para el Proceso de Investigación.....	41
Tabla 8 Detalle de Inversiones en Activos Fijos CMP	58
Tabla 9 Detalle de Inversiones en Capital de Trabajo Inicial CMP	59
Tabla 10 Cronograma Valorado de Capital de Trabajo	59
Tabla 11 Presupuesto de Gastos de Personal.....	63
Tabla 12 Proyección de Ingresos	66
Tabla 13 Proyección de Egresos	67
Tabla 14 Cálculo del CAPM.....	69
Tabla 15 Cálculo del WACC	70
Tabla 16 Estructura de Financiamiento del Proyecto	70
Tabla 17 Tabla de Amortización de Financiamiento Bancario	71
Tabla 18 Flujo de Caja Proyectado.....	72
Tabla 19 Flujo de Caja de los Accionistas.....	73
Tabla 20 Flujo de Caja del Proyecto del Financiamiento	74
Tabla 21 Punto de Equilibrio	75
Tabla 22 Análisis de Sensibilidad.....	76
Tabla 23 Riesgos Identificados para el Proyecto.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Cartera Bruta de los Bancos Privados de Ecuador	4
Figura 2 Evolución de la Morosidad de los Bancos Privados de Ecuador	5
Figura 3 Evolución de Ingresos Empresas Comerciales Ecuador	6
Figura 4 Previsión del PIB.....	10
Figura 5 Modelo de 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	12
Figura 6 Variación Tasas de Interés Sector Monetario y Financiero.....	24
Figura 7 Canvas - Plataforma Digital de Gestión de Cartera.....	31
Figura 8 Reporte del Servicio de Calificación y Estimación de Pérdida Esperada	32
Figura 9 Matriz de Grupos de Interés	40
Figura 10 Logotipo de CMP Credit Management Platform	48
Figura 11 Página de Inicio de CMP Credit Management Platform	51
Figura 12 Página de Servicios de CMP Credit Management Platform	52
Figura 13 Página de Reporte de CMP Credit Management Platform.....	54
Figura 14 Página de Contacto de CMP Credit Management Platform.....	55
Figura 15 Flujo de Procesos.....	56
Figura 16 Localización de Oficinas	57
Figura 17 Organigrama CMP.....	61
Figura 18 Objetivos de Desarrollo Sostenible	79
Figura 19 Matriz de Riesgos	84

LISTA DE ABREVIATURAS

AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ASOBANCA: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

BM: Banco Mundial

BCE: Banco Central del Ecuador

FEM: Foro Económico Mundial

FMI: Fondo Monetario Internacional

IDH: Índice de Desarrollo Humano

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEA: Población Económicamente Activa

RUC: Registro Único de Contribuyente

SB: Superintendencia de Bancos del Ecuador

SBU: Salario Básico Unificado

SENADI: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales

SCVS: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

SRI: Servicio de Rentas Internas

WWW: World Wide Web

RESUMEN EJECUTIVO

En Ecuador, existe una creciente preocupación debido al aumento de las carteras de crédito y su deterioro, principalmente a causa del incremento de la morosidad en diversas empresas y entidades generadoras de carteras crediticias, como bancos, cooperativas, empresas comerciales y concesionarias de vehículos.

El aumento de las carteras de crédito tanto del sistema financiero como de empresas comerciales y el incremento de la morosidad plantea un riesgo significativo para la calidad de los activos de dichas empresas.

En el sistema financiero, según ASOBANCA, la cartera crediticia a agosto de 2023 ascendió a USD 40,937 millones, con un nivel de morosidad del 3.4%. Las cooperativas a su vez, reportaron una morosidad del 6.6% superior a la de los bancos privados, de forma general se observa una mayor morosidad en segmentos como consumo, vivienda y microcrédito.

Las empresas comerciales, según cifras de la SCVS reportaron al 2022, Activos por USD 40 mil millones y cuentas por cobrar por USD 1,305 millones. En el caso del mercado de valores al 2022 se negociaron titularizaciones de carteras por USD 317 millones.

Los datos del sector financiero, de cooperativas y empresas comerciales permiten identificar oportunidades en el mercado de compraventa de carteras crediticias.

El presente proyecto, denominado CMP Credit Management Platform busca aprovechar las oportunidades del mercado ecuatoriano de Analítica de Calificación de Bases y la Comisión por Compraventa de Cartera. En el primer caso, se ofrecerá un servicio de análisis de carteras que utiliza modelos internos basados en técnicas de regresión y calificación para evaluar los niveles de pérdidas esperadas de carteras presentadas por los clientes.

Un de los valores agregados a destacar del proyecto es que se proporcionará a los compradores de carteras una opinión independiente, especialmente a usuarios que no tienen la infraestructura, el personal o los recursos económicos para realizar análisis exhaustivos, permitiéndoles tomar decisiones informadas sin necesidad de recurrir a investigaciones adicionales costosas.

En el rubro de la Compraventa de Cartera, se establecerán relaciones con los principales generadores de cartera, como concesionarios de vehículos y comercios de electrodomésticos a

crédito. Además, se considera la posibilidad de analizar carteras "problemáticas" que los bancos y otras instituciones financieras deseen vender, lo que ofrece atractivas oportunidades de negocio.

CMP Credit Management Platform" busca aprovechar las oportunidades en el mercado ecuatoriano de compraventa de carteras crediticias y análisis de datos, ofreciendo servicios especializados que responden a las necesidades de los usuarios interesados en adquirir carteras crediticias.

El proyecto se basa en una sólida investigación de mercado y proyecciones financieras que respaldan su viabilidad, siempre considerando la gestión efectiva de riesgos como parte integral de su estrategia.

Se estima una inversión inicial de USD 176,186 cuya estructura financiera establecida es de 40% con capital propio y 60% mediante financiamiento bancario. Las proyecciones financieras en escenarios conservadores respecto del volumen de mercado a atender permiten estimar que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, con un VAN de USD 45,873 y una TIR del 42%, superando el costo de capital y recuperando la inversión de capital propio en 3.4 años

Sin embargo, es importante destacar que el proyecto enfrenta varios riesgos, incluyendo riesgos financieros, de mercado, de crédito, operacionales y tecnológicos, para lo cual se han identificado medidas de mitigación y estrategias de control para abordar estos riesgos y garantizar el éxito del proyecto.

1. LA INDUSTRIA DE LA ANALÍTICA DE DATOS Y GESTIÓN DE CARTERAS CREDITICIAS

1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE ANALÍTICA Y GESTIÓN DE CARTERAS

La economía mundial se encuentra al 2023 atravesando grandes retos y aun no se recupera de los efectos de la pandemia del Covid-19, el conflicto militar de Rusia y Ucrania, el incremento de costo de vida por la inflación y el incremento de las tasas de interés. La Organización Mundial de la Salud anunció en mayo que ya no consideraba la COVID-19 una emergencia sanitaria mundial, y las infecciones y hospitalizaciones parecen seguir siendo relativamente limitadas, a pesar de un reciente repunte en algunas regiones.

Las condiciones financieras mundiales se relajaron después de que las autoridades suizas y estadounidenses tomaran medidas para contener las turbulencias en sus sectores bancarios. Según el Banco de Pagos Internacionales en su informe de Estadísticas Bancarias Territoriales a octubre de 2023, indicó que el crédito bancario transfronterizo (es decir, préstamos y tenencias de títulos de deuda) cayó en 60 mil millones de dólares durante el segundo trimestre, lo que redujo la tasa de crecimiento interanual del crédito al 1%. El crédito bancario a mercados emergentes y en desarrollo se redujo en USD 57 mil millones (-4% interanual) en el segundo trimestre de 2023 (Banco de Pagos Internacionales, 2023).

El incremento de las tasas de interés a nivel mundial explica en parte la caída y menor demanda de crédito de los mercados emergentes, como dato referencial, las tasas de interés en Estados Unidos según la Reserva Federal pasaron de 2.25% a julio 2022 a 5.25% en julio 2023. A su vez los beneficios de los bancos más grandes se incrementaron considerablemente, por ejemplo, bancos como JP Morgan, Bank of America, Goldman Sachs y Citi incrementaron sus beneficios en 20% en el tercer trimestre del año.

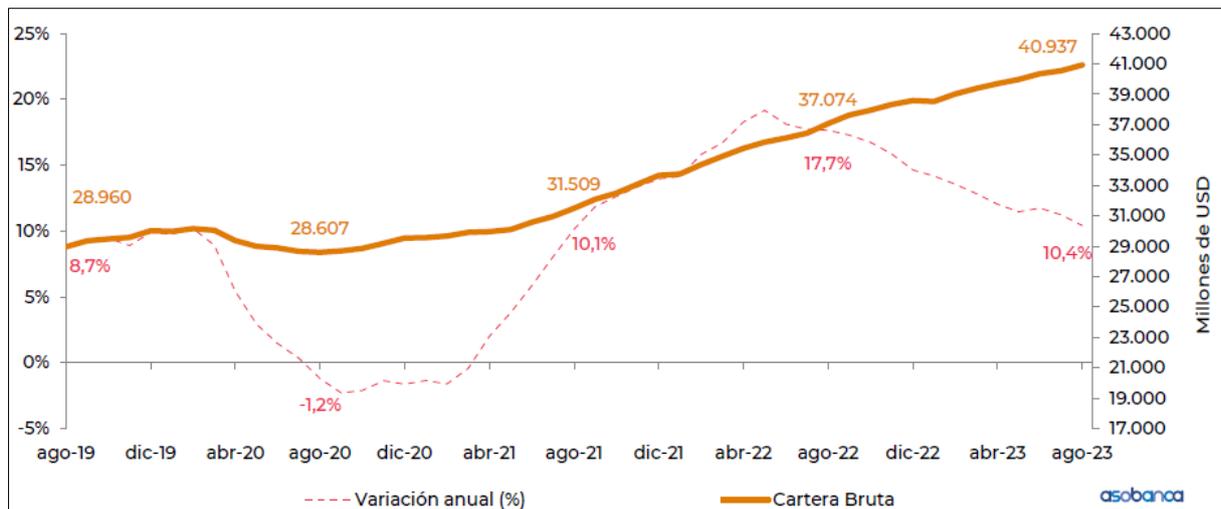
No obstante, el deterioro de las carteras crediticias también se ha incrementado y según reportes de Bloomberg indican que la cifra de incremento de cartera afectada (castigada y cargada contra provisiones) de los bancos más grandes alcanzaría los USD 5,300 millones para el tercer trimestre.

En Ecuador, existen múltiples empresas y entidades generadoras de carteras crediticias. En el sistema financiero por ejemplo se tiene a los bancos, cooperativas, sociedades financieras y empresas auxiliares. A nivel de empresas comerciales se puede mencionar a casas comerciales de electrodomésticos a crédito, concesionarias de vehículos, de motos, celulares, entre otras.

El incremento de las carteras de crédito y su deterioro, dado el incremento de la morosidad y dificultad de su administración, generan un alto riesgo en la calidad de los activos de las empresas de crédito, sean bancos, cooperativas, casas comerciales y concesionarias de vehículos.

Según cifras de la Asociación de Bancos Privados (ASOBANCA), la cartera crediticia total al corte de agosto 2023 ascendió a USD 40,937 millones con un nivel de morosidad de 3.4%, creciendo en 1.1 puntos porcentuales versus el mismo periodo del año anterior, la morosidad por segmentos cerró en agosto en 5,1% en consumo, 3,3% en vivienda y 7% en microcrédito (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2023).

Figura 1 Evolución de la Cartera Bruta de los Bancos Privados de Ecuador



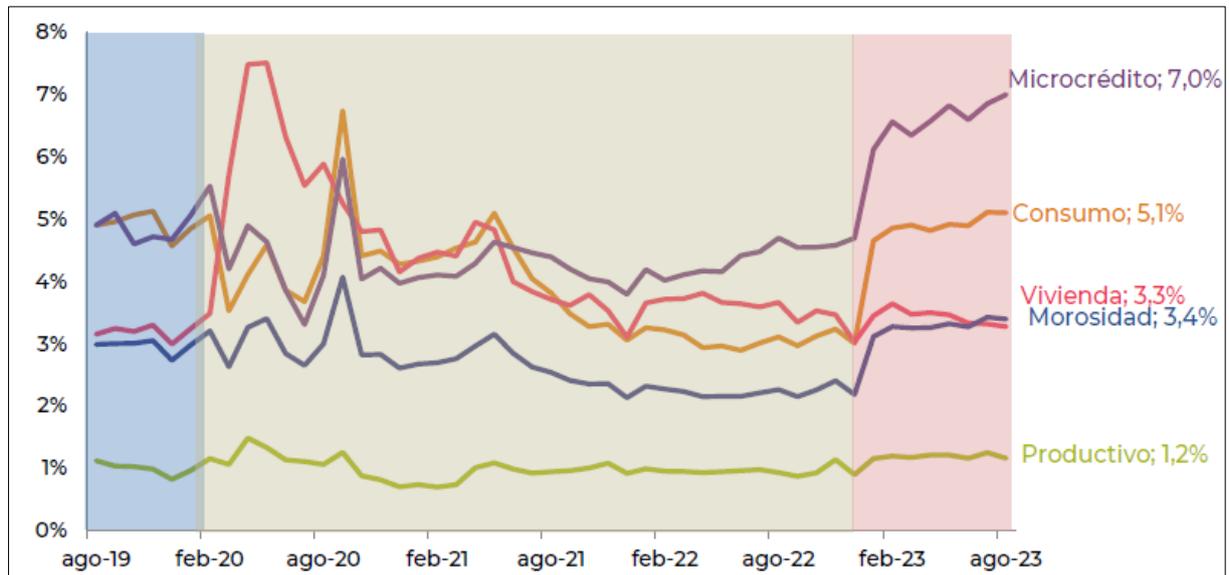
Fuente: ASOBANCA

La misma fuente indica en el caso de las cooperativas, la cartera a julio 2023 ascendía a USD 17,796 millones con una morosidad del 6.6% (superior a la de los bancos), en el caso del segmento consumo la morosidad fue de 5.2%, en vivienda de 3.7% y 8.8% en microcrédito (Asociación de Bancos Privados de Ecuador , 2023).

Respecto al riesgo de morosidad por tipo de cliente y nivel de ingresos, un informe de la empresa Avalburó menciona que, en Ecuador, las personas que perciben ingresos de hasta

\$500 mensuales, tienen el 1,5% más riesgo de no pago, que el resto de los segmentos de clientes con créditos en el sistema financiero y representan el 10,74% de la población. Con respecto a la morosidad, personas que tienen más de 60 días de vencimiento tienen alta posibilidad de no pagar (Avalburó, 2022).

Figura 2 Evolución de la Morosidad de los Bancos Privados de Ecuador



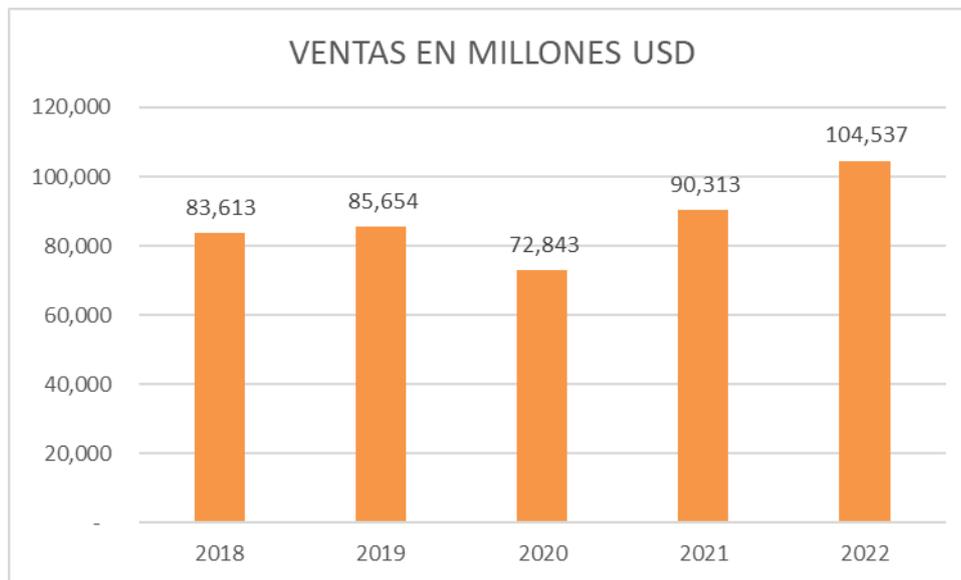
Fuente: ASOBANCA

A nivel de empresas comerciales, según cifras de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros SCVS, en Ecuador al 2022 se registran 24,310 empresas, con activos superiores a los USD 40 mil millones de los cuales USD 8,191 millones corresponden a cuentas por cobrar comerciales (carteras potenciales a negociar), y en la cuenta de provisiones de cuentas incobrables se registraron valores de USD 403.77 millones.

Estas cifras permitirán visualizar el gran tamaño de mercado tanto para el negocio de compraventa de carteras como para el modelo de negocio de cobro de carteras con problemas. También se evidencia un crecimiento en la actividad comercial, según estadísticas de ingresos y exportaciones del Servicio de Rentas Internas SRI estas empresas registraron ingresos al 2022 por USD 104.5 mil millones con un crecimiento del 15.8% versus el 2021 donde se reportaron ventas por USD 90.3 mil millones.

Las cifras del Servicio de Rentas Interna (SRI) reportan además una tendencia ascendente de estas empresas, las cuales se han recuperado después de la pandemia del COVID-19, generando un panorama favorable para la economía del país y para el modelo de negocio propuesto, dado que este sector de la economía es uno de los mayores generadores de carteras crediticias, que incluye además empresas comercializadoras de bienes y servicios tales como electrodomésticos, vehículos, maquinarias y equipos, tecnología, ropa, calzado, entre otros.

Figura 3 Evolución de Ingresos Empresas Comerciales Ecuador



Fuente: SRI, Sistema de estadísticas SAIKU

Elaborado: Autor

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

En el mercado de compra y venta de cartera en Ecuador, participan diversos actores, como instituciones financieras, cooperativas de ahorro y crédito, empresas comerciales, empresas de compraventa y administración de cartera, fideicomisos, casas de valores (emisiones de fideicomisos de titularización de cartera), empresas de cobranzas y estudios jurídicos especializados en cobro de cartera vencida.

Estos actores pueden comprar o vender, administrar y cobrar carteras de créditos, lo que les permitirá gestionar su riesgo crediticio, liquidez y realizar inversiones. Estas empresas utilizan varios métodos de pago, incluyendo transacciones en efectivo, crédito y plataformas de pagos digitales. Se destaca para el presente proyecto la modalidad de ventas a crédito, ya sea

directamente o a través de tarjetas de crédito propias o emitidas por instituciones financieras, convirtiendo a este tipo de empresas en lo que se denominará generadoras de carteras crediticias.

Este segmento incluye a concesionarias de vehículos y las comercializadoras de electrodomésticos. Para citar un ejemplo, en Ecuador se puede mencionar a Grupo Eljuri, que representa marcas de vehículos como Hyundai y Kia, y utiliza una empresa relacionada llamada "CFC" como la originadora de crédito para financiar la compra de vehículos. Después de estas transacciones, las originadoras empaquetan las cuentas por cobrar en una "cartera crediticia" que se vende a inversionistas, principalmente instituciones financieras y del mercado de valores, generando liquidez inmediata en vez de esperar cobrar todo el crédito que por lo general se otorga a plazos de entre 12 y 60 meses.

También se puede citar como referencia a las empresas de venta de electrodomésticos que generan carteras de crédito mediante la venta de sus productos, financiándolos con crédito directo. Estas empresas agrupan y venden carteras directamente a instituciones financieras o participan en el mercado de valores mediante programas de titularización de créditos para captar recursos de inversores públicos a través de la venta de títulos.

Además, se menciona un segmento adicional de negocio en el mercado de compra de carteras crediticias en problemas, donde empresas especializadas en cobranzas adquieren carteras a valores descontados que los bancos consideran de difícil recuperación y las venden a terceros especializados. Ejemplos de estas empresas incluyen "Recycob", "Pague Ya" (Grupo Pichincha) y "Recover". Estas empresas obtienen utilidades al estimar adecuadamente la recuperación real de estas carteras frente al precio de compra.

El análisis de las cifras mencionadas y de los ejemplos tanto del sector financiero privado, de cooperativas y de empresas del sector comercial, permite tener una perspectiva del potencial mercado de compraventa de cartera, su estimación y valoración, además de las tendencias de morosidad, donde la adecuada estimación de la probabilidad de default, de pérdidas esperadas y su real tasa de recuperación permiten evidenciar una oportunidad de negocio.

El mercado de empresas de cobranzas especializadas informó ingresos por USD 196 millones y activos por USD 452 millones en 2022 según estadísticas de la SCVS.

Estas transacciones realizadas por estas Generadoras de carteras crediticias, crea una industria de empresas de servicios conexos especializadas en valoración financiera, calificación de riesgo, fiduciarias, casas de valores y bolsas de valores, así como la necesidad de los bancos de contar con áreas de análisis de riesgos y servicios especializados proporcionados por burós de crédito

Estadísticas del SRI indican que el sector en el cual se desarrolla el presente proyecto presentó para el cierre de 2022 una facturación de USD 423 millones con un crecimiento del 52% versus el periodo 2021 cuando se reportó una facturación de USD 277.7 millones.

Por lo expuesto, el objetivo del presente proyecto es explotar estas oportunidades de negocio que se evidencian en este mercado y poder ofrecer un servicio diferente, ágil y que mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos, permitan dar un impulso al crecimiento económico del país y crear valor al promotor del proyecto, a través de canalizar la oferta y demanda de mecanismos de liquidez mediante la venta de cartera y de oportunidad de negocio para los inversionistas interesados en comprarlas en una plataforma integrada.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

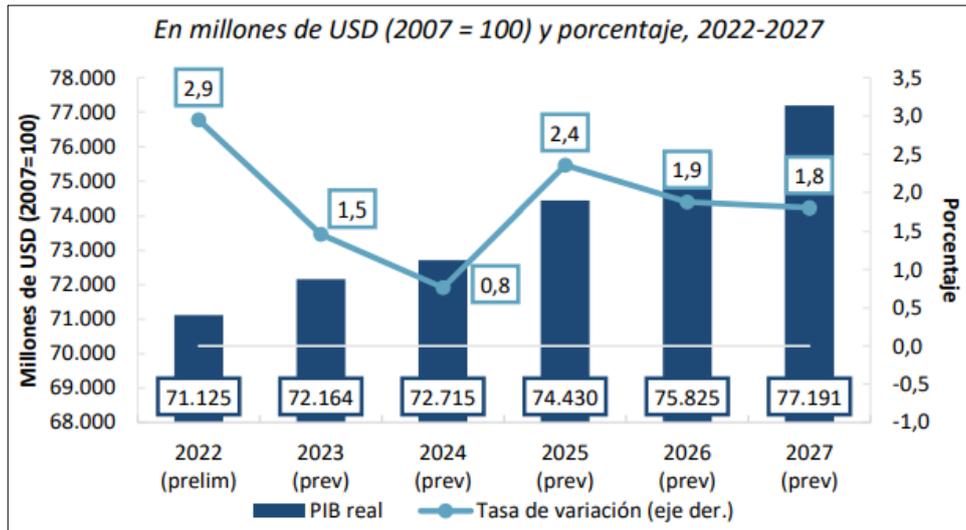
Reportes del Banco Central del Ecuador (BCE), indican que la economía del Ecuador creció 2,95% en 2022. Para el 2023, las estimaciones de crecimiento han variado, dado el nivel de incertidumbre que experimentan los mercados mundiales. Según estimaciones iniciales del Fondo Monetario Internacional (FMI) y BCE, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2023 fluctuará entre 2,6% y 3,1%.

El Ministerio de Economía y Finanzas a su vez proyectó que la economía del país crecería por encima del promedio de Sudamérica (1,6%), únicamente por debajo de Paraguay (4,5%). No obstante, en septiembre de 2023 el BCE hizo una revisión de la estimación de crecimiento, reduciéndola a solo el 1,5% (Banco Central del Ecuador BCE, 2023).

Las proyecciones indicadas en el párrafo anterior responden a factores externos como el precio del petróleo, el desembolso de recursos por parte de organismos multilaterales, el aumento en las exportaciones y el flujo de remesas. Otras variables clave que podrían mejorar esta perspectiva inicial corresponden a la evolución del crédito privado, el cual mantuvo una expansión de 18% en 2022 según reportó ASOBANCA en el informe Radiografía del Crédito Ecuador 3ra edición.

Las proyecciones de crecimiento del BCE se verán impulsadas por la recuperación de la inversión y el dinamismo del consumo de los hogares, por lo que se esperan los siguientes incrementos en cada uno de los componentes del PIB: formación bruta de capital fijo en -0,1%, consumo de los hogares en 2,8%, importaciones en 2,6%, exportaciones en 1,7% y, gasto de gobierno en 0,6%. De acuerdo con esta previsión, 18 industrias analizadas por el BCE habrían mostrado un crecimiento en 2023.

Figura 4 Previsión del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Los sectores que reportarán un mayor crecimiento son: petróleo y minas, construcción, pesca (excepto de camarón), alojamiento y servicios de comida. El gobierno nacional se enfrenta al desafío de dinamizar la economía ecuatoriana frente a un precio del petróleo a la baja, un bajo nivel de empleo adecuado y una posible devaluación del dólar.

El presente plan de negocios se desarrolla en los sectores de servicios de compra y venta de cartera y análisis de datos a cambio de una retribución. El mercado de compra y venta de cartera en Ecuador es una parte importante del sector financiero y comercial del país, y se refiere a la transacción de carteras de crédito que pueden incluir préstamos hipotecarios, préstamos personales, tarjetas de crédito y otros tipos de deudas.

La industria de compra y venta de cartera en Ecuador desempeña un papel clave en la gestión de riesgos y la eficiencia financiera de las instituciones financieras y empresas comerciales, ya que permite a los bancos y otras entidades diversificar sus carteras, optimizar sus recursos y facilitar el flujo de crédito en la economía y en el caso de las empresas comerciales generadoras de cartera, permite obtener liquidez por la venta de cartera y limpiar sus balances al vender con descuento las carteras castigadas permitiendo obtener una compensación por esas pérdidas.

Para efectos técnicos y legales, al momento de constituir la empresa, se considerará como actividad principal el CIU - K643000 al integrar gran parte de los servicios que estima

ofrecer el proyecto y los demás códigos indicados como actividades secundarias en el RUC y Objeto social requerido en el acta de constitución de la empresa.

Para la identificación de la actividad, se ha considerado a empresas relevantes y reconocidas en el mercado, que en base a información estadística de la Superintendencia De Compañías registran los siguientes códigos CIU:

Tabla 1 CIU de la Industria

CIU	DETALLE DE ACTIVIDAD
K643000 Ejemplo: Originarsa	Actividades de entidades jurídicas organizadas para la mancomunidad de valores u otros activos financieros, sin gestión, en nombre de accionistas o beneficiarios. las carteras se adaptan a especificaciones concretas para lograr determinadas características; por ejemplo, de diversificación, riesgo, rendimiento y variabilidad de precio. Se incluyen las siguientes actividades: fondos de inversión de participación abierta; fondos de inversión cerrados; fideicomisos, legados o cuentas de agencia, administrados en nombre de los beneficiarios en virtud de un contrato de fiducia, un testamento o un contrato de representación; sociedades de inversión mobiliaria.
M749029 Ejemplo Novacredit	Otros tipos de consultoría técnica
N829101 / N829102 Ejemplos: Corporación CFC y Recycob)	Actividades de recopilación de información, como historiales de crédito y de empleo de personas e historiales de crédito de empresas, y suministro de esa información a instituciones financieras, empresas de venta al por menor y otras entidades que necesitan poder evaluar la solvencia de esas personas y empresas.
N829901 / N829903 / N829909 Ejemplos: Pichincha Sistemas Acovi y Recover Ecuador	Servicios de organización de la recaudación de fondos a cambio de una retribución o por contrata, servicios de recuperación.

Fuente: Superintendencia De Compañías

Elaborado: Autor

Tabla 2 Evolución de Ingresos de la Industria

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS USD	157,728,256	186,645,351	182,422,882	277,710,214	422,598,432
VARIACION %		18%	-2%	52%	52%

Fuente: SRI

Elaborado: Autor

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que fue desarrollado por el PhD. Michael Porter, profesor de Harvard, en 1979.

Este modelo se utiliza para analizar las fuerzas competitivas de una empresa con el objetivo de aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez minimizar el impacto de las amenazas identificadas (Porter, 2015).

Figura 5 Modelo de 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter

Elaborado: Autor

Las empresas en general pueden optar por comprar o vender carteras de crédito por varias razones. Entre las principales se encuentran la necesidad de liberar capital para otorgar nuevos préstamos, reducir el riesgo crediticio, mejorar la eficiencia operativa y cumplir con metas de inversión y crecimiento, en otros casos para obtener beneficios económicos por la intermediación.

Los compradores de cartera pueden ser otras instituciones financieras, empresas especializadas en la gestión de cobranza e inclusive inversionistas del mercado valores. Estos compradores adquieren la cartera de crédito con el objetivo de obtener un rendimiento a través de la recuperación del monto pendiente, márgenes por la intermediación en la venta con o sin descuentos, beneficios por la recuperación de compras de carteras vencidas y castigadas.

En el caso de los deudores cuya deuda es vendida a terceros deben continuar pagando sus obligaciones según lo acordado en sus contratos originales. Sin embargo, pueden experimentar cambios en la entidad que administra sus deudas y en las condiciones de pago, lo que puede tener un impacto en su experiencia como deudores así que por lo general es común que la gestión de cobro la siga realizando la entidad generadora y vendedora de la cartera.

Tabla 3 Reglas Competitivas - Colaborativas para Servicio

Grupos de Interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando Asume el Rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder (3: Alto, 2: Medio, 1: Bajo)
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad.	Usuarios: instituciones financieras, empresas comerciales, empresas especializadas en la gestión de carteras, inversionistas del mercado valores, intermediarios de titularizaciones de carteras, burós de crédito, analistas financieros.	Clientes adquieren las carteras de crédito con el objetivo de obtener un rendimiento a través de la recuperación de las deudas pendientes, márgenes por la intermediación en la venta con o sin descuentos, beneficios por la recuperación de compras de carteras vencidas y castigadas.	2
		Cliente: Bancos, Cooperativas, Soc. Financieras, Empresas de Adm. De Cartera, Empresas de Cobranzas, Estudios Jurídicos.	Personal Natural o Jurídica que constantemente realizan inversiones en compra de cartera.	2
2. Competidores	Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa.	Bancos, Cooperativas, Soc. Financieras, Inversionistas mercado de valores de fideicomisos de titularización de cartera.	Potencial modelo de negocio similar y concentración.	2
		Empresas de Adm. De Cartera, Empresas de Cobranzas, Estudios Jurídicos.	Diferenciación limitada.	2
3. Sustitutos	Sinergia de Servicios sustitutos.	Bancos, Cooperativas, Soc. Financieras, Inversionistas mercado de valores de fideicomisos de titularización de cartera.	Se integren verticalmente hacia adelante y creen sus propias empresas de cobranzas con capacidad de comprar carteras de terceros.	1
		Empresas de Adm. De Cartera, Empresas de Cobranzas, Estudios Jurídicos.	No existen muchos sustitutos directos para procesos de compraventa de cartera y cobranzas.	1
4. Nuevos entrantes	Nuevos Participantes.	Nuevas Empresas con el Know How para hacer plataformas similares.	Existen barreras de entrada en forma de regulaciones y requerimientos de capital, la industria no es inaccesible para nuevos	2

			participantes. Sin embargo, la confianza y la reputación son factores importantes, lo que podría dificultar la entrada de nuevos competidores.	
5. Proveedores y Aliados	Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados.	Bancos, Cooperativas, Soc. Financieras, Inversionistas mercado de valores de fideicomisos de titularización de cartera.	Trabajan para la obtención de maximizar sus beneficios y cuentan con experiencia en la compraventa y gestión.	2
		Empresas Comerciales que generen carteras crediticias tanto para compraventa como para administración y cobranzas.	Las instituciones pueden tener cierto poder al elegir a quién venden sus carteras.	2
		Empresas proveedoras de servicios de analítica de datos y desarrollo de soluciones de análisis (burós de crédito).	Apoyo en la gestión de negociaciones y compras de cartera principalmente.	2
6. Empleados, Gerencia y Propietarios	Poder de Empleados, Gerencia y Propietarios.	Desarrolladores de Software.	Desarrollo y cumplimiento con los proyectos designados, para obtener beneficios económicos.	3
		Gerencias Funcionales de la empresa.	Cumplir con las funciones y metas asignadas por su área para beneficio propio y de la empresa.	2
		Accionistas.	Conseguir el retorno deseado por la inversión realizada.	3
7. Control de Autoridades	Poder de los Organismos de Control.	Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS).	Verificar la constitución legal de la empresa.	3
		Superintendencia de Bancos.	Verificar los procesos legales de compraventa de cartera de las Instituciones reguladas.	3
		Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Verificar los procesos legales de compraventa de cartera de las Instituciones reguladas.	3
		Servicio de Rentas Internas (SRI).	Asegurar el pago de impuestos generados en los ejercicios fiscales.	3
		Servicio Ecuatoriano de Derechos Intelectuales (SENADI).	Registro de marca.	3

Elaborado: Autor

2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes

En general, la industria de compra y venta de cartera en Ecuador muestra una competencia moderada, con múltiples participantes y cierto poder de negociación tanto por parte de proveedores como de compradores.

Las barreras de entrada y la necesidad de establecer relaciones sólidas con las instituciones financieras existentes pueden limitar la amenaza de nuevos entrantes.

La baja amenaza de productos o servicios sustitutos contribuye a la estabilidad de esta industria. Sin embargo, las dinámicas competitivas pueden variar según el entorno económico y regulatorio en constante evolución.

2.1.2. Poder de Negociación de Clientes y Proveedores

Los compradores de cartera tienen cierto poder para negociar los términos de las transacciones. No obstante, la disponibilidad de cartera de calidad puede limitar sus opciones.

Los proveedores en esta industria pueden ser tanto las instituciones financieras que venden su cartera como los originadores de cartera mismos.

Cabe indicar que, las instituciones financieras y empresas comerciales pueden tener cierto poder al elegir a quién venden su cartera. Para citar un ejemplo, uno de los bancos más grandes de Ecuador, como es el Banco Pichincha, realiza ventas directas de su cartera castigada o provisionada totalmente a su empresa relacionada Pague Ya, sin que realicen procesos de subastas o vayan al mercado de valores.

2.1.3. Amenazas de Productos Sustitutos

En términos de gestión de riesgos y recuperación de deudas, no existen muchos sustitutos directos para la compra y venta de cartera.

Las empresas de servicios auxiliares para el sistema financiero contemplados en las leyes y regulaciones bancarias, son negocios relacionados complementarios, pero no sustitutivos para todo el mercado.

2.1.4. Rivalidad entre Competidores

La industria de compra y venta de cartera en Ecuador no está altamente concentrada, lo que significa que hay múltiples participantes, incluyendo instituciones financieras, empresas comerciales, empresas especializadas en la gestión de carteras, inversionistas del mercado valores, intermediarios de titularizaciones de carteras, burós de crédito, analistas financieros. Existen empresas especializadas en la gestión de deudas que compiten en este mercado.

Los servicios en esta industria tienden a ser similares, lo que puede llevar a una competencia de precios.

Precios y Participación de Mercado

La industria de compra y venta de cartera en Ecuador desempeña un papel clave en la gestión de riesgos y la eficiencia financiera de las instituciones financieras y empresas comerciales.

Tabla 4 Empresas Referentes de la Industria

Nombre	NOVA CREDIT	ORIGINARSA	Corporación CFC	Pague Ya
Logo				
Página Web	Si	Si	Si	Si
País	ECUADOR	ECUADOR	ECUADOR	ECUADOR
Idioma	Español	Español	Español	Español
Público	Todo público	Todo público	Todo público	Todo público
URL	https://www.novacredit.com.ec/	https://www.originarsa.com/	https://cfc.com.ec/	https://www.solucionespagueya.com/
BENEFICIOS				
Administración de cartera	✓	✓	✓	✓
Gestión de cobranzas	✓	✓	✓	✓
Asesoramiento en procesos de venta de cartera	✓	✓	✓	✗
Subasta de cartera en línea	✗	✗	✗	✗
Oferta de Compra venta de Cartera en línea	✗	✗	✗	✗
Oficinas de atención presencial	✓	✓	✓	✓

Elaborado: Autor

Novacredit, fue constituida en 2012, se especializa en originar y compra cartera crediticia a concesionarios automotrices especialmente de su grupo económico (Tomebamba)

para su posterior venta a instituciones financieras y/o titularización para negociar en el mercado de valores

Originarsa, fue constituida en 2005, se especializa en originar, administrar y comprar cartera crediticia a concesionarios automotrices para su posterior venta a instituciones financieras y/o titularización para negociar en el mercado de valores

Corporación CFC, fue constituida en 2002, se especializa en originar, administrar y comprar cartera crediticia a concesionarios automotrices para su posterior venta en sus diferentes segmentos, también podrán participar en programas de titularización de cartera para negociar en el mercado de valores, forma parte del Grupo Eljuri, siendo los concesionarios de vehículos de dicho grupo su principal nicho de mercado.

Pague Ya (Pichincha Sistemas ACOVI C.A.), fue constituida en 2007, forma parte del grupo Financiero del Banco Pichincha y realiza servicios de compra, administración y cobranza de cartera a su grupo matriz.

En el mercado de compra y venta de cartera en Ecuador, participan diversos actores, como instituciones financieras, cooperativas de ahorro y crédito, empresas comerciales, empresas de compraventa y administración de cartera, fideicomisos, casas de valores (emisiones de fideicomisos de titularización de cartera), empresas de cobranzas y estudios jurídicos especializados en cobro de cartera vencida.

Estos actores pueden comprar o vender, administrar y cobrar carteras de créditos, lo que les permitirá gestionar su riesgo crediticio, liquidez y realizar inversiones.

2.2. ANÁLISIS F.O.D.A.

Un análisis FODA es un análisis que se utiliza para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un proyecto. Su objetivo es identificar los factores estratégicos tanto externos como internos que determinan el futuro de la empresa (Wheelen & Hunger, 2013).

Fortalezas:

1. Experiencia en la industria: Contar en el equipo gerencial con ejecutivos con experiencia en el sector financiero y en procesos de compraventa de cartera, proporcionará conocimientos y contactos valiosos para iniciar y posicionar la empresa.

2. Servicios integrados: Ofrecer servicios integrales que incluyan la compra y venta de cartera, análisis de datos y gestión de cobranza puede ser una ventaja competitiva, al permitir al cliente tener todas las soluciones completas sin necesidad de contratar a terceros para todo el proceso.

3. Tecnología avanzada: Actualmente con la diversificación de la tecnología y programas de análisis de datos y sistemas de gestión de cobranza avanzados se puede ofrecer servicios eficientes y precisos.

4. Conocimiento del mercado local: Comprender las regulaciones y la dinámica del mercado ecuatoriano ayudará a tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Oportunidades:

1. Demanda creciente: La industria de compra y venta de cartera puede ser beneficiada por la creciente necesidad de las instituciones financieras de gestionar sus carteras de crédito de manera eficiente y el crecimiento de ventas de las empresas comerciales y de vehículos las cuales son de las principales empresas generadoras de carteras crediticias a negociar.

2. Regulaciones favorables: Las regulaciones financieras que fomenten la gestión responsable de carteras y la inversión en tecnología podrían crear oportunidades para la empresa, entre esas la ley de comercio electrónico, de emprendimiento.

3. Expansión regional: Al ser digital se facilitaría la expansión a otros países de la región andina, aprovechando economías similares y el atractivo del dólar como moneda de uso en Ecuador.

Debilidades:

1. Capital inicial: Para competir en este sector se requiere una importante inversión inicial para el desarrollo de los sistemas de análisis de datos, financiar capital de trabajo inicial y realizar los primeros acercamientos con los clientes potenciales.

2. Competencia: La industria tiene competidores importantes con experiencia y conocimiento del mercado, algunos de los cuales pueden tener más recursos y experiencia al estar relacionados a grandes grupos económicos como CFC del grupo Eljuri y Novacredit del grupo Importadora Tomebamba.

3. Gestión de riesgos: La compra y venta de cartera conlleva riesgos financieros considerables y cualquier falla en las estimaciones de recuperación por encima del margen financiero establecido podría generar pérdidas no contempladas y ser una debilidad afectando la reputación y credibilidad de los modelos de análisis de la empresa.

Amenazas:

1. Cambios regulatorios: Cambios en las regulaciones del sistema financiero, de protección de datos, o en las políticas gubernamentales pueden afectar significativamente la industria y requerir adaptaciones rápidas.

2. Crisis económica: Una recesión económica puede aumentar la morosidad y dificultar la compra y venta de cartera, así como la recuperación de deudas.

3. Competencia fuerte: La competencia en este sector puede ser intensa, lo que puede ejercer presión sobre los márgenes y la rentabilidad.

4. Ciberseguridad: La gestión de datos y la tecnología pueden exponer a la empresa a amenazas cibernéticas, lo que requiere una inversión constante en seguridad. Sumado a eso la ley de protección de datos obliga a cuidados y prevenciones adicionales que generan importantes costos en seguridad y sus respectivas certificaciones.

El modelo de negocio propuesto, ofreciendo servicios de análisis de datos de cartera para su valoración y medición de riesgos, tiene oportunidades significativas en un mercado en

crecimiento, pero también enfrenta desafíos relacionados con la inversión inicial, la competencia y la medición adecuada de los riesgos.

La clave para el éxito será aprovechar las fortalezas, como la experiencia y la tecnología, mientras se abordan las debilidades y se manejan las amenazas mediante una planificación estratégica cuidadosa.

2.3. ANÁLISIS PESTLE

El análisis PESTLE es una herramienta que tiene como objetivo estudiar el entorno, con base en los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales relacionados con el modelo de negocio propuesto.

Tabla 4 Matriz PESTLE

PESTLA	VARIABLES	O/A	Calif.
			1/5
POLÍTICO LEGAL	Inestabilidad Política	Amenaza	2
	Normativa regulatoria Bancos y Cooperativas	Amenaza	2
	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales	Amenaza	3
	Normas contables que exijan mayores provisiones por deterioro	Amenaza	2
ECONÓMICO	Situación macroeconómica mejora por cambio de gobierno	Oportunidad	4
	Deterioro del ingreso de la población y afectación de la morosidad mayor a la esperada	Amenaza	3
	Crecimiento de sectores económicos relacionados al modelo de negocio (Bancos, Cooperativas, Empresas Comerciales, otros generadores de cartera)	Oportunidad	5
	Riesgo País Ecuador	Amenaza	2
SOCIAL	Inseguridad y delincuencia	Amenaza	5
	Migración de la población por temor a la inseguridad	Amenaza	4
TECNOLÓGICO	Desarrollo Tecnológico Ecuatoriano	Oportunidad	4
	Alianzas con empresas generadoras de carteras como Bancos y empresas comerciales	Oportunidad	4
	Tendencia hacia la transformación digital de los servicios	Oportunidad	5
ECOLÓGICO	Reducción de emisiones y papel al usar plataforma digital	Oportunidad	5

Elaborado: Autor

2.3.1. Factores Políticos

El contexto político es indispensable para entender el escenario de estabilidad bajo el cual se desarrollará la empresa. En el caso de Ecuador, tiene un gobierno constitucional republicano, democrático, de derechos y justicia social.

La estabilidad política es crucial para las empresas, ya que demasiados cambios políticos afectan la sostenibilidad de las regulaciones comerciales, fiscales y financieras. La turbulencia política generada por la muerte cruzada decretada por el presidente Guillermo Lasso en mayo de 2023, han afectado las expectativas de que el nuevo gobierno pueda alcanzar acuerdos de largo plazo con los partidos políticos que lleguen a la nueva Asamblea en diciembre 2023.

Por lo indicado no se avizora una mejora en leyes que incidan en la calidad de vida la población, especialmente por la crisis de inseguridad que vive el país y la casi nula recuperación económica. Para muestra, el 8 de mayo de 2023 una semana antes del decreto de muerte cruzada el riesgo país de Ecuador era de 1631 puntos, y el 18 de mayo 2023 después de la disolución de la Asamblea el índice se elevó a 1865 puntos.

Las regulaciones sobre lo servicios financieros y transacciones comerciales pueden afectar la operación de la empresa. En el caso de aplicar una política agresiva de impuestos, las tasas impositivas y los incentivos fiscales pueden influir en la rentabilidad de los negocios y al no tener claridad sobre los posibles cambios, se genera un ambiente de incertidumbre y dificultan las proyecciones y estimaciones del modelo de negocio.

2.3.2. Factores Económicos

El crecimiento económico afecta directamente la capacidad de las personas y las empresas para comprar y vender cartera.

La economía del Ecuador creció 2,95% en 2022, para el 2023 el BCE hizo una revisión de la estimación de crecimiento, reduciéndola a solo el 1,5%. En el caso del mercado laboral y la inflación: ambos indicadores mostraron una ralentización en 2022.

La inflación durante el 2022, como resultado de los efectos económicos del conflicto entre Rusia y Ucrania, la crisis logística, el aumento generalizado de la demanda postpandemia, así como la movilización indígena llevó a que en junio los precios hayan crecido 4,2% frente al mismo mes del año 2021. A diciembre 2022, la tasa de inflación anual se ubicó en 3,7% cifra que más alta que en periodos anteriores.

Durante 2022, el mercado laboral no muestra cambios significativos, esto implica que el nivel de empleo informal se mantiene superior a 60% de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que el empleo adecuado se ubicó en 36%.

Las tasas de interés afectan a los costos de financiamiento y las inversiones en el mercado financiero. El incremento local de tasas responde a los efectos de las principales economías del mundo para luchar contra la inflación. En el transcurso del 2023 se han realizado ajustes en las tasas de intereses de los segmentos productivo empresarial y corporativo, lo cual ha incrementado el costo de financiamiento de las empresas.

Figura 6 Variación Tasas de Interés Sector Monetario y Financiero

Sector Monetario y Financiero		
INDICADORES MONETARIOS		
	Agosto 2023	Septiembre 2023
Tasas de interés: Sector Financiero Público, Privado y de la Economía Popular y Solidaria (1) (2)		
Activa referencial productivo corporativo	9,29%	9,49%
Activa referencial productivo empresarial	10,06%	10,43%
Activa referencial productivo PYMES	10,82%	10,70%
Activa referencial consumo	16,18%	16,20%
Activa referencial educativo	8,58%	8,55%
Activa referencial educativo social	5,49%	5,49%
Activa referencial inmobiliario	9,63%	9,78%
Activa referencial vivienda de interés público	4,98%	4,99%
Activa referencial vivienda de interés social	4,98%	4,98%
Activa referencial micro acumulada ampliada	19,52%	19,58%
Activa referencial micro acumulada simple	20,45%	20,40%
Activa referencial micro minorista	20,05%	20,32%
Activa referencial inversión pública	8,34%	8,72%

Fuente: BCE, Cifras Económicas Del Ecuador agosto 2023

Elaborado: BCE

2.3.3. Factores Sociales

A nivel social, el Ecuador es uno de los países con más bajo desarrollo a nivel mundial, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 2021 en Ecuador fue 0,74 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2020, en el que se situó en 0,731. El mencionado índice es elaborado por las Naciones Unidas y considera variables tales como esperanza de vida, educación, nivel de vida digno, salud y nivel de ingresos.

A pesar de los logros alcanzados post pandemia gracias al alto porcentaje de vacunación, el estancamiento económico, la inestabilidad política y la creciente inseguridad, no han permitido avances en mejoras del nivel de vida de la población. Lo indicado genera un importante riesgo para cualquier actividad, dado que el bajo nivel de desarrollo social incide en el crecimiento económico y empresarial.

2.3.4. Factores Tecnológicos

La adopción de tecnologías financieras, la seguridad cibernética y la infraestructura digital pueden impactar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. La automatización de procesos puede cambiar la forma en que se administran la cartera y se brindan servicios a los clientes.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su reporte de Tecnologías de la información y comunicación a julio 2023, menciona que los hogares con acceso internet pasaron de 60,4% en julio 2022 a 62,2% a julio 2023, las personas que usan internet de 69,7% a 72,7%, personas que tienen celular activado de 58,8% a 59,6% y personas con teléfono inteligente de 52,2% a 55,6% (INEC, 2023).

Las cifras del INEC evidencian el avance en acceso a tecnologías de información y cierre de la brecha digital. La industria en que se desenvuelve el presente plan de negocios considera como una de sus principales fortalezas el uso de tecnologías de información y es indispensable que el país cuente con el mayor desarrollo informático posible.

2.3.5. Factores Legales

Las leyes y normativas específicas de la industria pueden afectar la operación y la competencia en el mercado. Entre las principales se puede mencionar a las resoluciones de la Junta de Política Financiera que regula las operaciones de los bancos y cooperativas, especialmente en el manejo y calificación de sus activos, entre esos las carteras de crédito, además de reglamentos conexos como circulares y resoluciones de la superintendencia de bancos y de economía popular y solidaria.

Al momento no se evidencia que haya cambios significativos en la legislación financiera, salvo lo de las tasas de interés que han sufrido incrementos en los segmentos productivos corporativo y empresarial.

Las leyes como el código de comercio, ley de comercio electrónico, código civil y de protección de datos de los clientes y sus reformas son fundamentales para la compraventa y la administración de carteras por lo cual es de vital importancia su observación a lo largo de la vida útil del proyecto.

2.3.6. Factores Ecológicos

Las regulaciones relacionadas con el medio ambiente pueden afectar las prácticas comerciales y los costos de cumplimiento. Actualmente las instituciones financieras están obligadas a emitir informes sobre los riesgos sociales y ambientales de sus clientes en las operaciones de crédito.

Para el presente proyecto, se evidencia que las principales carteras que se negocian en el mercado corresponden a las de los usuarios finales que compran vehículos, electrodomésticos, consumos con tarjetas de crédito, entre otras. Por tal motivo, el análisis de riesgos ambientales y sociales no les aplica directamente sino a las empresas generadoras de esas carteras.

En Ecuador rige la ley de medio ambiente la cual busca normar y regular las prácticas sostenibles que pueden influir en las decisiones comerciales y la reputación de la empresa.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1. PROBLEMA A RESOLVER

La industria de empresas comerciales en Ecuador agrupa a empresas comercializadoras de bienes y servicios, tanto al por mayor como al detalle, cifras del SRI indican un nivel de ventas de esa industria al 2022 por USD 104.5 mil millones. Entre los medios de pago que permiten operar a las empresas de esta industria se evidencia tanto la forma tradicional de contado, como el crédito y nuevas formas a través de plataforma de pagos digitales, por ejemplo “De Una” del grupo financiero Pichincha, “Peigo” del Banco Guayaquil, Payphone (antes Grupo Banco Producción), entre otras. Estas nuevas plataformas requieren en su mayoría el registro de tarjetas de débito o crédito para su uso.

Uno de los mecanismos de pago que ha tenido más crecimiento es el de venta a crédito directo y mediante tarjetas de crédito propias o las emitidas por el sistema financiero. Por ejemplo, en crédito directo se puede mencionar a las concesionarias de vehículos y las comercializadoras de electrodomésticos, en el caso de tarjetas de crédito propia se puede mencionar como más reconocidas en el medio a “DePrati” y la de almacenes “PYCCA”. A este tipo de empresas se las cataloga como empresas generadoras de carteras crediticias.

En el Ecuador, existen múltiples empresas generadoras de carteras crediticias, tanto del sistema financiero como de empresas comerciales que realizan ventas a crédito. Como se mencionó en párrafo anterior, esto incluye a empresas de venta de electrodomésticos, concesionarias de vehículos, de motos, celulares, entre otras. Estas empresas realizan ventas con facilidades de pago como son el crédito directo, venta mediante tarjetas de crédito propias, del sistema financiero y a través de empresas relacionadas como es el caso de las concesionarias de vehículos.

Para citar un ejemplo se puede mencionar al Grupo Eljuri, que tiene la representación de vehículos de marcas reconocidas, entre ellas Hyundai y Kia. Cuando estas concesionarias desean vender mediante financiamiento directo, entra en juego una empresa relacionada, “CFC” a la que se llamará la “Originadora” de crédito. Esta empresa es la que genera la obligación a corto, mediano o largo plazo para que finalmente el cliente se lleve el vehículo financiado. Posterior a esta transacción, el cliente paga el financiamiento del vehículo a CFC con el respectivo interés.

Después la Originadora agrupa o empaqueta grupos de cuentas por cobrar al que se denominará “Cartera crediticia” para su venta a inversionistas que por lo general comprenden a instituciones del sistema financiero y del mercado de valores. Este mecanismo de venta de cartera permitirá a la Originadora, contar con liquidez inmediata y no esperar al vencimiento de la cartera, para poder seguir generando ingresos a través de nueva generación de crédito.

Otro ejemplo es de las empresas de venta de electrodomésticos, mismas que según estadísticas de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS) al 2022 reportaron ventas por USD 1,928 millones y activos por USD 2,130 millones. Este tipo de empresas se especializa en generar carteras de crédito por las ventas de sus productos que, a diferencia de las concesionarias de vehículos, financian con crédito directo; por lo cual, su necesidad de recuperar liquidez es constante.

Por esta razón agrupan y venden carteras o participan en el mercado de valores mediante programas de titularización de créditos con un Fideicomiso para captar recursos del público inversionista a través de la venta de títulos.

Ese modelo de negocio genera toda una industria de empresas de servicios conexos especializados primero en la valoración y estructuración financiera, calificadoras de riesgo, fiduciarias, casas de valores y bolsas de valores. En el caso de los bancos deben tener áreas de análisis de riesgos que califican y analizan las carteras a comprar además de contratar servicios especializados como los que brindan los burós de crédito.

Los ejemplos anteriores, hacen referencia a los procesos de compraventa y titularización de créditos que generan flujos futuros de ingresos como mecanismo de recuperación de liquidez de las empresas generadoras de créditos y mecanismo de inversión para empresas y público inversionista en general.

Pero existe un segmento adicional de negocio en el mercado de compras de carteras crediticias, que es el de carteras crediticias en problemas. Para esto existen empresas especializadas en cobranzas que compran a valores descontados, que los bancos consideran de grave o nula recuperación y que, para no afectar sus índices financieros de morosidad, empaquetan y venden a empresas relacionadas o a terceros especializados, tales como Recycob, Pague Ya (Grupo Pichincha), Recover, por mencionar a las más reconocidas del mercado. Estas empresas compran esas carteras con descuentos importantes y generan utilidades mediante la adecuada estimación de la recuperación real versus el precio de compra de estas.

Para dimensionar ese mercado, se puede mencionar que este tipo de empresas de cobranzas especializadas, según estadísticas de la SCVS reportaron al 2022, ingresos por USD 196 millones y activos por USD 452 millones.

El modelo de negocio propuesto ha identificado una oportunidad, integrando en una sola plataforma los servicios de análisis y valoración ágil de carteras crediticias, tanto las que se encuentren en estatus normal (pagos al día) como las que se encuentren en problemas de morosidad, para que las empresas Originadoras las puedan valorar, ofertar rápidamente y acercar tanto a vendedores como a compradores, generando un margen de ganancia a través de los servicios técnicos de valoraciones y comisiones por compraventa de este tipo de cartera.

También al tener la data de la cartera potencial o ya en problemas, puede establecer de mejor manera el precio o tasa de descuento a la cual se podría ofrecer el análisis de estas carteras en problemas a Bancos y Cooperativas y generar beneficios a través de ofrecerla en la plataforma indicando una oportunidad de negocio por comisiones por venta.

3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PROPUESTO

El modelo de negocio propuesto busca solucionar el problema de identificación y valoración ágil de carteras crediticias de todos esos sectores de la economía y acercar tanto a vendedores como a compradores de cartera, generando un margen de ganancia a través de los servicios técnicos de valoraciones y comisiones por la venta a través de la plataforma.

Servicios

- Ingreso a plataforma de carga de cartera para venta, valoración de esta y comisión por venta al generador de la cartera si la venta es desde la plataforma (mediante mecanismo de subasta).
- Ingresos por servicios de informes de calificación y valoración de cartera a empresas que compran carteras.
- Otros ingresos, posteriormente dada la infraestructura a montar, se considera la opción de generar un nuevo ingreso por informes de calificación.

3.3. PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

Para los Generadores de Cartera:

- Poder valorar y negociar la venta de sus carteras crediticias tanto de las carteras normales como de las problemáticas, de una forma sencilla y rápida, como una opción más económica para evitar los costos de titularización del mercado de valores.
- Contar con una plataforma que permita llevar estadísticas de ventas y detalles de clientes.
- Realizar el contrato y posterior venta de forma digital y en línea.

Para los Compradores de Cartera:

- Generar ingresos comprando carteras evaluadas y valoradas a un precio justo y con los descuentos que permitan un adecuado margen financiero.
- Contar con estadísticas detalladas de lo comprado en la plataforma.

3.4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio describe el fundamento de como una organización crea, entrega y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2009). A continuación, se detalla el lienzo de modelo de negocio de CMP Credit Management Platform el cual hace referencia a nueve bloques que muestran la forma en que el proyecto plantea su modelo de creación y captura de valor.

Figura 7 Canvas - Plataforma Digital de Gestión de Cartera

THE BUSINESS MODEL CANVAS - PLATAFORMA DIGITAL DE GESTIÓN DE CARTERA - CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM				
(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACION CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
1. Alianzas con bancos y entidades financieras. 2. Asociaciones con agencias de calificación crediticia. 3. Colaboración con empresas de tecnología financiera (fintech) para análisis de datos	1. El desarrollo de la plataforma, pruebas técnicas 2. Evaluación y valoración de carteras crediticias. 3. Mantenimiento y actualización de la plataforma. 4. Comunicación y negociación entre compradores y vendedores	PARA LOS GENERADORES DE CARTERA: • Poder valorar y negociar la venta de sus carteras improductivas de una forma sencilla y rápida. • Contar con una plataforma que permita llevar estadísticas de ventas y detalles de clientes. • Realizar el contrato y posterior venta de forma digital y en línea. PARA LOS COMPRADORES DE CARTERA: • Ganar dinero comprando carteras evaluadas y valoradas a un precio justo • Contar con estadísticas de lo comprado en la plataforma	Soporte en línea y atención al cliente. Servicio de evaluación y análisis personalizado. Comunicación continua con bancos y empresas	Empresas generadoras De Cartera crediticia que incluyen, pero no se limitan a: • Bancos, cooperativas, sociedades financieras • Casas comerciales generadoras de créditos tales como vendedoras de electrodomésticos, de muebles, de equipos de computación • Concesionarias de vehículos y motos Compradores De Cartera que incluyen, pero no se limitan a: • Empresas de compraventa de carteras (ejemplo Novacredit, Originarsa, CFC, Factoring) • Empresas especializadas de cobranzas (Ej: Recover, Sicobra) • Empresas auxiliares del sistema financiero (cobradoras de bancos y cooperativas que forman parte de grupos financieros) • Estudios jurídicos especializados en cobranzas
	(6) RECURSOS CLAVE 1. Tecnología de evaluación de cartera crediticia. 2. Personal experto en análisis de riesgo. 3. Plataforma de comercio en línea.		(3) CANALES Página web Redes Sociales Servicio al cliente en oficinas de la empresa Marketing digital y redes de negocios. Alianzas estratégicas con instituciones financieras.	
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS		(5) FUENTES DE INGRESOS		
1. Gastos preoperativos del proyecto 2. Gastos Administrativos y ventas 3. Gastos de Publicidad y Financieros 4. Impuestos y beneficios sociales 5. Desarrollo de la Plataforma y Mantenimiento tecnológico 6. Reinversión en equipos tecnológicos e innovación y desarrollo		1. Cobro por ingreso a Plataforma de carga de cartera para venta, valoración de esta y comisión por venta al generador de la cartera si la venta es desde la plataforma 2. Cobro por venta de informes de calificación y valoración de cartera a empresas que compran carteras 3. Otros ingresos por venta de Publicidad en la plataforma y diferentes canales de comunicación. Por el modelo de negocio, posteriormente calificarnos como firma calificadora de riesgos y generar un nuevo ingreso por informes de calificación.		

Elaborado: Autor

El presente plan de negocios se va a desarrollar en los sectores de servicios de compra y venta de cartera y análisis de datos a cambio de una retribución. Para esto, se planea desarrollar una plataforma tecnológica como soporte para ejecutar los servicios ofertados. Internamente se desarrollarán los modelos de análisis de cartera para ofrecer el servicio de valoración de éstas, permitiendo a las empresas estimar el mejor valor de las carteras para la venta. El ingreso principal del modelo prouesto se constituye en la comisión por la intermediación (trader) de compraventa entre los generadores de cartera y los inversionistas interesados en adquirirlas a través de la plataforma.

El sistema permite al usuario generador ingresar y cargar la cartera a ofrecer para el análisis de CMP. La plataforma también permite al usuario comprador visualizar la valoración de la cartera que sea de su interés. El sistema realizará el análisis mediante modelos desarrollados internamente (modelos propios basados metodologías de regresión) y determinará probabilidad de default y niveles de pérdidas esperadas.

Se emitirá informe para la valoración dividiendo la cartera en categorías AAA, AA, A, BBB, de forma similar a las calificaciones de riesgos de los bancos. Estos resultados se presentan a los inversionistas registrados a manera de subasta.

Figura 8 Ejemplo de Reporte del Servicio de Calificación y Estimación de Pérdida Esperada

CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM									
ID	NOMBRE*	VALOR DEUDA	# Días de Mora	SCORE	PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO	PERD. ESPERADA %	PERDIDA ESPERADA \$	CALIFICACION	
10856905	Juan Carlos Rodríguez	\$ 1,500.00	19	950	0.03%	1.01%	\$ 15.15	AAA	
10033101	José Antonio Ramírez Morales	\$ 3,070.00	2	880	10%	2.0%	\$ 3,022.09	AAA	
10783487	Isabel Fernández López	\$ 1,950.00	20	804	12%	2.11%	\$ 892.23	AA	
10661927	María González Pérez	\$ 1,575.00	17	664	76%	22%	\$ 344.02	A	
10833615	Luis García Martínez	\$ 3,451.00	17	113	43%	75%	\$ 2,586.64	A	

Elaborado: Autor

Una vez evaluada la cartera y acordada la negociación en el vendedor (originador) y el comprador (inversionista), el sistema genera la orden de cobra de la comisión por la venta al orfiginador, generando la respectiva factura.

En los casos de pacto de venta con recursos (garantía de recambio de cartera que se deteriore) se permitirá el servicio de carga constante de nuevos tramos de cartera para volver a analizar y cobrar por servicio de análisis para reponer al comprador.

4. PLAN ESTRATÉGICO

En capítulos precedentes, se propuso el presente modelo de negocio, ante la oportunidad de integrar los servicios de valoración, análisis, comisiones por compraventa, y administración de cartera en problemas.

La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. La visión describe lo que la empresa llegará a ser (Wheelen & Hunger, 2013).

Por lo indicado se propone como idea de negocio la creación de una plataforma digital para gestión de cartera llamada - CMP Credit Management Platform.

4.1.MISIÓN

Ofrecer una solución de vanguardia para el análisis y evaluación de carteras de crédito, con herramientas innovadoras y de exactitud financiera, que permitirán a los clientes tomar decisiones que minimicen el riesgo crediticio y optimicen su rentabilidad.

4.2.VISIÓN

La visión de CMP Credit Management Platform es convertirse en la plataforma líder en el país y la región para la gestión de carteras de crédito, ofreciendo soluciones integrales y personalizadas que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado, las leyes y la industria, siendo reconocidos por su excelencia en la analítica de datos, servicio al cliente y credibilidad.

4.3.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CMP Credit Management Platform tiene los siguientes objetivos estratégicos:

Desarrollo Tecnológico: Invertir en el desarrollo de una plataforma digital, incorporando tecnología en el análisis de datos y funcionalidades que mejoren la eficiencia y usabilidad para los clientes.

Crecimiento del Mercado: Expandir la presencia y reconocimiento de la plataforma en el mercado ecuatoriano, aumentando la base de clientes y proveedores estratégicos y colaborando con instituciones financieras, empresas y organizaciones de diversos sectores.

Calidad del Servicio: Mantener altos estándares de calidad en el servicio al cliente, brindando un soporte eficiente y una relación de confianza y seguridad.

Seguridad de Datos: Garantizar la seguridad y confidencialidad de las bases de clientes, cumpliendo con las regulaciones y estándares de seguridad de la industria y leyes de protección de datos.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Comprometerse con prácticas comerciales sostenibles y participar en iniciativas de responsabilidad social que beneficien a la comunidad y al medio ambiente.

Colaboración Estratégica: Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras, empresas comerciales, empresas de gestión de carteras, estructuradores financieros y otros actores clave en el mercado para ofrecer soluciones más integrales y adaptadas a las necesidades específicas de los clientes.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

Mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio (Kotler & Armstorng, 2013).

La empresa también debe decidir cómo atenderá a los clientes a los que se dirige: cómo se diferenciará y se posicionará en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstorng, 2013).

El presente proyecto tiene como objetivo brindar una solución ágil, segura e inmediata en la estimación y valoración de carteras crediticias, acercando a generadores de cartera para venta (empresas comercializadoras de vehículos, electrodomésticos, etc.) como a empresas especializadas en compras (Bancos, Cooperativas) y compradores de cartera como mecanismo de inversión (Novacredit, Originarsa, CFC), generando un margen de ganancia a través del uso de la plataforma.

A nivel de empresas comerciales (principales generadoras de carteras para negociar), según cifras de la SCVS al 2022 se registran 24,310 empresas, con activos superiores a los USD 40 mil millones de los cuales USD 8,191 millones corresponden a cuentas por cobrar comerciales (carteras potenciales a negociar), y en la cuenta de provisiones de cuentas incobrables se registraron valores de USD 403.77 millones, lo que evidencia la importancia de una adecuada valoración de la probabilidad de default y pérdidas esperadas.

Otro gran partícipe del mercado meta corresponde al sector financiero, según cifras ASOBANCA la cartera crediticia total al corte de agosto 2023 ascendió a USD 40,937 millones con un nivel de morosidad de 3.4%. La morosidad por segmentos cerró en agosto en 5,1% en consumo, 3,3% en vivienda y 7% en microcrédito (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2023).

En el mercado de valores también se evidencia una importante participación en procesos de titularización de carteras de crédito. Acorde a estadísticas de la Bolsa de Valores de Quito al 2022 se negociaron valores por USD 317 millones y en lo que va del 2023 USD 227 millones.

Tabla 5 Estadísticas Bolsas de Valores de Procesos de Titularizaciones de Carteras

TITULARIZACIONES	2019	2020	2021	2022	1ERA SEM OCT 2023
VOLUMEN DE PROSPECTOS	13	11	11	10	9
MONTO EN USD	293,924,000	171,785,000	457,388,000	317,317,000	226,802,000

Elaborado: Autor

5.1.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Los sectores económicos que principalmente general carteras crediticias para procesos de compraventa son: venta de electrodomésticos y venta de vehículos.

La dinámica generada por esos sectores genera una importante oportunidad de negocio, y mueve a otras industrias de empresas de servicios relacionados, tales como, de valoración y estructuración financiera (que hacen el análisis de las carteras), calificadoras de riesgo (que califican los prospectos de titularización de carteras para el mercado de valores), empresas fiduciarias (encargadas de administrar los flujos que generan las carteras titularizadas), casas de valores (en la negociación de los prospectos) y bolsas de valores.

Además, estas empresas generadoras de carteras realizan también la venta directa a los bancos y cooperativas financieras, que tienen la necesidad de contar con áreas especializadas de análisis y valoración (áreas de riesgos especializadas), además de contratar los servicios de burós de créditos que realizan análisis masivos de los clientes que forman parte de las carteras de crédito ofrecidas a los bancos.

5.2.SEGMENTACIÓN

Para referenciar de mejorar manera la magnitud del mercado potencial a atender, se menciona que las empresas de venta de electrodomésticos, según estadísticas de la SCVS al 2022 reportaron ventas por USD 1,928 millones con activos por USD 2,130 millones, de los cuales USD 467 millones corresponden a cartera de crédito. Las cifras también indican que ese sector registró provisiones por cartera incobrable por USD 44 millones.

Este tipo de empresas se especializa en generar carteras de crédito por las ventas de sus productos a crédito o mediante tarjetas de crédito propias, por ejemplo se puede citar a

Comercial Jaher, De Prati y PYCCA. A diferencia de las concesionarias de vehículos, financian la compra, con crédito directo, por lo cual, siempre tienen la necesidad de recuperar esa liquidez por el crédito otorgado a sus clientes. Esto genera una constante necesidad de vender estas carteras o de participar en el mercado de valores mediante programas de titularización de cartera en la cual aportan grupos específicos de carteras a fideicomisos para captar recursos del público inversionista a través de la venta los títulos.

En el caso de las empresas de comercialización de vehículos según estadísticas de la SCVS al 2022 reportaron ventas por USD 6,366 millones con activos por USD 4,727 millones, de los cuales USD 923 millones corresponden a cartera de crédito y con provisiones por cartera incobrable por USD 40.8 millones.

En el mercado de compraventa de carteras también se encuentran empresas especializadas en cobranzas que compran a valores descontados, carteras en problemas, que los bancos consideran de grave o nula recuperación y que, para no afectar sus índices financieros de morosidad, empaquetan y venden a empresas relacionadas o a terceros especializados, tales como Recycob, Pague Ya (Grupo Pichincha), Recover, entre las más reconocidas del mercado.

Este tipo de empresas de cobranzas, según estadísticas de la SCVS reportaron al 2022, ingresos por USD 196 millones y activos por USD 452 millones.

5.3.MERCADO OBJETIVO

En el modelo de negocio propuesto ha considerado como principales fuentes de ingresos y negocios a atender: 1. Analítica de Calificación, 2. Comisión por Compraventa de Cartera

Para el primer y segundo segmento de mercado a atender se ha considerado como mercado objetivo a las empresas de venta de electrodomésticos y las empresas de comercialización de vehículos. Ambos segmentos de clientes según estadísticas de la SCVS registran valores en cartera por USD 1,390 millones y provisiones por USD 85 millones, es decir, una cartera neta de USD 1,305 millones y un total de 1081 empresas a nivel nacional.

Tabla 6 Estadísticas Principales Empresas Generadoras de Carteras Comerciales

CIFRAS DE MERCADO DE POTENCIALES CLIENTES	# EMPRESAS	VALORES DE CARTERA	PROVISIONES	% PROV	CARTERA NETA
---	------------	--------------------	-------------	--------	--------------

EMPRESAS DE ELECTRODOMESTICOS	543	467,418,082	-44,200,680	9%	423,217,402
EMPRESAS CONCESIONARIAS DE VEHICULOS	538	922,881,562	-40,772,541	4%	882,109,021
TOTAL	1081	1,390,299,645	-84,973,222	6%	1,305,326,423

Fuente: SCVS, estadísticas societarias 2022

Elaborado: Autor

El objetivo planteado es llegar a atender al 1% de la cartera de la industria, esto es USD 13.05 millones de cartera para negociar a través de la plataforma CMP, considerando el alcance que tendría dadas las necesidades de capital que requiere el proyecto al ser una empresa nueva.

En el caso de los análisis de carteras, se estima al menos a atender 1% de la base de clientes de la industrial con un análisis por semana, esto es 63 análisis en el primer año, escenario bastante conservador considerando los múltiples procesos de compraventa de cartera que hacen las principales empresas del mercado.

Otro dato referencial es que una de las empresas referentes del sector como Pague Yá (Pichincha Sistemas Acovi) solo en 2022 realizó compras directas de cartera improductiva por USD 25 millones (2021 - USD 18.5 millones).

Por lo expuesto, dado que el mercado objetivo es bastante grande y las metas de alcanzar al menos son del 1% de las carteras posibles del sector comercial como de improductiva de bancos privados es bastante conservadora.

5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Para el proyecto de CMP Credit Management Platform, se ha definido como problema de decisión gerencial resolver la pregunta de si se debe ofrecer un servicio de plataforma digital que (1) Facilite a los usuarios la compra y venta de carteras de crédito, (2) Permita conocer los servicios de analítica de datos, estimación de pérdidas esperadas y probabilidad de default a los

generadores de cartera, (3) Conocer opciones diferentes y ayuda en la compraventa de carteras a cambio de un margen a los inversionistas del mercado de valores, (4) Facilitar a los vendedores y compradores de carteras en problemas una opción de compraventa y ofertas variadas en una plataforma inteligente.

Se ha definido como objetivo de la investigación de mercado, determinar si existe aceptación de la Plataforma digital de gestión de cartera - CMP Credit Management Platform, por parte de los grupos de usuarios y clientes identificados que pertenecen al mercado objetivo definido.

Los grupos de interés identificados, de acuerdo con el nivel de poder e interés serán presentados mediante la siguiente figura para mejor comprensión:

Figura 9 Matriz de Grupos de Interés

		CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM	
NIVEL DE PODER	ALTO	<p>1 Generadores de cartera (Instituciones financieras, Empresas comercializadoras de electrodomésticos y vehículos, empresas de cobranzas)</p> <p>Solución tecnológica a los problemas de analítica y valoración</p>	<p>4 Usuarios Compradores de carteras (IFIS, empresas de gestión de cartera, mercado de valores, inversionistas)</p> <p>Demandan información y valoración inmediata y precisa, para comprar los mejores tramos.</p>
	BAJO	<p>2 Competidores potenciales (Empresas de tecnología financiera (fintech), Proveedores de servicios de análisis de datos, Empresas de cobranza tercerizada)</p> <p>Pueden limitar el potencial de la plataforma si se integran o fusionan para competir en el mismo segmento</p>	<p>5 Inversionistas y Socios Estratégicos (casas comerciales generadoras)</p> <p>Permiten el poder desarrollar la plataforma para poder ofertar los diferentes servicios a los múltiples tipos de usuarios</p>
		<p>3 Proveedores de Tecnología y Servicios (desarrollo, analistas de datos, etc)</p> <p>Proveedores de infraestructura de TI, Proveedores de servicios de nube, Proveedores de software y herramientas de análisis</p>	<p>6 Empleados y Equipos Internos (desarrollo, analistas de datos, etc)</p> <p>Generando empleo e innovación mediante la creación de la plataforma</p>
		<p>7 Reguladores y Entidades Gubernamentales</p> <p>SB, SCVS, SEPS, SRI</p>	
		BAJO	ALTO
NIVEL DE INTERES			

Elaborado: Autor

Se identifica con alto poder e interés a los generadores y usuarios compradores de cartera, dado que ellos serían el principal grupo objetivo de clientes. Además, se considera al grupo de competidores potenciales por la probabilidad de copiar el modelo de negocio propuesto.

Con bajo poder e interés se presenta el grupo de proveedores de software para análisis de datos y proveedores desarrolladoras de tecnología ya que existe una oferta diversificada.

Como herramienta de diseño de investigación, se ha usado una matriz 123 la cual ha permitido establecer el problema de decisión gerencial, el objetivo de la investigación de mercado y el diseño concluyente de la investigación

Tabla 7 Matriz 123 para el Proceso de Investigación

PASO 1 DEL PROCESO DE IDM		PASO 2 DEL PROCESO DE IDM			PASO 3 DEL PROCESO DE IDM		
PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMA DE IDM	COMPONENTES (OBJ. GENERALES)	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (OBJ. ESPECÍFICOS)	HIP.	DISEÑO DE IDM	DISEÑO EXPLORATORIO	DISEÑO CONCLUYENTE
¿Se debe ofrecer un servicio de plataforma digital que 1) facilite a los usuarios de compra venta de Carteras, 2) que a los generadores de cartera les permita conocer los servicios de analítica de datos, estimación de pérdidas esperadas y probabilidad de default, 3) a los inversionistas del mercado de valores conocer opciones diferentes y ayuda en la compraventa de carteras a cambio de un margen, 3) facilite a los vendedores y compradores de carteras en problemas una opción de compraventa y ofertas variadas en una plataforma inteligente.	Determinar si existe aceptación de la Plataforma digital de gestión de cartera - CMP Credit Management Platform, por parte de los grupos de usuarios y clientes identificados que pertenecen al mercado objetivo definido	Percepción de los usuarios generadores de carteras respecto al servicio de la plataforma	¿Cómo describiría el panorama actual de la compraventa de carteras de crédito en Ecuador?	ND	Exploratoria	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Entrevistas
			¿Qué oportunidades ve en el mercado ecuatoriano para una plataforma de analítica y compraventa de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Qué oportunidades ve en el mercado ecuatoriano para una plataforma de analítica y compraventa de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Cuáles son las tendencias actuales en términos de tecnologías y herramientas de analítica de datos utilizadas en la gestión de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Cómo ve el futuro de la analítica y la compraventa de carteras de crédito en Ecuador en los próximos años?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
		Percepción de los compradores de carteras respecto al servicio que brindaría la plataforma	¿Qué tipos de datos y métricas son más importantes para evaluar y tomar decisiones en la compraventa de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Entrevistas
			¿Cuáles son los obstáculos regulatorios o legales que podrían afectar a una plataforma de este tipo en Ecuador?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Cuáles son los beneficios clave que una plataforma de analítica y compraventa de carteras de crédito podría ofrecer a los usuarios en Ecuador?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Qué consejos tendría para las instituciones financieras que consideran utilizar una plataforma de este tipo para mejorar su gestión de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
		Determinar el potencial de demanda del servicio por parte de los usuarios generadores de carteras	Número de empresas, valores posibles de negociación, comisiones por servicios	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	
			¿Cuánto paga actualmente por servicios de valoración y estructuración para la venta de cartera?	ND	Concluyente		Entrevistas
			¿Cuál es la forma actual o más común para ofertar sus ventas de carteras además del mercado de valores?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas

			¿Usan con frecuencia el servicio de empresas calificadoras y estructuradoras financieras, o tienen áreas internas para las valoraciones de compraventa?	ND	Concluyente		Entrevistas
			¿Cuánto tiempo toma en promedio un proceso de análisis, oferta y venta de una cartera crediticia?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
		Determinar el potencial de demanda del servicio por parte de los usuarios compradores de carteras	¿Cuántos procesos de compras o ventas de carteras pueden hacer al año?	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Entrevistas
			¿Cuáles son las mejores prácticas en la gestión de riesgos relacionados con la compraventa de carteras de crédito y cómo podrían implementarse en la plataforma?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Qué consejos tendría para las instituciones financieras que consideran utilizar una plataforma de este tipo para mejorar su gestión de carteras de crédito?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
		Identificar el tamaño de mercado	Número de empresas, valores posibles de negociación, comisiones por servicios	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	
			¿Cuáles son los ingresos promedios de las empresas dedicadas a actividades similares?	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	
			¿Cuál es el número de empresas que demandarían el servicio de la plataforma?	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	

Elaborado: Autor

Considerando el tamaño del mercado y el mercado objetivo a atender que se caracteriza principalmente por incluir grandes empresas y bancos del sistema financiero, se ha considerado en el diseño de la investigación, el uso de fuentes Secundarias y Entrevista a Profundidad.

Preguntas para Entrevistas a Expertos de la Industria:

Se ha elaborado el siguiente listado de preguntas, que tienen por finalidad obtener información de expertos y partícipes de la industria para estimar la aceptación del servicio propuesto en el mercado objetivo. Se ha considerado realizar entrevistas a diez personas referentes de la industria y con experiencia en procesos de análisis de datos, compraventa de carteras, sistema financiero y mercado de valores relacionado a procesos de titularización de carteras crediticias.

1. ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?

2. ¿En dónde trabaja?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene?
4. ¿Cómo describiría el panorama actual de la compraventa de carteras de crédito en Ecuador?
5. ¿Qué oportunidades ve en el mercado ecuatoriano para una plataforma de analítica y compraventa de carteras de crédito?
6. ¿Cuáles son las tendencias actuales en términos de tecnologías y herramientas de analítica de datos utilizadas en la gestión de carteras de crédito?
7. ¿Cómo ve el futuro de la analítica y la compraventa de carteras de crédito en Ecuador en los próximos años?
8. ¿Qué tipos de datos y métricas son más importantes para evaluar y tomar decisiones en la compraventa de carteras de crédito?
9. ¿Cuáles son los obstáculos regulatorios o legales que podrían afectar a una plataforma de este tipo en Ecuador?
10. ¿Cuáles son los beneficios clave que una plataforma de analítica y compraventa de carteras de crédito podría ofrecer a los usuarios en Ecuador?
11. ¿Cuál es la forma actual o más común para ofertar sus ventas de carteras además del mercado de valores?
12. ¿Usan con frecuencia el servicio de empresas calificadoras y estructuradoras financieras, o tienen áreas internas para las valoraciones de compraventa?
13. ¿Cuánto tiempo toma en promedio un proceso de análisis, oferta y venta de una cartera crediticia?
14. ¿Cuántos procesos de compras o ventas de carteras pueden hacer al año?
15. ¿Cuáles son las mejores prácticas en la gestión de riesgos relacionados con la compraventa de carteras de crédito y cómo podrían implementarse en la plataforma?
16. ¿Qué consejos tendría para las instituciones financieras que consideran utilizar una plataforma de este tipo para mejorar su gestión de carteras de crédito?

5.5. TIPOS DE CLIENTES

El presente plan de negocios se desarrolla en los sectores de servicios de compra y venta de cartera y análisis de datos a cambio de una retribución económica.

El mercado de compra y venta de cartera en Ecuador es una parte importante del sector financiero y comercial del país, se refiere a la transacción de carteras de créditos, que pueden incluir préstamos hipotecarios, préstamos personales, tarjetas de crédito y otros tipos de deudas.

En el mercado de compra y venta de cartera en Ecuador, participan diversos actores, como instituciones financieras, cooperativas de ahorro y crédito, empresas comerciales, empresas de compraventa y administración de cartera, fideicomisos, casas de valores (emisiones de fideicomisos de titularización de cartera), empresas de cobranzas y estudios jurídicos especializados en cobro de cartera vencida.

El presente proyecto está dirigido a los siguientes segmentos: analítica de calificación y comisión por compraventa de cartera. Los tipos de clientes que participan principalmente en este mercado comprenden generadores de carteras crediticias que incluye a dos grandes sectores económicos, uno es el de venta de electrodomésticos y otro es de la venta de vehículos. Ambos segmentos de empresas según cifras de la SCVS registraron valores en carteras de USD 1,390 millones.

Las principales empresas de esos sectores comprenden a grandes empresas (facturación mayor a USD 5 millones) y están dominadas por grandes grupos económicos que integran casi toda la cadena de valor. Por ejemplo, en el sector de vehículos forman parte de grupos que tienen empresas de servicios relacionados y conexos que financian la cartera que generan esas empresas. En el caso de las de electrodomésticos de igual forma, las ventas del sector se concentran en grandes grupos económicos.

Para el segmento de compras de cartera para administración y cobro, actualmente existen competidores importantes con experiencia y conocimiento del mercado, algunos de los cuales están relacionados a grandes grupos económicos como Pague Ya, que forma parte del grupo financiero Banco del Pichincha, otra empresa referente es Corporación CFC del grupo Eljuri y Novacredit del grupo Importadora Tomebamba.

En el modelo de negocio planteado, la estrategia es captar grandes generadores de cartera mediante reuniones y visitas de ventas, y establecer alianzas estratégicas

posicionándonos como una opción a los modelos tradicionales que son muy cerrados a sus grupos económicos y limitados a atender a sus empresas relacionadas. También ofrecer los servicios a los bancos y cooperativas que no tengan empresas relacionadas de compra y gestión de cartera para facilitarles la venta de cartera en problemas a través de la CMP Credit Management Platform.

5.6. IMPLEMENTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las cuatro “P” del marketing: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstorng, 2013).

Para el proyecto CMP Credit Management Platform, el objetivo es llegar al 1% de la cartera de la industria, esto es USD 13.05 millones para negociar a través de la plataforma, considerando los niveles de capital que requiere el proyecto al ser una empresa nueva. Aunque para el primer año bajo un modelo conservador se planifica llegar al menos al 50% de penetración de ese mercado objetivo, es decir llegar a transacciones de al menos USD 6.5 millones de cartera, cifra muy inferior al mercado potencial.

Como ejemplo referencial de lo conservador del monto estimado a negociar, se puede citar que, en el mercado de valores al 2022 se negociaron USD 317 millones; otro ejemplo que evidencia lo conservador del monto estimado a negociar es compararlo contra lo reportado por una de las empresas referentes del sector, como es Novacredit, empresa que al 2022 negoció cartera por USD 28.8 millones.

5.6.1. Desarrollo del Servicio

El proyecto plantea los siguientes segmentos o fuentes de ingresos, como son:

- Analítica de Calificación de Bases
- Comisión por Compraventa de Cartera

Previamente en el presente capítulo se había mencionado como uno de sus principales segmentos a atender a los grandes generadores de cartera como son los sectores de comercio de

electrodomésticos y vehículos, en el modelo de negocio de analítica se busca atender a múltiples usuarios tanto del segmento de originadores de cartera como interesados en la compraventa.

Analítica de Calificación de Bases

Uno de los productos a desarrollar para este primer grupo de clientes, es el de la analítica de calificación de bases. Para este servicio el proyecto debe desarrollar los modelos internos de análisis, mediante técnicas y metodologías de regresión y calificación, para determinar los niveles de pérdidas esperadas de los grupos o tramos de carteras que los clientes presenten para análisis. Para esto una de las tareas clave es contratar al personal con experiencia en el desarrollo de modelos y analítica de datos y además comprar las licencias de los softwares especializados tales como R-estudio y SPSS.

La tecnología actual y los paquetes de software estimados a adquirir, permitirán desarrollar y calibrar los modelos de análisis periódicamente, además las nuevas tendencias y aplicaciones de inteligencia artificial permitirán ajustar rápidamente ante cualquier observación de los clientes e ir a la par de las tendencias mundiales en analítica de datos. En caso de ser necesario, también se puede subcontratar a empresas para desarrollo de modelos específicos cuando algún cliente o proyecto nuevo lo requiera, por ejemplo, en el mercado ecuatoriano los burós de crédito (Equifax, Avalburó) ofrecen estos servicios adicionales

Una de las características claves de este producto, es que a diferencia de los análisis que pueda hacer el propio oferente de la cartera, permitirá al comprador que no tenga un área especializada de análisis, contar con una opinión independiente para poder tomar la mejor decisión de compra de la cartera, sin necesidad de contratar a empresas especializadas a alto costo.

Compraventa de Cartera

El modelo para la compraventa de cartera comprende el desarrollo de relaciones con los principales grupos de originadores sean esto concesionarios de vehículos o de comercio de electrodomésticos a crédito, no se considera aquí a los bancos porque ellos serían uno de los grupos de usuarios interesados en las compras de cartera y por lo general lo hacen de forma directa.

La idea de CMP Credit Management Platform es ser una opción para usuarios interesados en la compra pero que no tengan ni la infraestructura ni el interés de contratar

grandes estudios o análisis para montos de carteras no tan altos, es decir, a interesados de segmentos medianos y pequeños, sin excluir a participantes comunes del mercado como Novacredit y Originarsa.

El modelo permitirá también analizar grupos de carteras “problemáticas” que los bancos, cooperativas y demás instituciones del sistema financiero y de la economía popular y solidaria deseen vender para lo cual la estimación de la recuperación real o pérdida total que indiquen los modelos internos de CMP serán de vital importancia, puesto que, en este segmento de clientes, el margen entre compra y recuperación real de la cartera presentan un atractivo de negocio muy interesante.

5.6.2. Diseño de la Cartera de Productos

El modelo de negocio propuesto en base al segmento de mercado meta elegido y en base a su plan estratégico, tendrá la siguiente cartera de productos

Servicio de Análisis de Datos:

Descripción: Ofrece servicios de análisis de datos para ayudar a los clientes a comprender mejor las carteras de crédito, su valoración, estimación de probabilidad de pérdidas y tomar las mejores decisiones de inversión

Características Clave: Herramientas de análisis de datos, generación de informes, visualización de datos, predicción y recomendaciones.

Público Objetivo: Empresas comerciales, instituciones financieras, empresas originadoras de carteras de crédito, inversionistas, participantes del mercado de valores.

Negocio de Compra y Venta de Cartera:

Descripción: Facilita la compra y venta de cartera de crédito entre instituciones financieras y otros inversores.

Características Clave: Plataforma de mercado en línea, evaluación de riesgo, análisis de cartera, proceso de licitación (oferta y puja tipo subasta).

Público Objetivo: Instituciones financieras, cooperativas, inversores en general, mercado de valores.

5.6.3. Marca y Política de Branding

Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven las marcas como una parte importante de un producto y el branding puede añadir valor a la compra de los consumidores (Kotler & Armstorng, 2013).

Con el objetivo de lograr un posicionamiento en la industria, la empresa ha desarrollado un logotipo con el cual espera ser recordado entre sus futuros clientes y stakeholders como la primera opción en servicios de analítica y negociación de cartera por su sencillez y claridad.

Figura 10 Logotipo de CMP Credit Management Platform



Elaborado: Autor

El logotipo está compuesto de un semicírculo de color naranja que busca el llamado a la acción representando de sus colores vitalidad y felicidad, su tipología sencilla busca la fácil recordación de marca.

5.6.4. Gestión de Canales de Distribución

La estrategia de distribución de CMP Credit Management Platform acorde a su mercado meta y planes estratégicos, incluye, pero no se limita a:

Plataforma en línea: El sitio web permitirá a los usuarios y stakeholders visualizar los servicios directamente. En el caso de los clientes podrán acceder a la plataforma previo registro.

Asociaciones estratégicas: Colaboración estrecha con instituciones del sistema financiero y comerciales: el modelo de negocio es principalmente de empresa a empresa (B2B)

por cuanto requiere convencer a los principales originadores de cartera de trabajar con la plataforma. Colaboración con desarrolladores de analítica de datos y fintechs.

Canales indirectos: Relaciones con casas de valores, operadores del mercado de valores.

Eventos y talleres: Seminarios web y talleres para clientes potenciales. Participación en eventos de la industria

5.6.5. Política de Establecimiento de Precios

Acorde al análisis de la industria y según los resultados de la investigación de mercado, se evidencia que los procesos de compraventa de cartera están relacionados al análisis de cada tramo de cartera a negociar y su tasa de recuperaciones y probabilidad de pérdida esperada. Por lo tanto, la estrategia de precios aplicable deberá ser un margen para la negociación de cada sección o tramo a negociar.

De las cifras analizadas del sector de comercio de vehículos y electrodomésticos las tasas promedio de pérdida de cartera promedian entre el 6% y el 9%, esto acorde a lo revisado en la información de estados financieros publicada por la SCVS en base al universo de todas las empresas del sector al 2022, es decir, basado en cifras reales y actuales publicadas.

En ese sentido, el modelo propuesto por CMP buscaría al menos el 2% de margen de comisión, en cada negociación para que el cliente originador tenga un margen final adecuado de negociación con el comprador, considerando que las compras en promedio se hacen por el 100% - Tasa de pérdida (6%) – Tasa de comisión CMP (3%), en este escenario no se supera el 9% de descuento sobre la cartera, que es la pérdida promedio del originador.

En el caso del modelo de negocio de analítica de datos, se ha tomado como referencia el costo promedio por consulta que ya cobran en el mercado los principales burós del país, esto es \$0.25 de valor unitario por cada usuario de la base de cartera, considerando en el escenario conservador procesos de compra de al menos uno por semana y no menos de 1000 clientes por base. Este rubro no es el más fuerte para la estrategia de ingresos del proyecto, pero genera uno de los principales atractivos de la plataforma y el costo de desarrollo y software está hundido y

considerado como parte de la inversión inicial, los costos posteriores solo serian por las afinaciones y actualizaciones de la plataforma.

5.6.6. Comunicación Integrada

Para el lanzamiento se realizarán activaciones digitales, transmisión en vivo en redes sociales, inversión en posicionamiento en buscadores de internet (Google Ads) y a través del apoyo de la agencia especializada a contratar. Para la estrategia de comunicación se he estimado un presupuesto anual de USD 9600.

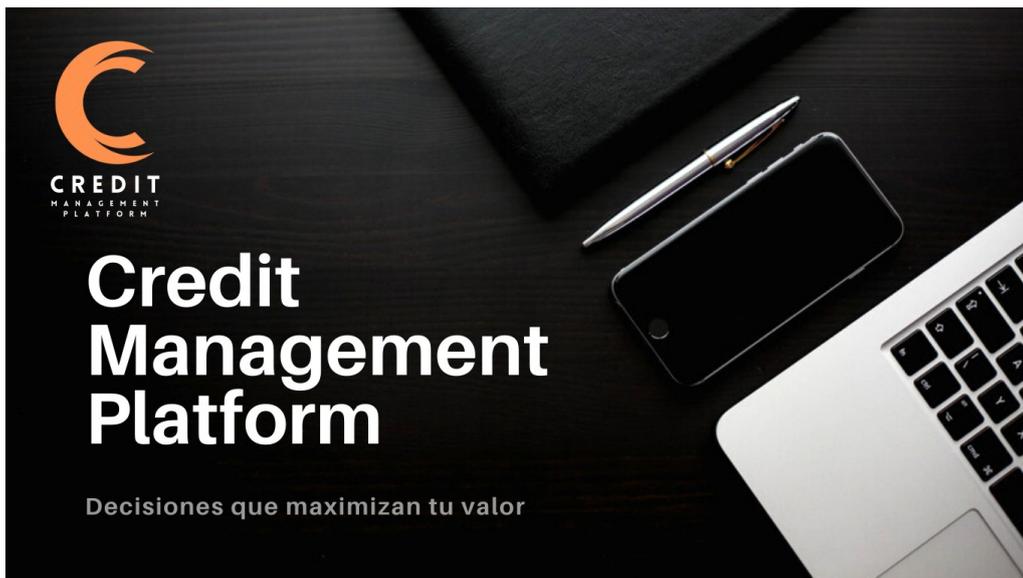
Al ser una plataforma digital, se facilitaría la relación con los principales grupos de interés que están ubicados en las ciudades principales del país, como son Quito y Guayaquil que según datos de la SCVS concentran el 90% del mercado meta a atender.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

6.1. ANÁLISIS TÉCNICO Y ESPECIFICACIONES DE LA PLATAFORMA

El proyecto de CMP Credit Management Platform, tendrá como principal activo, el sistema informático que permitirá generar y soportar las operaciones y servicios, permitirá retroalimentar a la empresa y permitirá poder hacer los seguimientos a los procesos y estado de cada compraventa y análisis de cartera.

Figura 11 Página de Inicio de CMP Credit Management Platform



Elaborado: Autor

El sistema estará basado en un entorno de desarrollo integrado para soportar la plataforma. Se contratará los servicios de desarrollo de una empresa especializada y se requerirá como mínimo las siguientes características:

Sistema: Será plataforma web, compatible con sistemas operativos Windows e IOS, los navegadores compatibles serán Chrome, Microsoft Edge y Safari.

Arquitectura: La tecnología front-end a utilizar será JavaScript. Para el Back-end lenguajes de programación Python, bases de datos SQL y servidores web a contratar con expresa externa que incluya servicios en la nube como Azure de Microsoft.

Seguridad: La autenticación de usuarios, según los contratos de servicios con las empresas a trabajar, permitirán que se indique el número de usuarios por cada empresa, los

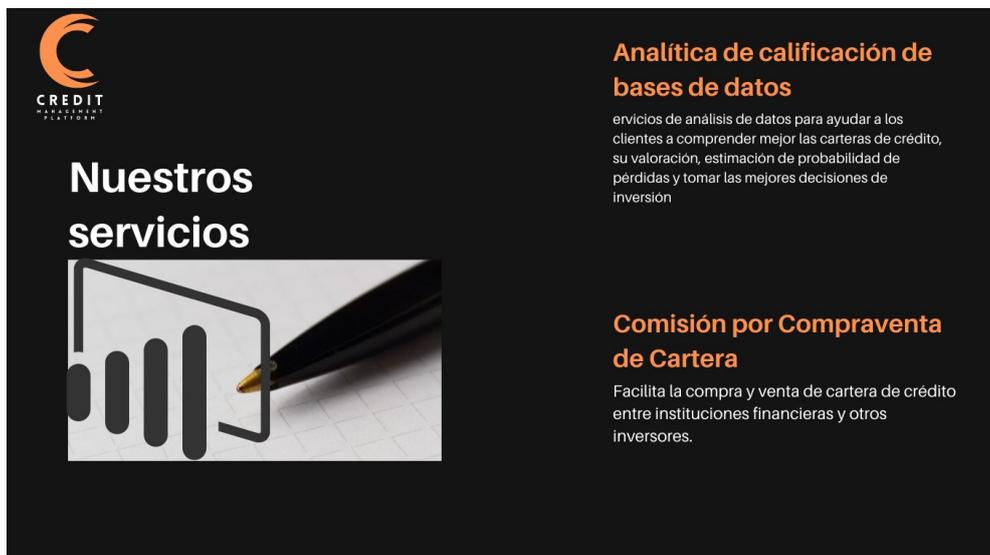
cuales, una vez firmados los acuerdos de uso y confidencialidad, podrán registrarse y acceder a la plataforma para consulta o carga de bases de datos de cartera para análisis.

Encriptación: Se pedirá al equipo desarrollador que se cifren los datos en reposo y en tránsito, para cumplir con las políticas internas de seguridad y cumplir con las leyes de protección de datos de usuario vigentes.

Auditorías de Seguridad: Se deberán guardar los registros de ingreso y salida de la plataforma y se supervisará la actividad del sistema para garantizar la seguridad.

Bases de Datos: Se utilizará una estructura de base de datos y las relaciones entre las tablas acorde a SQL.

Figura 12 Página de Servicios de CMP Credit Management Platform



Elaborado: Autor

Pruebas y Control de Calidad: El gerente técnico deberá establecer un plan de pruebas que incluya pruebas de unidad, pruebas de integración, pruebas de aceptación del usuario y pruebas de seguridad.

Despliegue y Mantenimiento: La plataforma entrará en producción una vez el equipo desarrollador haya integrado todos los requerimientos y en coordinación con el área técnica de la empresa se definirán cronogramas periódicos para el mantenimiento continuo de la plataforma.

Documentación: El contrato con el equipo desarrollador a contratar incluirá cláusulas para que se haga la respectiva documentación técnica detallada que describa la arquitectura, las API y los procedimientos de mantenimiento.

Cronograma y Presupuesto: Se incluirá un cronograma de desarrollo y un presupuesto específico que forma parte de la inversión inicial del proyecto que detalle los costos de desarrollo, despliegue y operación.

Las especificaciones técnicas indicadas permitirán establecer los requisitos del proyecto de plataforma de analítica de datos, compraventa de cartera y administración de cartera, lo que facilitará la comunicación con el equipo de desarrollo y garantizará el éxito del proyecto.

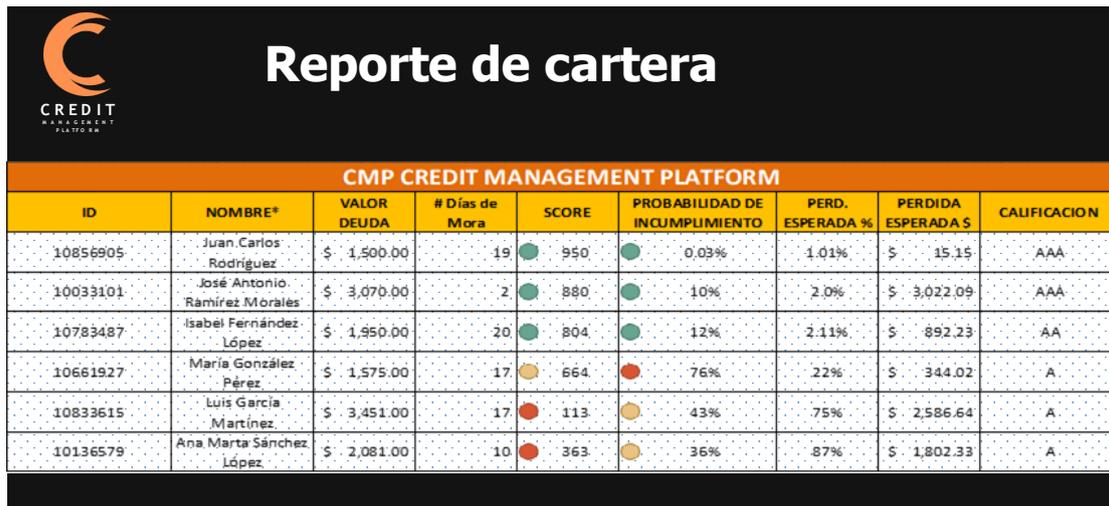
Funcionalidad

La plataforma de analítica de datos, compraventa de cartera y administración de cartera, tendrá las siguientes funcionalidades para satisfacer las necesidades de los usuarios:

Analítica de Datos:

- **Visualización de Datos:** Permitirá a los usuarios cargar, visualizar y explorar datos de manera interactiva a través de gráficos y tablas.
- **Análisis Estadístico:** Ofrece visualización del análisis estadístico para identificar tendencias, patrones y correlaciones en los datos.
- **Generación de Informes:** Permitirá a los usuarios exportar o imprimir informes personalizados a partir de los datos analizados.
- **Paneles de Control Personalizados:** Permitirá a los usuarios crear sus propios paneles de control con widgets personalizados.

Figura 13 Página de Reporte de CMP Credit Management Platform



CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM									
ID	NOMBRE*	VALOR DEUDA	# Días de Mora	SCORE	PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO	PERD. ESPERADA %	PERDIDA ESPERADA \$	CALIFICACION	
10856905	Juan Carlos Rodríguez	\$ 1,500.00	19	950	0.03%	1.01%	\$ 15.15	AAA	
10033101	José Antonio Ramírez Morales	\$ 3,070.00	2	880	10%	2.0%	\$ 3,022.09	AAA	
10783487	Isabel Fernández López	\$ 1,950.00	20	804	12%	2.11%	\$ 892.23	AA	
10661927	María González Pérez	\$ 1,575.00	17	664	76%	22%	\$ 344.02	A	
10833615	Luis García Martínez	\$ 3,451.00	17	113	43%	75%	\$ 2,586.64	A	
10136579	Ana Marta Sánchez López	\$ 2,081.00	10	363	36%	87%	\$ 1,802.33	A	

Elaborado: Autor

Compra y Venta de Cartera:

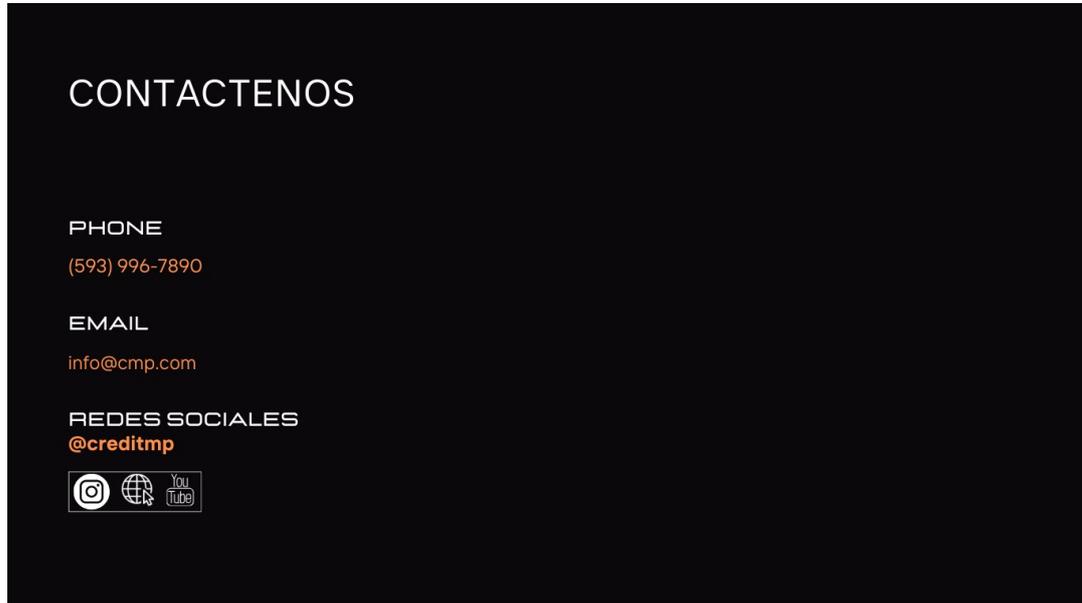
- Evaluación de Carteras: Proporcionará herramientas para evaluar el valor de las carteras y determinar precios de venta, niveles de pérdida esperada y calificaciones
- Subasta: Permitirá a los usuarios subastar carteras que previamente cargaran y producto de análisis puedan verificar los posibles compradores
- Proceso de Oferta: Facilitará el proceso de ofertar en las subastas, con seguimiento en tiempo real.
- Gestión de Transacciones: Permitirá a los usuarios gestionar las transacciones de compra y venta de carteras con el debido registro y selección de segmentos específicos de carteras.

Seguridad y Acceso:

- Control de Acceso: La gerencia técnica, será la encargada de administrar roles y permisos de usuario para garantizar que los datos sean accesibles solo por usuarios autorizados.
- Autenticación en Dos Pasos: Como política de seguridad se establecerá la autenticación en dos pasos, el log in con el usuario y clave y envío de código de seguridad al correo de la empresa registrado.

- Auditoría de Seguridad: La plataforma permitirá a sus administradores, llevar un registro de las actividades de los usuarios para fines de auditoría y cumplimiento.

Figura 14 Página de Contacto de CMP Credit Management Platform



Elaborado: Autor

Integración

- Integración de Fuentes de Datos: Permitirá la integración de datos de diversas fuentes, como bases de datos, APIs (conjunto de protocolos y definiciones para integrar datos de otras aplicaciones y softwares) y archivos con estructura de datos que CMP indicará a los clientes y usuarios de la plataforma.

Escalabilidad y Rendimiento:

- La plataforma debe ser capaz de escalar para manejar un gran volumen de datos y usuarios. Debe garantizar un rendimiento rápido y eficiente en el procesamiento de datos y análisis, para lo cual se mantendrá constante comunicación con la empresa encargada del desarrollo para el mantenimiento y ampliación de la plataforma.

6.2.LICENCIAS, FRANQUICIAS, DERECHOS, PATENTES, PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

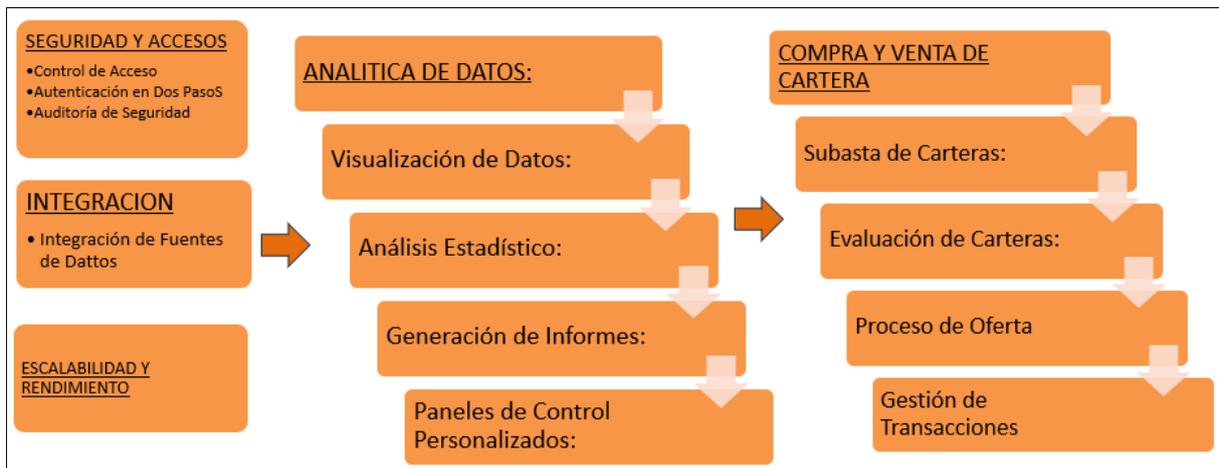
El desarrollo del sistema de la plataforma se contratará con una empresa externa especializada, por ello, el contrato incluirá el derecho sobre el código fuente.

En propiedad intelectual se procederá con el registro de la marca ante la entidad respectiva que es el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), presupuesto que se incluye en el detalle de inversión inicial del proyecto. Los paquetes de software especiales (R-Estudio, Power BI, Excel, etc.) para los técnicos de analítica de data serán comprados a distribuidores oficiales y se pagarán las licencias respectivas.

6.3.DIAGRAMA DEL FLUJO DEL SERVICIO

El principal activo sobre el que se soportará la plataforma es el sistema, cuyo desarrollo se va a contratar con una empresa externa, el cual deberá respetar las funcionalidades mínimas de cada línea de servicio, a saber, el modelo de analítica de datos y el de compraventa de carteras. Para el efecto se propone el siguiente flujo de procesos:

Figura 15 Flujo de Procesos



Elaborado: Autor

6.4.DETERMINACIÓN DE PERSONAL, EQUIPOS Y DE LOCALIZACIÓN

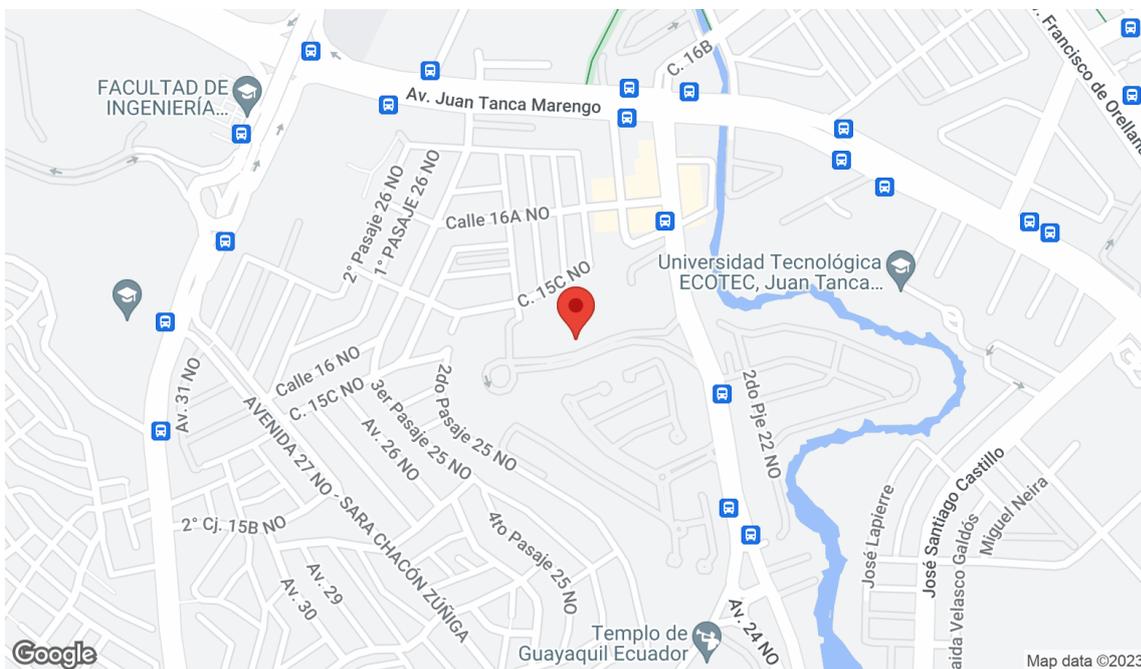
El proyecto de CMP Credit Management Platform aspira llegar al menos a transaccionar el 1% de la cartera de la industria de empresas comercializadoras de electrodomésticos y de

concesionarias de vehículos, esto implica que el proyecto debe poder atender transacciones anuales por USD 13 millones.

Para el efecto se propone una infraestructura mínima viable que comprende un equipo humano de 12 personas incluidos los administradores y especialistas técnicos. Los equipos serán principalmente informáticos y comprenden laptops y computadores personales, además de la infraestructura de muebles y enseres para las oficinas y equipos complementarios como impresoras y central telefónica.

Localización; oficinas estarán ubicadas en una zona de importante desarrollo empresarial, las cuales serán alquiladas y estarán ubicadas en Parque Empresarial Colón, Av. Rodrigo Chávez, al norte de Guayaquil, zip code 090510.

Figura 16 Localización de Oficinas



Fuente: Google Maps

6.5.DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO

El desarrollo del proyecto contempla las siguientes inversiones que incluyen los activos mínimos para la operación inicial de la plataforma

Tabla 8 Detalle de Inversiones en Activos Fijos CMP

INVERSIONES DEPRECIABLES	Valor
Mobiliario de oficinas	\$ 5,400
Mobiliario Área General de recepción	\$ 800
Mobiliario Salas de reuniones	\$ 800
TOTAL Inversiones Depreciables - Muebles de Oficina	\$ 7,000
Central Telefónica 24 puertos	\$ 450
Dispensador De Agua Con Botellón	\$ 260
Teléfono IP	\$ 140
Teléfono Sencillo	\$ 187
Televisor para Sala de Reuniones	\$ 600
Laptop	\$ 3,086
PC Escritorio Sencillo (CPU, Monitor, Acc.)	\$ 6,750
Impresora	\$ 1,120
Sistemas Y Software	\$ 65,000
TOTAL Inversiones Depreciables - Equipos Computación y Comunicación	\$ 77,593
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS DEPRECIABLES	\$ 84,593
INVERSIONES ACTIVOS DIFERIBLES	Valor
Gastos de Constitución Legal	\$ 1,630
Registro de Marca SENADI*	\$ 1,226
Gastos de permisos municipales y de funcionamiento: Tasa de Habilitación, Cert. Bomberos, Patente, Uso de Suelo, etc.	\$ 960
TOTAL INVERSIONES ACTIVOS DIFERIBLES	\$ 3,816
TOTAL INVERSIONES INICIALES EN ACTIVOS	\$ 88,409

Elaborado: Autor

El proyecto también contempla necesidades iniciales de capital de trabajo, para los primeros 6 meses del proyecto estimadas en base al siguiente detalle:

Tabla 9 Detalle de Inversiones en Capital de Trabajo Inicial CMP

CAPITAL DE TRABAJO						
PERIODO PREOPERATIVO - CIFRAS USD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	-	-	11,067	11,067	11,187
Arriendo	-	-	-	3,000	3,000	3,000
Sueldos Administrativos	-	-	-	5,672	5,672	5,672
Mantenimiento preventivo de equipos	-	-	-	-	-	120
Póliza Seguro para Activos Fijos	-	-	-	292	292	292
Gastos de limpieza y mantenimiento	-	-	-	500	500	500
Mejora continua y mantenimiento de la plataforma	-	-	-	1,000	1,000	1,000
Licencias de software de análisis de datos (R, Power BI, otros)	-	-	-	388	388	388
Arriendo de servidores y servicios en la nube	-	-	-	67	67	67
Papelería y Suministros de Oficina	-	-	-	150	150	150
GASTOS OPERATIVOS	-	-	-	-	6,278	6,278
Sueldos personal técnico/Operativo	-	-	-	-	6,278	6,278
GASTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD	-	-	-	-	950	950
Agencia para Manejo de publicidad y redes	-	-	-	-	800	800
Mantenimiento de Pagina Web	-	-	-	-	150	150
TOTAL COSTOS	-	-	-	11,067	18,295	18,415
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	47,777					

Elaborado: Autor

6.6. CRONOGRAMA DE INVERSIONES Y OPERACIÓN

Al ser un servicio altamente tecnológico, el principal activo será el del desarrollo del software por la empresa externa especializada. Se estima que esta etapa de inversiones preoperativas se realice en 6 meses.

Tabla 10 Cronograma Valorado de Capital de Trabajo

CRONOGRAMA VALORADO DE INVERSIONES PREOPERATIVAS - CIFRAS EN USD	TOTAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INVERSIONES INICIALES EN ACTIVOS	88,409	14,735	14,735	14,735	14,735	14,735	14,735

CMP Credit Management Platform

INVERSION INICIAL EN CAPITAL DE TRABAJO	47,777	7,963	7,963	7,963	7,963	7,963	7,963
TOTAL INVERSIONES PREOPERATIVAS	136,186	22,698	22,698	22,698	22,698	22,698	22,698

Elaborado: Autor

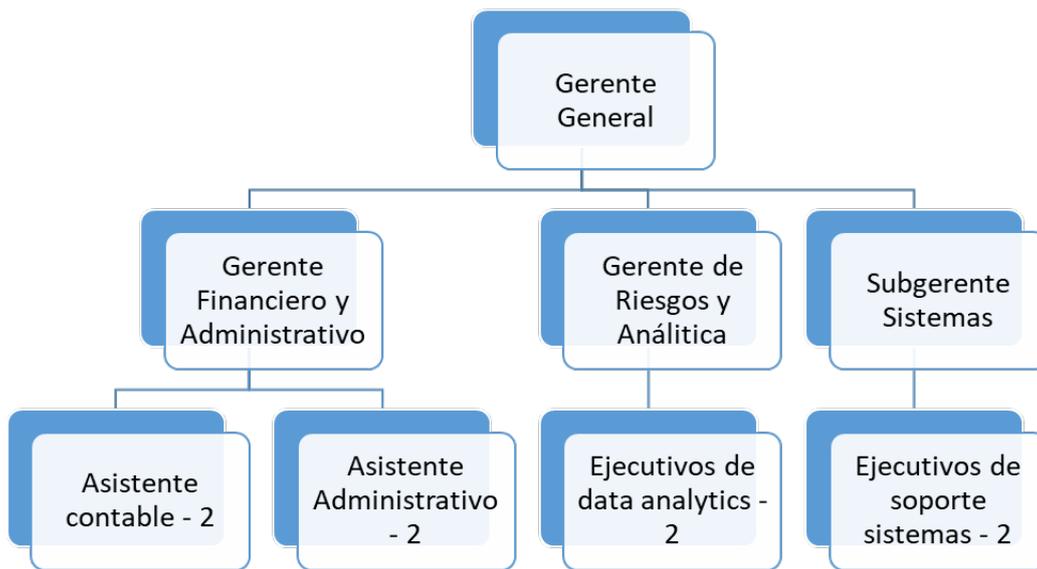
El proyecto contempla un total de inversiones iniciales por USD 136,186 entre activos y capital de trabajo inicial.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El proyecto CMP Credit Management Platform, se constituirá como compañía anónima bajo las leyes ecuatorianas, con la denominación de: “CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM S.A.”.

Figura 17 Organigrama CMP



Elaborado: Autor

El diseño organizacional elegido es el de una estructura emprendedora, que se caracteriza por una administración y coordinación desde la alta dirección, con el mínimo personal de apoyo con el objetivo de establecerse rápidamente en la industria. Esta estructura es idónea dada su simplicidad y flexibilidad para maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a empresas más grandes y con menos capacidad de adaptación (Daft, 2011).

7.2. PERFILES Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES CARGOS EN LA EMPRESA

Acorde a lo expuesto, se ha considerado una estructura jerárquica dirigida por el fundador como Gerente General, apoyada por dos cargos gerenciales uno administrativo

financiero, otra vertical para la parte técnica dirigida por un Gerente de riesgos y analítica y una subgerencia de sistemas para el control y monitoreo de la plataforma.

El perfil del Gerente Administrativo Financiero es el de contar con experiencia previa de al menos 5 en empresas financieras o de cobranzas y formación superior en Administración de preferencia con maestría en administración de empresas, aquí se buscaría entre los conocidos y relacionados del fundador e interesado en formar parte del proyecto.

El perfil del Gerente de Riesgos y Analítica incluye experiencia previa en empresas financieras o de originadores de cartera, con interés en formar parte de este nuevo proyecto y a futuro aporte de capital. Debe tener conocimientos de riesgo de crédito, valoración de carteras, análisis de datos, modelos de scoring y conocer o estar en contacto con empresas relacionadas del sector tales como burós de crédito, de soluciones de analítica.

En el caso del subgerente de sistemas contara con dos funcionarios de soporte, la idea es que si bien se contratará el desarrollo externo del software y servidores con servicio en la nube siempre haya el personal técnico a la interna de la empresa para el soporte del caso.

Debajo de las gerencias indicadas, estarán en la parte administrativa dos asistentes contables y dos administrativas, de lado técnico se contratará dos ejecutivos de analítica y dos de soporte técnico.

7.3.PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Se ha considerado como estrategia, el contar con el mínimo personal necesario, con el objetivo de requerir el mínimo de capital para el inicio de operaciones del proyecto.

En base a lo expuesto se ha planificado arrancar el proyecto con doce personas en la nómina, la gerencia general a cargo del fundador del proyecto con una remuneración inicial de USD 1500, las gerencias de Riesgos y Administrativas con sueldos de USD 1200, la subgerencia de sistemas con USD 1100, los técnicos de analítica de datos y soporte de sistemas con un sueldo de USD 800, las asistentes contables con sueldos de USD 500. Además, hay que considerar los beneficios sociales y legales y el incremento anual por inflación y que todos ganarían un salario superior al salario básico unificado, que a la fecha del presente análisis es de USD 450.

Tabla 11 Presupuesto de Gastos de Personal

PERSONAL - USD	# COLABORADORES	PRESUPUESTO PERSONAL				
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	1	21,957	23,846	24,241	24,642	25,050
Gerente Financiero y Administrativo	1	16,895	18,395	18,699	19,009	19,324
Gerente de Riesgos y Analítica	1	16,895	18,395	18,699	19,009	19,324
Subgerente de sistemas	1	15,524	16,900	17,180	17,464	17,754
Ejecutivos de data ANALYTICS	2	22,826	24,831	25,242	25,661	26,086
Ejecutivos de soporte sistemas	2	20,086	21,842	22,203	22,571	22,945
Asistente contable	2	14,604	15,862	16,125	16,392	16,664
Asistente Administrativo	2	14,604	15,862	16,125	16,392	16,664
TOTAL	12	143,391	155,932	158,515	161,141	163,810

Elaborado: Autor

Con el objetivo de no incrementar la nómina y no generar posibles pasivos laborales, las actividades de mantenimiento y limpieza estarán a cargo de una empresa externa, bajo modalidad de outsourcing, de igual forma el edificio cuenta con seguridad y se pagaría adicional al arriendo de la oficina una alícuota de mantenimiento y guardianía.

7.4. ANÁLISIS LEGAL

El proyecto CMP Credit Management Platform, se constituirá como compañía anónima bajo las leyes ecuatorianas, con la denominación de: “CMP CREDIT MANAGEMENT PLATFORM S.A.”.

Aspectos Societarios

La compañía anónima es una persona jurídica cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La compañía anónima se podrá constituir a través de contrato o mediante acto unilateral (Ley de Compañías, 2023).

Esta figura legal permitirá a la empresa constituirse de forma inicial con único accionista y a futuro poder incrementar el capital inicial y de ser el caso incorporar nuevos inversionistas o socios.

El presente proyecto contempla cubrir la totalidad del aporte de capital mínimo de USD 800.00 dividido en 800 acciones de un dólar cada una, esto de forma inicial. Una vez constituida

la empresa se incrementará el capital, considerando la estructura de financiamiento indicada en el capítulo financiero, que estima una inversión propia del 40% del proyecto.

Adicional al aporte de capital, la SCVS establece los siguientes requisitos para la constitución de la empresa:

- Reserva de nombre
- Elaboración de estatutos
- Apertura de cuenta de integración de capital
- Escritura pública y aprobación de estatutos (por parte de la SCVS)
- Publicación en un diario nacional
- Obtención de permisos municipales (patente municipal)
- Inscribir la compañía
- Realizar la junta de accionistas y realizar el nombramiento del representante legal
- Obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Para este punto se requiere presentar: formulario, original y copia de la escritura de constitución, original y copia de nombramientos, copias de cedula y votación del (los) socio (s).
- Obtener la carta para la apertura de cuenta en el Banco, con el RUC la SCVS entrega la carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta de integración del capital para que la empresa pueda disponer del valor depositado.

Seguridad Social

Una vez cumplidas las formalidades societarias y obtenido el RUC, se debe proceder con la obtención del registro del número patronal ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), proceso a realizar en la página web del IESS, previo a la contratación del personal.

Aspectos tributarios

Obtenido el RUC, la empresa deberá observar las diferentes obligaciones con la administración tributaria, las cuales incluyen las declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado (IVA), las declaraciones de impuesto a la renta de sociedades cuya tarifa a la fecha es

del 25% de la base imponible, las declaraciones de comprobantes de retenciones y anexos según indique la administración tributaria a cargo del SRI.

Cumplimiento de Obligaciones Laborales

Entre las obligaciones indicadas por el Código de Trabajo, la empresa debe cumplir principalmente con los siguientes beneficios para los colaboradores a contratar;

- Décimo tercer sueldo, a pagarse hasta el 15 de diciembre, según el artículo 111 del Código del Trabajo y equivale a la doceava parte de las remuneraciones que haya recibido el empleado entre el 1 de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del año en curso.
- Décimo cuarto sueldo, a pagarse en la costa hasta el 31 de marzo según el artículo 113 del Código del Trabajo y equivale a un salario básico unificado SBU
- Participación de las utilidades, según el artículo 97 del Código del Trabajo los trabajadores bajo relación de dependencia tienen derecho a recibir el 15% de las utilidades de la empresa, las cuales deberán ser canceladas hasta el 15 de abril de cada año.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

8.1. CÁLCULO DE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

En el modelo de negocio propuesto, la meta es llegar al menos al 1% del mercado. En el caso de las empresas de la industria cifras de la SCVS indican un total de 1081 empresas, para el primer año el 1% corresponde a 11 clientes, se estima en la proyección atender a 1 por cliente por semana y el porcentaje de crecimiento anual similar al de la industria (6.8% según cifras del SRI de últimos 5 años), la tarifa mínima será de USD 0.25 por cada cliente de la base (promedio de 2000 clientes) y se considera el primer año atender análisis por 11 bases, creciendo anualmente 6.8% acorde al crecimiento de la industria.

Tabla 12 Proyección de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. ANALITICA DE CALIFICACION DE BASES					
# DE EMPRESAS POR AÑO	11	12	12	13	14
# DE BASES PARA ANALISIS AÑO	63	67	72	77	82
# DE CLIENTES POR BASE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
PRECIO UNITARIO DE CONSULTA POR CLIENTE USD	0.25	0.25	0.26	0.26	0.27
TOTAL INGRESOS ANALITICA DE CALIFICACION DE BASES	31,405	34,098	37,021	40,195	43,641
2. COMISIÓN POR COMPRAVENTA DE CARTERA					
MERCADO NACIONAL DE CARTERAS POR NEGOCIAR USD	1,305,326,423	1,394,147,171	1,489,011,713	1,590,331,299	1,698,545,162
MONTOS DE CARTERA VEHICULAR Y ELECTRODOMESTICOS A NEGOCIAR - USD	13,053,264	13,941,472	14,890,117	15,903,313	16,985,452
COMISIÓN POR SERVICIO DE INTERMEDIACION DE CMP PLATTFORM	1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
SUBTOTAL DE TRATAMIENTOS ANUALES	195,799	278,829	297,802	318,066	339,709
TOTAL INGRESOS USD	227,204	312,927	334,823	358,261	383,350

Elaborado: Autor

Como se indicó previamente, el rubro de analítica de datos no sería la principal fuente de ingresos del proyecto, sino un plus adicional, dado que la principal línea de ingresos provendrá de las comisiones por transacciones de compraventa.

Para el modelo de negocio de compraventa de carteras, se proyecta llegar a transaccionar al menos al 1% de la cartera de la industria (USD 1,305 millones), es decir el primer año atender USD 13 millones en transacciones, con un crecimiento anual del 6.8% considerando como referencia el crecimiento de la industria. En el escenario inicial se considera un nivel de comisiones de 1.5% para el primer año y del 2% para los periodos 2 al 5.

Se considera un nivel de comisiones del 2%, considerando como dato referencial que, en los procesos de titularización de carteras, el costo del proceso más la comisión de la casa de valores bordea el 5% y 6%.

Para la proyección de costos y gastos, se ha clasificado los diferentes rubros en: fijos como gastos administrativos, variables y de publicidad

Tabla 13 Proyección de Egresos

EGRESOS DEL PROYECTO USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134,249	141,251	143,590	145,969	148,387
Arriendo	36,000	36,596	37,203	37,819	38,445
Sueldos Administrativos	68,060	73,965	75,190	76,436	77,702
Mantenimiento preventivo de equipos	1,440	1,464	1,488	1,513	1,538
Póliza Seguro para Activos Fijos	3,500	3,558	3,617	3,677	3,738
Gastos de limpieza y mantenimiento	6,000	6,099	6,200	6,303	6,408
Mejora continua y mantenimiento de la plataforma	12,000	12,199	12,401	12,606	12,815
Licencias de software de análisis de datos (R, Power BI, otros)	4,650	4,727	4,805	4,885	4,966
Arriendo de servidores y servicios en la nube	799	812	826	839	853
Papelería y Suministros de Oficina	1,800	1,830	1,860	1,891	1,922
COSTOS VARIABLES	75,331	81,967	83,325	84,705	86,108
Sueldos personal Tecnico/Operativo	75,331	81,967	83,325	84,705	86,108
GASTOS DE PUBLICIDAD	11,400	11,589	11,781	11,976	12,174
Agencia para Manejo de publicidad y redes	9,600	9,759	9,921	10,085	10,252
Mantenimiento de Pagina Web	1,800	1,830	1,860	1,891	1,922
TOTAL EGRESOS DEL PROYECTO	220,980	234,806	238,696	242,650	246,670

Elaborado: Autor

Dentro de los gastos administrativos se considera los rubros de personal, arriendos, alquiler de servidores, licencias, pago a empresa de limpieza, entre otros. En tema de arriendo se estableció el alquilar una oficina en Parque empresarial Colón cuyo valor de arriendo mensual es de USD 3,000 y cuenta con todos los servicios necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones de CMP, tales como servicios básicos, conexión a internet con fibra óptica, espacios de parqueo, ascensores, distribuciones adecuadas para maximizar el espacio y seguridad.

8.2.CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE CAPITAL: CAPM Y WACC

El costo del capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos obtenidos en préstamos, si se recurriera a esta fuente de financiamiento (Sapag, 2007).

Para los flujos propuestos del presente proyecto, se obtiene la tasa de descuento a partir del modelo de valuación de activos de capital CAPM (acrónimo del término inglés Capital Assets Pricing Model), mediante la siguiente fórmula:

$$"CAPM = R_f + b (R_m - R_f) + Riesgo País"$$

Donde R_f representa la Tasa de libre riesgo, que para el presente caso se ha considerado la del Bono del Tesoro de Estados Unidos a 5 años.

R_m (Retorno Esperado del Mercado) Dow Jones, la expresión " $R_m - R_f$ " hace referencia a la Prima de Riesgo, b es el Índice Beta de la Industria y al final se suma la tasa del Riesgo País.

Tabla 14 Cálculo del CAPM

DEUDA	
% de la Deuda Financiada (Pasivo)	60.00%
COSTO DE DEUDA (Kd)	10.72%
Impuesto Total (t - tasa impositiva total)	36.25%
Impuesto a la Renta	25.00%
Impuesto a Trabajadores	15.00%
CALCULO DEL BETA AJUSTADO A LA ESTRUCTURA DE APALANCAMIENTO	
Deuda Financiada	60.00%
Capital Propio	40.00%
Impuestos	36.25%
Beta del Sector Desapalancado	0.41
D/E (Apalancamiento)	1.50
BETA APALANCADO	0.79
VALORACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	
% de Capital Propio (Patrimonio)	40.00%
Rf (Tasa de libre riesgo) Bono del Tesoro a 5 años	3.40%
Rm (Retorno Esperado del Mercado) Dow Jones	0.09%
Prima de Riesgo (Rm - Rf)	15.18%
BETA (Índice de la Industria)	0.79
Riesgo País	11.97%
CAPM (Ke)	27.43%

Elaborado: Autor

El costo promedio ponderado del capital, WACC (del inglés Weighed Average Cost of Capital), pondera el costo de la deuda (Kd) después de impuestos con el costo del capital propio (Ke) (Sapag, 2007).

Se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$WACC = [Kd*(1-t)*(Pasivo / (Pas. + Patr.))] + [Ke*(Patr. / (Pas. + Patr.))]$$

Donde Kd es el costo de la deuda, la expresión (1-t) hace referencia al escudo fiscal del costo financiero de la deuda y Ke hace referencia al costo de capital propio (CAPM).

Esta tasa sirve para medir el retorno del proyecto contra el costo promedio del financiamiento.

Tabla 15 Cálculo del WACC

DEUDA	
% de la Deuda Financiada (Pasivo)	60.00%
COSTO DE DEUDA (Kd)	10.72%
Impuesto Total (t - tasa impositiva total)	36.25%
Impuesto a la Renta	25.00%
Impuesto a Trabajadores	15.00%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	
Ke (Patrimonio/Pasivo + Patrimonio)	10.97%
Kd (1-t) (Pasivo/Pasivo + Patrimonio)	4.10%
WACC	15.07%

Elaborado: Autor

Aplicando las fórmulas indicadas, se obtiene para el presente proyecto un CAPM de 27.43% y un WACC del 15.07%; con las cuales se procederá a evaluar al proyecto y el flujo libre del accionista con las metodologías Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) que consideran el valor del dinero en el tiempo.

8.3. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto contempla para la inversión inicial, Activos por USD 88,409; Capital de trabajo por USD 47,777 y un valor inicial en la caja de USD 40,000. Estas inversiones totalizan USD 170,186 (costo del proyecto) y se propone la siguiente estructura de financiamiento:

Tabla 16 Estructura de Financiamiento del Proyecto

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR USD	PORCENTAJE
VALOR FINANCIAMIENTO PROPIO	70,474	40%
VALOR POR FINANCIAR CON BANCOS	105,712	60%
TOTAL	176,186	100%

Elaborado: Autor

Para el financiamiento con Bancos por USD 105,712 se ha considerado acceder al sistema financiero local, a la tasa vigente del segmento Pyme, que es de 11.26% la tasa efectiva anual que equivale a una tasa nominal anual de 10.72%. Se considera el plazo de 5 años y amortización mensual del capital e interés.

Tabla 17 Tabla de Amortización de Financiamiento Bancario

TABLA DE AMORTIZACIÓN			
MONTO	\$ 105,712		
TASA	10.72% (Kd)		
PLAZO	5 años		
GRACIA	0 años		
FECHA DE INICIO	1/1/2022		
VALOR CUOTA FIJA	\$ 2,284 mensual		
FRECUENCIA	30 días		
NÚMERO DE PERIODOS	60 Meses para amortizar capital		
No. VENCIMIENTO	INTERES	CAPITAL	DIVIDENDO
Año 1	10,516	16,887	27,403
Año 2	8,615	18,788	27,403
Año 3	6,499	20,904	27,403
Año 4	4,145	23,257	27,403
Año 5	1,527	25,876	27,403
	31,302	105,712	137,014

Elaborado: Autor

8.4.FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Una vez obtenidas las proyecciones de ingresos, egresos, estructura de financiamiento del proyecto y las tasas de descuento de los flujos, se ha procedido a proyectar los flujos de caja para un periodo de 5 años en base al siguiente detalle.

Tabla 18 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
CIFRAS EN USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO DE CAJA INICIAL	40,000	18,821	69,539	119,154	180,959
(+) Ingresos Efectivos	227,204	312,927	334,823	358,261	383,350
(-) Costos variables	75,331	81,967	83,325	84,705	86,108
TOTAL INGRESOS	151,873	230,960	251,499	273,556	297,242
(-) Egreso de Gastos Administrativos	134,249	141,251	143,590	145,969	148,387
(-) Egreso de Gastos de Publicidad	11,400	11,589	11,781	11,976	12,174
(-) Egresos pagos Capital Préstamo Bancario	16,887	18,788	20,904	23,257	25,876
(-) Egresos pagos Interés Préstamo Bancario	10,516	8,615	6,499	4,145	1,527
(-) Pago Participación Trabajadores	-	-	7,907	10,926	14,201
(-) Pago Impuestos	-	-	11,202	15,478	20,119
TOTAL EGRESOS	173,052	180,242	201,884	211,752	222,284
FLUJO NETO	-21,179	50,718	49,615	61,805	74,958
FLUJO ACUMULADO	18,821	69,539	119,154	180,959	255,917

Elaborado: Autor

Para la proyección se ha considerado un saldo inicial de caja de USD 40,000 que permite cubrir las necesidades de liquidez del primer año del proyecto y las demás proyecciones de ingresos y egresos, además del pago del financiamiento bancario, con esas cifras se obtiene al final del primer periodo un flujo de caja neto de – USD 21,179 y un flujo acumulado de caja de USD 18,821; para los periodos 2 al 5 tanto los flujos netos como acumulados resultan positivos evidenciando la capacidad del proyecto de cubrir sus flujos de operación y financiamiento considerándose viable desde el criterio de flujos acumulados positivos

Al final del quinto periodo, el proyecto termina con un flujo acumulado de caja de USD 255,917 evidenciando la capacidad generadora de flujos del proyecto.

8.5.MÉTODOS DE EVALUACIÓN: VAN Y TIR

El Valor Actual Neto – VAN, es un método que considera el valor del dinero en el tiempo, consiste en el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a

la inversión inicial, esto equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero (Baca Urbina, 2013).

Para proceder al cálculo y análisis del VAN previamente se calcularon las tasas de descuento, CAPM 27.43% y WACC del 15.07% para el flujo libre del inversionista y para el flujo con financiamiento.

Tabla 19 Flujo de Caja de los Accionistas

FLUJO DE CAJA ACCIONISTA						
AÑO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI	-47,777	-11,526	61,331	79,338	98,822	119,891
Gastos financieros	-	-10,516	-8,615	-6,499	-4,145	-1,527
UAI	-47,777	-22,042	52,716	72,838	94,676	118,364
15% trabajadores	-	-	-7,907	-10,926	-14,201	-17,755
Utilidad después de Rep Util Trabajadores	-47,777	-22,042	44,809	61,913	80,475	100,610
(-) Impuestos	-	-	-11,202	-15,478	-20,119	-25,152
UTILIDAD NETA	-47,777	-22,042	33,607	46,435	60,356	75,457
Amortización deuda Act Fijo		-16,887	-18,788	-20,904	-23,257	-25,876
(+) Depreciaciones		16,219	16,219	16,219	16,219	16,219
Flujo de caja	-47,777	-22,710	31,037	41,750	53,317	65,800
Valor residual						185,043
Flujo de caja neto	-70,474	-22,710	31,037	41,750	53,317	250,842
Flujo acumulado		-93,184	-62,147	-20,398	32,920	283,762
VAN	45,873					
TIR	42.03%					
Tasa de dcto CAPM (Ke)	27.43%					
Periodo de Recuperación		3.38				

Elaborado: Autor

Considerando una inversión inicial de USD 70,474, una tasa de descuento del 27.43% (CAPM) el VAN reporta un resultado USD 45,873; bajo el criterio VAN mayor a 0.0 el proyecto permite cubrir el costo de la inversión inicial. Cabe notar el alto costo de capital (27.43%) el cual se ve afectado por el Riesgo país 11.97% promedio y la prima de riesgo de 15.18%. A pesar de esto el proyecto se considera viable desde el criterio del VAN

La Tasa Interna de Rendimiento, es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial (Baca Urbina, 2013). La Tasa Interna de Retorno de la inversión del accionista es 42.03%, superior a la tasa

de descuento del costo de capital de 27.43%, esto indica que el proyecto es rentable para el accionista y reporta valor agregado a su inversión.

El periodo de recuperación de la inversión (Payback) se realiza en 3.38 años.

Flujo de caja del financiamiento

Con los resultados y tasas de descuento calculadas previamente, se procede con el análisis de los criterios VAN y TIR al flujo de caja del proyecto con financiamiento.

Tabla 20 Flujo de Caja del Proyecto del Financiamiento

FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO						
AÑO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI	-	-11,526	61,331	79,338	98,822	119,891
15% trabajadores	-	-	7,907	10,926	14,201	17,755
(=) Utilidad después de Part.trabajadores	-	-11,526	53,424	68,412	84,620	102,136
(-) Impuestos	-	-	11,202	15,478	20,119	25,152
(=) Utilidad neta	-	-11,526	42,221	52,934	64,501	76,984
(+) Depreciaciones		16,219	16,219	16,219	16,219	16,219
Inversión inicial	-176,186					
Flujo de caja	-176,186	4,693	58,440	69,152	80,720	93,203
Valor residual						530,984
Flujo de caja neto	-176,186	4,693	58,440	69,152	80,720	624,187
Flujo acumulado		-171,493	-113,053	-43,901	36,819	661,006
VAN	272,828					
TIR	44%	TIR > WACC - RENTABLE				
Periodo de Recuperación		3.54				

Elaborado: Autor

En el escenario indicado y con una tasa de descuento del 15.07% (WACC), el VAN resultó positivo por USD 272,828 considerándose bajo ese criterio como viable.

La TIR se estimó en 44%, superior a la tasa de descuento del 15.07%, por lo cual bajo el criterio TIR el proyecto con financiamiento se considera viable. En este escenario la recuperación de la inversión se estima en 3.5 años.

8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El punto de equilibrio es una técnica que permite analizar la relación entre costos fijos, variables y los ingresos. Es el nivel de producción/servicios que requiere generar la empresa para cubrir los costos fijos y variables.

Tabla 21 Punto de Equilibrio

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos	134,249	141,251	143,590	145,969	148,387
Gastos Operativos	75,331	81,967	83,325	84,705	86,108
Gastos de Publicidad	11,400	11,589	11,781	11,976	12,174
COSTO TOTAL	220,980	234,806	238,696	242,650	246,670
Total Ingresos	227,204	312,927	334,823	358,261	383,350
PUNTO EQUILIBRIO: DÓLARES	217,893	207,082	206,848	206,852	207,075

Elaborado: Autor

El proyecto de CMP Credit Management Platform, para llegar al punto de equilibrio el primer año, debe generar ingresos por USD 217,893, que sería el año más alto de requerimiento de flujos, considerando los costos iniciales del proyecto.

Análisis de sensibilidad

En los escenarios mencionados en capítulos anteriores, se evidencia que la sensibilidad del proyecto está relacionada principalmente con el volumen de transacciones de compraventa de carteras.

Para los escenarios de sensibilización se ha considerado reducciones en el nivel de ingreso, castigándolos en 5%, 10% y 15% para ver cómo se afectan los indicadores de TIR y VAN, además de cómo se afectaría el proyecto ante un menor aporte de capital.

Tabla 22 Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
% CASTIGO INGRESOS	VAN Acc.	TIR Acc.	Recup. Acc.	VAN Fin.	TIR Fin.	Recup. Fin.	
100%	45,873	42%	3.38	272,828	44%	3.54	
95%	(18,945)	20%	0.00	131,303	32%	0.00	
90%	(58,242)	4%	0.00	57,118	23%	0.00	
85%	(99,212)	-20%	0.00	(19,118)	12%	0.00	
% Capital	% Deuda	VAN Acc.	TIR Acc.	Recup. Acc.	VAN Fin.	TIR Fin.	Recup. Fin.
40%	60%	45,873	42%	3.38	272,828	44%	3.54
30%	70%	8,981	35%	3.83	239,959	41.23%	3.84
20%	80%	(3,988)	35%	3.80	280,437	42.87%	3.83

Elaborado: Autor

8.7.RESULTADOS Y DECISIÓN FINANCIERA

De cumplirse los escenarios de proyección de ingresos, tener controlados los costos en los niveles proyectados y poder obtener el capital financiado al costo previsto, los flujos proyectados reportan resultados positivos permitiendo estimar la capacidad de pago para cubrir el pago del financiamiento y cubrir los egresos del proyecto.

Bajo los criterios de TIR Y VAN en los escenarios previstos el proyecto es considerado viable el reportar en el flujo con financiamiento un VAN positivo de USD 272,828 y una TIR de 44% superior al costo de capital del 15.07%

De los escenarios analizados, se evidencia que el proyecto presenta alta sensibilidad ante la reducción del nivel de ingreso y de la reducción del aporte de capital, dado el alto costo de capital de financiamiento externo. La rentabilidad del proyecto dependerá de la capacidad de poder cumplir los escenarios de ingresos y mantener la estructura de financiamiento sin incrementar además el costo del capital y financiamiento.

Por lo expuesto el proyecto cumple los criterios de viabilidad financiera.

9. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES DEL NEGOCIO

Normalmente la medición de impactos ambientales se aplica a proyectos que tienen impactos significativos en el medio ambiente, como construcción o industria pesada. No obstante, en el caso de CMP Credit Management Platform, la analítica de datos, la compraventa de cartera y las cobranzas no tienen un impacto ambiental directo, pero es importante enfocarse en aspectos relacionados con la sostenibilidad y responsabilidad social.

Impacto Social

El área de influencia de la empresa corresponde principalmente a sus oficinas y vecinos alrededor del parque empresarial Colón, además sus principales partes interesadas (stakeholders) serán sus clientes, colaboradores y proveedores.

Considerando que la empresa estaría ubicada en una zona urbana asentada, con instalaciones modernas y en un edificio que cumple las normas municipales que permitirán su operación, no tendría un impacto negativo desde el punto de vista social.

En el caso de los colaboradores se respetará a cabalidad las leyes y reglamentos aplicables en materia laboral, de seguridad social y riesgos del trabajo. Por lo expuesto no se requiere medidas para mitigar impactos negativos.

El servicio de valoración de cartera, no genera impacto social a terceros. Sin embargo, en lo que respecta al servicio de compraventa de cartera, dinamiza la economía permitiendo a las empresas mejorar su flujo y volver a otorgar nuevos créditos a clientes que los necesitan.

Sostenibilidad

Se establecerán políticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa, tales como, reducción de uso de papel, de energía eléctrica y evitar el desperdicio de agua en las oficinas. Dentro de los planes de la empresa para reducir la huella de carbono, se realizarán programas de educación e información periódica al personal a través de los canales de comunicación de la empresa (mail institucional y capacitaciones “on line”) para concientizar sobre el uso eficiente de los recursos.

Cumplimiento Legal y Regulatorio referente a materia Ambiental y Social

En Ecuador, las empresas deben cumplir con principalmente con las siguientes normas ambientales:

- Ley Orgánica del Ambiente, principal normativa ambiental, indica los principios, políticas y regulaciones para la gestión del ambiente y los recursos naturales
- Reglamento de Control Ambiental, establece los procedimientos y requisitos para la obtención de licencias y permisos ambientales. Las empresas que generan impactos ambientales significativos deben obtener una Licencia Ambiental antes de operar. En el caso de CMP Credit Management Platform no es necesario al no generar emisiones ni desechos peligrosos en sus operaciones ni impactos ambientales significativos.
- Reglamento de Evaluación de Impacto Ambiental, es un reglamento que detalla el proceso de evaluación de impacto ambiental que las empresas deben seguir para evaluar y mitigar los posibles impactos ambientales de sus proyectos.
- Gestión de Residuos Sólidos, indica regulaciones específicas para la gestión de residuos sólidos y peligrosos. Las empresas deben gestionar sus residuos de acuerdo con estas regulaciones.
- Ley de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua, ley que regula el uso y aprovechamiento del agua, estableciendo derechos y obligaciones para las empresas en términos de gestión de recursos hídricos.

Actualmente la normativa mencionada es bastante conocida y el incumplimiento de estas tiene importantes sanciones y multas, por lo que las empresas deben estar al tanto de las regulaciones aplicables a su industria y garantizar el cumplimiento de las mismas.

Además, el Gobierno ecuatoriano está trabajando en la promoción de prácticas empresariales sostenibles y la protección del medio ambiente, por lo que es fundamental que las empresas operen de manera responsable y en línea con los principios de desarrollo sostenible.

9.2.MEDIDAS DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS A IMPLEMENTAR

Por el modelo de negocio, el presente proyecto no presenta impactos ambientales significativos que mitigar. No obstante, como se indicó en punto anterior, se establecerán

política y programas de uso eficiente de los recursos, además del cumplimiento irrestricto a las normas ambientales, laborales y de responsabilidad social y corporativa.

9.3.RELACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales adoptados por los países miembros de las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030 para abordar desafíos globales, incluyendo la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y la promoción de la prosperidad para todos (Naciones Unidas, 2018).

Figura 18 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU

Los impactos ambientales y sociales de un negocio pueden estar relacionados de diversas maneras con los ODS. A continuación, se detallan las relaciones entre los impactos ambientales y sociales del modelo de negocio propuesto y los ODS:

- Fin de la pobreza: La empresa contribuye a reducir la pobreza a través de la creación de empleos, el pago de impuestos y tasas que permitirán al municipio local y gobierno nacional brindar programas de ayuda social a los más pobres

- Salud y bienestar: CMP Credit Management Platform promoverá la salud y el bienestar de sus colaboradores a través de un entorno de trabajo seguro, respeto a las normas de seguridad y salud ocupacional y la debida afiliación al IESS.
- Trabajo decente y crecimiento económico: CMP cumplirá con el código de trabajo y normas referentes a crear empleos de calidad, promover la diversidad en la fuerza laboral y contribuir al crecimiento económico sostenible.
- Paz, justicia e instituciones sólidas: CMP va a promover la responsabilidad social empresarial, la transparencia en el desempeño de sus operaciones y el respeto irrestricto de los derechos humanos de sus colaboradores, proveedores, clientes y demás stakeholders.

La relación entre los impactos ambientales y sociales de un negocio y los ODS puede ser directa o indirecta, pero en general, las empresas desempeñan un papel importante en la consecución de estos objetivos al alinear sus operaciones y estrategias con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos en la evaluación de proyectos es un proceso que se utiliza para identificar, evaluar y gestionar los posibles riesgos asociados a un proyecto. Su objetivo es ayudar a los tomadores de decisiones a comprender los riesgos potenciales y tomar medidas para mitigarlos. (Baca Urbina, 2013).

CMP Credit Management Platform en el giro de su modelo de negocio, se enfrenta a múltiples riesgos de naturaleza financiera, de mercado, de crédito, operacionales, tecnológicos y de continuidad de negocio que pueden afectar el valor económico de sus activos y flujos futuros de caja y en consecuencia sus resultados y retorno sobre la inversión.

10.1. MATRIZ DE RIESGOS: PRINCIPALES VARIABLES DE RIESGO, INTERNAS Y EXTERNAS

La Gerencia de Riesgos y la Gerencia General son las responsables por establecer y supervisar el marco de administración de riesgos, así como el desarrollo y seguimiento de las políticas de administración de riesgos de la Compañía.

Los departamentos de Riesgos y la Gerencia de Administración y Finanzas son las encargadas de desempeñar dichas funciones que les han sido otorgadas por gerencia general, a continuación, los principales riesgos asociados a la operación de la compañía:

Riesgo financiero: se refiere a la probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencias de variaciones del mercado, derivados de los activos que posee CMP, entre los principales se puede mencionar:

Riesgo de mercado de tasas de interés, específicamente porque las tasas de carteras compradas sufran variaciones a la baja afectando el rendimiento esperado y vuelve las carteras menos atractivas para futuras ventas.

Riesgo de liquidez que es aquel que la Compañía tenga dificultades para cumplir con sus obligaciones asociadas con sus pasivos financieros, que son liquidados mediante la entrega de efectivo u otros activos financieros.

Riesgo de crédito: es el riesgo de que una contraparte no cumpla sus obligaciones bajo un instrumento financiero o contrato de cliente, lo que lleva a una pérdida. La Compañía está expuesta a riesgo crediticio por sus actividades principalmente por carteras compradas.

Riesgo operativo: es aquel derivado de pérdidas económicas por fallos en los procesos, error humano, por no seguir o contar con los debidos manuales de procedimientos y políticas que afecten las operaciones normales de la empresa y generen multas y sanciones por incumplimientos de procesos y normativas, por ejemplo, incumplimientos de entregas de formularios al SRI o SCVS o por incumplir normas de uso de suelo, entre otras.

Riesgo tecnológico: corresponden a la posibilidad de pérdidas económicas derivadas de fallos en los sistemas, seguridad y afectaciones en la continuidad operativa de los sistemas informáticos.

10.2. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

El análisis de riesgos en proyectos implica la identificación de eventos inciertos que pueden afectar el éxito del proyecto, la evaluación de la probabilidad e impacto de estos riesgos, y la implementación de estrategias para gestionarlo (Project Management Institute, 2008).

La Gerencia de Riesgos monitorea el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de administración de riesgo y revisa si su marco de administración de riesgo es apropiado respecto a los riesgos a los cuales se enfrenta CMP.

Tabla 23 Riesgos Identificados para el Proyecto

Nombre Del Riesgo	Proceso Al Que Esta Asociado	¿Cada Cuanto Podría Suceder?	¿Qué Impacto Podría Causar?	Probabilidad	Impacto	Nivel De Riesgo
Pérdida por cartera crediticia superior al porcentaje de provisión establecido	Riesgo De crédito	Sucede Una Vez Por Mes	Generaría pérdidas económicas	4	3	Alto
Pérdida por reducción de tasas de interés en cartera de crédito comprada	Riesgo De Mercado	Sucede Una Vez Por Año	Generaría pérdidas económicas	1	1	Bajo
Déficits de liquidez originado por una recaudación de flujos inferior a lo establecido	Riesgo De Liquidez	Sucede Una Vez Por Año	Generaría pérdidas económicas	1	1	Bajo
Pérdida por no entrega a tiempo de formularios a SRI y SCVS	Riesgo Operativo	Sucede Una Vez Por Año	Generaría pérdidas económicas y reputacionales	1	1	Bajo
Pérdida por caída de sistema informático	Riesgo tecnológico	Sucede Una Vez Por Año	Generaría pérdidas económicas y reputacionales	1	1	Bajo

Elaborado: Autor

De lo revisado en la tabla anterior, se evidenció como principal riesgo, el de pérdidas por cartera crediticia superior a las provisiones estimadas, con un riesgo de nivel alto, en la matriz de riesgo propuesta, su cuantificación dependerá de los saldos de cartera que se mantengan para administración y cobranzas.

Figura 19 Matriz de Riesgos

		CONSECUENCIA				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
P R O B A B I L I D A D	Frecuente	0	0	0	0	0
	Probable	0	0	1	0	0
	Ocasional	0	0	0	0	0
	Posible	0	0	0	0	0
	Improbable		0	0	0	0

Elaborado: Autor

Se ha establecido como estándar de riesgo mantener un nivel de provisión de 4.9% para toda la cartera, seguimientos a los modelos de analítica para una mejora continua del proceso de selección y compra de cartera.

10.3. ACCIONES DE MITIGACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS

Se identificaron como principales riesgos a: financieros (mercado de tasas y liquidez), riesgo de crédito, riesgo operativo y tecnológico

A continuación, se mencionan los mitigantes a cada tipo de riesgo identificado:

Riesgo financiero:

Como mitigantes ante el riesgo de tasas de interés, se hará un monitoreo constante a las resoluciones de la Junta de Política monetaria y financiera respecto de los cambios en tasas. De lo revisado al momento los segmentos de consumo y vehículo no han sufrido cambios en el 2023. Además, se mitigará el riesgo de variación de tasa, negociando principalmente carteras de vehículos y de empresas de electrodomésticos dado que por su valor actual de tasa que se mantiene en 16.77% efectiva anual, bastante atractiva para cualquier negociación.

Ante el riesgo de liquidez se tratará de reducir al mínimo el uso de liquidez y fuertes controles presupuestales para mantener saldos mínimos de caja para cubrir los costos fijos o

mínimos legales para la operación, además ante elevados niveles de deterioro de la cartera comprada y recaudación se establece como política la venta a estudios jurídicos y empresas de cobranzas para minimizar las pérdidas de no recaudación.

Riesgo de crédito:

Los riesgos crediticios relacionados a carteras de clientes y sus mitigantes son administrados de acuerdo con políticas, procedimientos y controles establecidos por la CMP, relacionados a la calidad crediticia de la cartera comprada la cual se evalúa de forma permanente.

Los cobros pendientes de los clientes son supervisados periódicamente. Además de revisión periódica de los modelos de analítica de datos y de selección de las carteras a comprar. En las políticas de administración de cartera se establecerá además que cuando sobrepase el nivel de provisiones máximas establecidas se proceda con la venta de la cartera (irrecuperable) a estudios jurídicos para minimizar las posibles pérdidas.

Riesgo operativo:

Se seguirán las recomendaciones de la norma ISO 31000 referentes a la gestión de riesgos, entre las principales, para mitigar el riesgo de error humano y de operaciones cada gerencia es responsable de mantener los respectivos manuales de funciones, señalización, recordatorios permanentes de normas de seguridad.

En lo referente a lo legal y social, cada gerencia es responsable de mantener manuales y cumplir con las fechas de entregas de la información tributaria, societaria y de seguridad social para evitar multas y sanciones por incumplimientos.

Riesgo tecnológico:

Para mantener los debidos controles de seguridad y minimizar afectaciones en la continuidad de los sistemas informáticos la gerencia respectiva deberá establecer el manual de

políticas y procedimientos de seguridad tecnológica, además de recordatorios a todo el personal mediante los canales institucionales y capacitaciones anuales a cargo de la gerencia técnica.

Además, como medida de riesgo residual para el respaldo de la información técnica se contratará servicios de servidores en la nube, además de respaldos físicos en un servidor externo con otra empresa.

11. CONCLUSIONES

En Ecuador, existen múltiples empresas y entidades generadoras de carteras crediticias, que incluyen bancos, cooperativas, empresas comerciales y concesionarias de vehículos, entre otras.

El aumento de las carteras de crédito y su deterioro debido al incremento de la morosidad plantea un riesgo significativo para la calidad de los activos de estas empresas, según cifras de ASOBANCA, la cartera crediticia total en agosto de 2023 alcanzó los USD 40,937 millones, con un nivel de morosidad del 3.4%. Las cooperativas también enfrentan desafíos, con una morosidad del 6.6%, y se observa una mayor morosidad en segmentos como consumo, vivienda y microcrédito.

Las empresas comerciales en Ecuador tienen activos superiores a los USD 40 mil millones, lo que incluye cuentas por cobrar comerciales y provisiones por cuentas incobrables. Cifras del SRI muestran un panorama favorable para la economía del país y el modelo de negocio propuesto.

Los datos del sector financiero, de cooperativas y empresas comerciales permiten identificar oportunidades en el mercado de compraventa de carteras crediticias.

La investigación de mercado con entrevistas a expertos y participantes activos de la industria permite estimar la viabilidad de mercado para el modelo de negocio propuesto. Indicando como principales descubrimientos la falta de servicios integrados de empresas de analítica de datos y a la vez de guía en la compraventa de carteras.

La investigación de mercado también evidenció que las empresas referentes de la industria trabajan principalmente con sus grupos o empresas relacionadas dejando abierta la posibilidad para que CMP Credit Management Platform pueda atender a importantes participantes en la generación de carteras crediticias no relacionados a esos grandes grupos económicos y financieros.

Para el lanzamiento se realizarán activaciones digitales, transmisión en vivo en redes sociales, inversión en posicionamiento en buscadores de internet (Google Ads) y a través del apoyo de la agencia especializada a contratar.

Al ser una plataforma digital, se facilitaría la relación con los principales grupos de interés que están ubicados en las ciudades principales del País (Guayaquil y Quito), que según datos de la SCVS concentran el 90% del mercado meta a atender.

El presente proyecto se centra en dos fuentes de ingresos principales: la Analítica de Calificación de Bases y la Comisión por Compraventa de Cartera. En el primer caso, se desarrolla un servicio de análisis de carteras que utiliza modelos internos basados en técnicas de regresión y calificación para evaluar los niveles de pérdidas esperadas en grupos o tramos de carteras presentadas por los clientes.

Para poder desarrollar estos servicios, se requerirá la contratación de personal con experiencia en modelado y análisis de datos, así como la adquisición de software especializado como R-estudio y SPSS. La tecnología y software utilizados permiten ajustar y calibrar los modelos de análisis de manera periódica y adaptarse a las tendencias de inteligencia artificial en análisis de datos. De ser necesario, se puede subcontratar a empresas para desarrollar modelos específicos.

Una característica clave de los servicios propuestos es que proporciona a los compradores de carteras una opinión independiente, lo que les permite tomar decisiones informadas sin necesidad de contratar a investigaciones adicionales.

En el caso de la Compraventa de Cartera, se busca establecer relaciones con los principales generadores de cartera, como concesionarios de vehículos y comercios de electrodomésticos a crédito.

Este modelo de negocio se orienta hacia usuarios interesados en la compra de carteras que no tienen la infraestructura o el interés en realizar análisis exhaustivos para montos de cartera no tan altos, especialmente segmentos medianos y pequeños. También se considera la posibilidad de analizar carteras "problemáticas" que los bancos y otras instituciones financieras deseen vender, y en este caso, la estimación de la recuperación real o pérdida total según los modelos internos de CMP es crucial, ya que ofrece atractivas oportunidades de negocio en este segmento.

En base a cifras de la industria se realizaron las proyecciones financieras de ingresos, egresos y flujos netos de caja, también se calculó el flujo libre de caja del inversionista con el cual se estimó un Valor actual neto (VAN) de USD 45,873 y una Tasa interna de retorno (TIR)

de 42% superior al costo de capital (CAPM 27.43%), considerándose como viable desde el punto de vista financiero bajo los criterios TIR y VAN

El objetivo del proyecto es aprovechar las oportunidades evidenciadas de la industria, ofreciendo un servicio ágil que utilice técnicas de análisis de datos modernas para facilitar la venta de carteras y crear valor tanto para el promotor del proyecto como para el mercado meta objetivo.

Bajo las premisas y estimaciones indicadas en el presente plan de negocio se concluye que el proyecto CMP Credit Management Platform cumple los criterios de viabilidad técnica, de mercado, de análisis de riesgos, de cumplimiento legal y normativo y financieros.

12. RECOMENDACIONES

El proyecto CMP Credit Management Platform se enfoca en ofrecer servicios de análisis de cartera y facilitar la compraventa de carteras a través de relaciones con los generadores de cartera, dirigido a una amplia gama de usuarios, incluyendo aquellos interesados en segmentos medianos y pequeños, ofreciendo una opinión independiente y análisis especializados.

El proyecto enfrenta múltiples riesgos y oportunidades para cumplir con sus premisas y poder alcanzar la viabilidad comercial, financiera y de riesgos, por lo cual es fundamental analizar los riesgos identificados y establecer medidas de mitigación, supervisión y control.

A continuación, se indican recomendaciones específicas:

Mantener la matriz de riesgos actualizada, considerando que tanto los riesgos internos como externos puedan cambiar con el tiempo y afectar el proyecto. La matriz debe incluir una descripción detallada de cada riesgo, su probabilidad de ocurrencia, el impacto que podría tener y el nivel de riesgo asociado.

La administración deberá mantener de forma permanente un Comité de Administración de Riesgos que incluya a la Gerencia de Riesgos, de Sistemas y la Gerencia General. Estos equipos son responsables de establecer políticas de administración de riesgos y observar su implementación.

Respecto de los riesgos de variación de las tasas de interés (activas y pasivas) y posibles cambios en la normativa de bancos y cooperativas es necesario un monitoreo permanente de las resoluciones de la Junta de Política Monetaria y Financiera.

Para no afectar los márgenes financieros, las carteras a negociar deberán tener tasas atractivas para minimizar el riesgo de variación de tasas y establecer fuertes controles presupuestales para mantener saldos mínimos de caja acorde a lo indicado en los flujos proyectados y tener fondos ante cualquier imprevisto

Sobre la calidad crediticia de las carteras a negociar y mantener una buena reputación como empresa de analítica, se deben hacer revisiones periódicas a los modelos de análisis y estimación de pérdidas esperadas y seguir las recomendaciones de la norma ISO 31000 para gestionar los riesgos operativos del proyecto.

Finalmente, CMP Credit Management Platform debe mantener un comité de mejora continua, con evaluaciones periódicas de los riesgos y ajustar las estrategias de mitigación según sea necesario además de establecer planes de contingencia para estar preparados en caso de que ocurra un evento de alto riesgo.

13. BIBLIOGRAFÍA

(2023). *Ley de Compañías*. Registro Oficial de Ecuador.

Asociación de Bancos Privados de Ecuador . (2023). *Evolución de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas Julio 2023*.

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2023). *Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana Agosto 2023*.

Avalburó. (2022). <https://www.avalburo.com/analisis-de-la-situacion-crediticia-del-ecuador/>.
Obtenido de <https://www.avalburo.com/analisis-de-la-situacion-crediticia-del-ecuador/>

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Banco Central del Ecuador BCE. (2023). *Programación Macroeconómica Sector Real 2023 - 2027*.

Banco de Pagos Internacionales. (2023). *Estadísticas Bancarias Territoriales*.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

INEC. (2023). *Tecnologías de la información y la comunicación*.

Kotler, P., & Armstorng, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* . Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Mexico: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios*. Colombia: Pearson.

14. ANEXOS

14.1. TABULACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

TABULADO ENTREVISTAS A EXPERTOS										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
P 1	LOURDES BAQUERIZO	MARIA DE LOURDES SANVDOVAL	ANGEL MENDOZA	JAIME CABELLO	JUAN TRIVIÑO	ALBERTO GUZMAN	MARIA BHAGRAT TEE	TATIANA GALECIO VILLEGAS	ALFONSO CABRERA VELÁSQUEZ	LUIS DAGER PATTINI
P 2	DECEVALE GERENTE	BCO GERENTE TESORERÍA	BCO. JEFE ADM. RIESGOS	CATEDRÁTICO /SUBGERENTE RIESGO FINANCIERO	CEO ECUAHOSTING	BANCO – SERVICIOS FINANCIEROS. ANALISTA SENIOR PLANIFICACIÓN FINANCIERA	CFO GRBHOME LATAM	COORDINADORA COBRANZA Y GESTIÓN LEGAL	GERENTE DE COBRANZAS	SERVICIOS FINANCIEROS
P 3	30 AÑOS	25 AÑOS	15 AÑOS	15 AÑOS	25 AÑOS	9 AÑOS	8 AÑOS	13 AÑOS	9 AÑOS	10 AÑOS
P 4	EL CRECIMIENTO ES LENTO	LA ADQUISICIÓN DE CARTERAS DE CRÉDITO ES UNA PRÁCTICA COMÚN EN EL SECTOR FINANCIERO ECUATORIANO	ES UN MERCADO EN CRECIMIENTO, PERO CON ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN. LAS INSTITUCIONES COMO BANCOS Y COOPERATIVAS, HAN ESTADO INVOLUCRADAS EN LA COMPRAVENTA DE CARTERAS, Y EXISTEN EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN ESTE CAMPO.	DESREGULADO Y POCO SEGURO EN ALGUNOS CASOS	ACTUALMENTE ES MUY LIMITADO AL MERCADO DE VALORES Y BANCOS	SI SE REALIZA, PERO ES UN TEMA MUY ESPECÍFICO, QUE NO MUCHOS USUARIOS Y EMPRESAS TIENEN CONOCIMIENTO	LA COMPRAVENTA DE CARTERAS DE CRÉDITO SE HA CONVERTIDO EN UNA ESTRATEGIA PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE GESTIONAR SU RIESGO CREDITICIO	LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y POLÍTICAS EN ECUADOR PUEDEN INFLUIR EN LA DINÁMICA DE LA COMPRAVENTA DE CARTERAS DE CRÉDITO	LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS ESTÁ TRANSFORMANDO LA FORMA EN QUE SE REALIZA LA COMPRAVENTA DE CARTERAS EN ECUADOR	LAS CARTERAS DE CRÉDITO EN MORA SON ESPECIALMENTE ATRACTIVAS PARA LOS COMPRADORES EN EL MERCADO ECUATORIANO

<p>P 5</p>	<p>INTERESANTE, PERO PREOCUPAN LAS SEGURIDADES</p>	<p>LA ADOCIÓN DE TECNOLOGÍAS FINANCIERAS (FINTECH) ESTÁ EN AUMENTO EN ECUADOR, LO QUE CREA UN ENTORNO PROPICIO PARA UNA PLATAFORMA DE ANALÍTICA Y COMPRAVENTA DE CARTERAS</p>	<p>LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN ECUADOR BUSCAN MEJORAR LA EFICIENCIA Y REDUCIR COSTOS, LO QUE HACE QUE LAS SOLUCIONES DE ANALÍTICA Y COMPRAVENTA SEAN ATRACTIVAS.</p>	<p>LA PLATAFORMA DEBERÍA TENER MUCHAS COSAS PARA QUE SEA REALMENTE LLAMATIVA, HAY OPORTUNIDADES, PERO COMPLEJO EL PANORAMA</p>	<p>HAY UNA GRAN OPORTUNIDAD DADO QUE NO HAY MUCHAS EMPRESAS QUE BRINDEN SERVICIOS DE FORMA INTEGRADA</p>	<p>OPORTUNIDADES EXISTEN EN EL MERCADO DEPENDIENDO EL CANAL DE VENTA DE LA PLATAFORMA, COMO LLEGAR A FUTUROS USUARIOS Y ANALIZAR LA DEMANDA DE ESTOS USUARIOS.</p>	<p>LA CRECIENTE COMPETENCIA EN EL MERCADO FINANCIERO ECUATORIANO MOTIVA A LAS INSTITUCIONES A BUSCAR VENTAJAS A TRAVÉS DE LA ANALÍTICA Y LA COMPRAVENTA DE CARTERAS.</p>	<p>LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS ACTORES EN EL MERCADO DE SERVICIOS FINANCIEROS CREA OPORTUNIDADES PARA SOLUCIONES ESPECIALIZADAS EN ANALÍTICA Y COMPRAVENTA DE CARTERAS.</p>	<p>ECUADOR TIENE UN MERCADO DE CRÉDITO DIVERSIFICADO, LO QUE PERMITE EXPLORAR OPORTUNIDADES EN DIFERENTES SEGMENTOS.</p>	<p>LA NECESIDAD DE REDUCIR LA EXPOSICIÓN AL RIESGO CREDITICIO ES UNA PRIORIDAD PARA MUCHAS INSTITUCIONES FINANCIERAS, LO QUE PUEDE IMPULSAR LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE</p>
<p>P 6</p>	<p>SE VEN SOLUCIONES FINANCIERAS NUEVAS EN ANALÍTICA</p>	<p>EL AUMENTO DE LA DIGITALIZACIÓN Y LA ADOCIÓN DE TECNOLOGÍA FINANCIERA EN ECUADOR CREA UN AMBIENTE PROPICIO PARA SOLUCIONES INNOVADORAS EN EL ÁMBITO DE LAS CARTERAS DE CRÉDITO.</p>	<p>EL USO DE ANÁLISIS DE BIG DATA PARA EVALUAR EL RIESGO CREDITICIO. TAMBIÉN TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE SERIES TEMPORALES. LA AUTOMATIZACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE DATOS DE MÚLTIPLES FUENTES SON PRÁCTICAS COMUNES.</p>	<p>PMI Y SISTEMAS DE GESTIÓN</p>	<p>LAS TENDENCIAS ACTUALES MÁS CONOCIDAS SON LA DE BIG DATA, MODELOS DE SCORING Y PREDICIONES DE PÉRDIDA ESPERADA</p>	<p>BIG DATA, INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LA TECNOLOGÍA DE LA NUBE</p>	<p>EL INTERÉS DE INVERSORES NACIONALES Y EXTRANJEROS EN ADQUIRIR CARTERAS DE CRÉDITO EN ECUADOR REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PARA UNA PLATAFORMA DE COMPRAVENTA.</p>	<p>LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y LA CONCIENCIA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS ESTÁN EN AUMENTO EN ECUADOR, LO QUE CREA UNA BASE DE USUARIOS INTERESADOS EN SOLUCIONES ANALÍTICAS.</p>	<p>LA TRANSPARENCIA EN LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS ES ESENCIAL EN ECUADOR, LO QUE PUEDE BENEFICIAR A UNA PLATAFORMA DE COMPRAVENTA DE CARTERAS DE CRÉDITO CONFIABLE.</p>	<p>LA COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES Y REGULADORES PUEDE ABRIR PUERTAS PARA ESTABLECER UNA PLATAFORMA SÓLIDA EN EL MERCADO ECUATORIANO.</p>
<p>P 7</p>	<p>LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL APRENDIZAJE AUTOMÁTICO HACEN VER EL MERCADO COMO PROVISORIO</p>	<p>EL USO DE ALGORITMOS DE MACHINE LEARNING PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD CREDITICIA DE LOS CLIENTES ES UNA TENDENCIA</p>	<p>CON EL AUMENTO DE LA MOROSIDAD Y LA NECESIDAD DE OPTIMIZAR LAS OPERACIONES FINANCIERAS, SE ESPERA</p>	<p>TODO SERÁ DIGITAL</p>	<p>PROMISORIO DADO QUE LOS BANCOS CRECEN EN CARTERA Y DE IGUAL FORMA LAS EMPRESAS COMO VEHICULOS Y ELECTRODOMESTICOS</p>	<p>EN CRECIMIENTO CONSTANTE</p>	<p>LAS SOLUCIONES DE VISUALIZACIÓN DE DATOS PROPORCIONAN UNA REPRESENTACIÓN CLARA Y COMPRESIBLE DE</p>	<p>LA ANALÍTICA DE FLUJO DE EFECTIVO EN TIEMPO REAL AYUDA A MONITOREAR LA CAPACIDAD DE PAGO DE LOS</p>	<p>EL ANÁLISIS DE SERIES TEMPORALES SE APLICA PARA EVALUAR LA EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD Y LA CARTERA</p>	<p>EL USO DE MODELOS DE PUNTAJACIÓN DE CRÉDITO MÁS AVANZADOS Y PERSONALIZADOS ES UNA TENDENCIA PARA</p>

		A EN AUGE.	UN MAYOR INTERÉS EN SOLUCIONES DE ANALÍTICA Y COMPRAVENTA DE CARTERAS		QUE VENDEN CARTERAS EN EL MERCADO DE VALORES		LA SALUD DE LAS CARTERAS DE CRÉDITO.	CLIENTES Y PREVER PROBLEMAS FINANCIEROS.	DE CRÉDITO A LO LARGO DEL TIEMPO.	MEJORAR LA PRECISIÓN EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.
P 8	SE ESPERA QUE LA ANALÍTICA DE DATOS EN LA GESTIÓN DE CARTERAS DE CRÉDITO EN ECUADOR CONTINÚE EVOLUCIONANDO Y APROVECHE TECNOLOGÍAS MÁS AVANZADAS	LA TRANSICIÓN HACIA SOLUCIONES DE ANALÍTICA MÁS AVANZADAS Y AUTOMATIZADAS PERMITIRÁ UNA TOMA DE DECISIONES MÁS RÁPIDA Y PRECISA EN EL SECTOR CREDITICIO.	LOS TIPOS DE DATOS Y MÉTRICAS IMPORTANTES INCLUYEN LA CALIDAD CREDITICIA DE LAS CARTERAS, LAS TASAS DE MOROSIDAD, LA TASA DE RECUPERACIÓN, EL VALOR PRESENTE NETO, LA DURACIÓN DE LAS CARTERAS Y LAS TASAS DE INTERÉS. ESTOS DATOS SON FUNDAMENTALES PARA EVALUAR EL RIESGO Y EL VALOR DE LAS CARTERAS	SON MUCHAS PARA ENUMERAR PERO ESTÁ MONTO TASA PAGOS MADURACIÓN TASA DE DESCUENTO	TODO TIENDE HACIA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, BIG DATA Y CIENCIA DE DATOS. PROBABILIDAD DE PÉRDIDA ESPERADA, PROVISIONES	COSTOS, RIESGO, MOROSIDAD, COBERTURA	LA SEGURIDAD DE DATOS Y LA PRIVACIDAD DEL CLIENTE SERÁN UNA PRIORIDAD EN EL FUTURO DE LA ANALÍTICA DE CRÉDITO EN ECUADOR.	EL USO DE BLOCKCHAIN Y TECNOLOGÍA DE REGISTRO DISTRIBUIDO PODRÍA PROPORCIONAR MAYOR TRANSPARENCIA EN LAS TRANSACCIONES DE COMPRAVENTA DE CARTERAS.	LA COLABORACIÓN ENTRE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y EMPRESAS TECNOLÓGICAS PODRÍA ACELERAR LA ADOPCIÓN DE SOLUCIONES DE ANALÍTICA AVANZADA.	LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y LA CONCIENCIA SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS SEGUIRÁN CRECIENDO, LO QUE IMPULSARÁ LA DEMANDA DE SOLUCIONES ANALÍTICAS.
P 9	LAS REGULACIONES DE LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PUEDEN LIMITAR LA RECOPIACIÓN Y EL USO DE INFORMACIÓN DE LOS DEUDORES.	PUEDEN EXISTIR REGULACIONES QUE REQUIERAN EL CONSENTIMIENTO EXPLÍCITO DE LOS DEUDORES ANTES DE PROCESAR	ECUADOR TIENE LEYES DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR QUE ESTABLECEN REQUISITOS ESTRUCTURADOS PARA LAS PRÁCTICAS	ACTÚALMENTE NO EXISTE REGULACIÓN ROBUSTA	MÁS PARA LOS BANCOS, POR EL TEMA DE MANEJO DE ACTIVOS DE RIESGO Y PROVISIONES	SEGURIDAD INFORMÁTICA O REGULACIONES DE LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACION MONETARIA Y SUPERINTENDENCIA	CONSIDERARÍA EL TAMAÑO DE LA CARTERA, YA QUE ESTO INFLUYE EN LA ESCALA DE LAS OPERACIONES Y EL RIESGO	EXAMINARÍA LOS PLAZOS DE VENCIMIENTO DE LOS PRÉSTAMOS EN LA CARTERA, LO QUE AFECTA LA PLANIFICACIÓN Y LA ESTRATEGIA.	EVALUARÍA LA CALIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE GARANTÍAS RESPALDADAS POR ACTIVOS, YA QUE PUEDEN INFLUIR EN LA	CALCULARÍA A LOS COSTOS OPERATIVOS NECESARIOS PARA ADMINISTRAR LA CARTERA, LO QUE AFECTA LA RENTABILIDAD.

		SUS DATOS.	S DE COBRO.			DE BANCOS.	ASOCIADO		RECUPERACIÓN.	
P 1 0	LA AGILIDAD Y AYUDA A EVALUAR Y GESTIONAR DE MANERA MÁS EFECTIVA LOS RIESGOS ASOCIADOS CON LAS CARTERAS DE CRÉDITO.	FACILITA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS CARTERAS DE CRÉDITO.	LOS BENEFICIOS CLAVE INCLUYEN LA CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES INFORMADAS EN LA COMPRAVENTA DE CARTERAS, OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE RIESGOS, MEJORAR LA RENTABILIDAD Y REDUCIR LA MOROSIDAD.	ACCESO MÁS RÁPIDO	REDUCCION DE TIEMPO DE ANALISIS, REDUCCION DE COSTOS POR NO TENER QUE CONTRATAR ANALISTAS NI EMPRESAS APARTE	TIEMPO DE ANÁLISIS, PLANIFICACIÓN Y DECISIÓN	LAS TASAS DE INTERÉS Y CARGOS ASOCIADOS A LA DEUDA PUEDEN ESTAR ACORDE A LOS LIMITES LEGALES Y TASAS PUBLICADAS POR EL BANCO CENTRAL	LOS DEUDORES PUEDEN TENER EL DERECHO DE SOLICITAR INFORMACIÓN SOBRE SU DEUDA Y EL PROCESO DE COBRANZA	LAS REGULACIONES PUEDEN ESTABLECER RESTRICCIONES EN LA COMUNICACIÓN CON DEUDORES, COMO HORARIOS ESPECÍFICOS Y MEDIOS PERMITIDOS.	SI SE REALIZAN TRANSACCIONES INTERNACIONALES, DEBEN CONSIDERARSE REGULACIONES ADICIONALES RELACIONADAS CON LA TRANSFERENCIA DE DATOS ENTRE PAÍSES.
P 1 1	SE OFRECE DIRECTAMENTE A INSTITUCIONES FINANCIERAS Y OTROS POSIBLES COMPRADORES.	MANTENER CONVERSIONES DIRECTAS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS Y OTROS POSIBLES COMPRADORES.	LA FORMA MÁS COMÚN ES LA NEGOCIACIÓN DIRECTA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERESADAS EN ADQUIRIR CARTERAS	VENTA DIRECTA	LA MAS COMUN DIRECTAMENTE DE LA EMPRESA GENERADOR A A LOS BANCOS Y MERCADO DE VALORES EN TITULARIZACIONES	MERCADO DE VALORES Y OFERTAS DEL CLIENTE.	PERMITE AUTOMATIZAR TAREAS REPETITIVAS, LO QUE AHORRA TIEMPO Y RECURSOS	FACILITA LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS BASADAS EN DATOS Y ANÁLISIS.	AYUDA A CUMPLIR CON LAS REGULACIONES FINANCIERAS Y DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.	OFRECE HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EFICAZMENTE EL PROCESO DE COBRANZA DE CARTERAS DE CRÉDITO.
P 1 2	SE CONSIDERAN LAS CALIFICADORAS DE RIESGOS Y SUS INFORMES	LAS CALIFICADORAS APORTAN UNA PERSPECTIVA EXTERNA Y EXPERIENCIA EN LA EVALUACION	INFORMACION DEL MERCADO DE VALORES MEDIANTE PROGRAMAS DE TITULARIZACION	POCO FRECUENTE	NO, SOLO LOS INFORMES DE LAS CALIFICADORAS DE LOS PROSPECTOS DE TITULARIZACIONES	SI SE USAN EMPRESAS CALIFICADORAS Y SE COMPLEMENTA CON AREAS INTERNAS.	SE OFRECEN EMPRESAS DE COBRANZAS	SE NEGOCIA EN EL MERCADO DE VALORES	TENEMOS LINEAS CON VARIOS BANCOS	SE PIDE LINEAS A BANCOS, SE CREA FIDEICOMISOS Y SE VENDE LA CARTERA AL FIDEICOMISO

		ÓN DE RIESGOS, LO QUE ES ESENCIAL PARA TOMAR DECISIONES INFORMADAS.								
P 1 3	EL TIEMPO PROMEDIO DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LA COMPLEJIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA EN CUESTIÓN.	PUEDA LLEVAR DESDE UNAS SEMANAS HASTA ALGUNOS MESES.	EL PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS PUEDE REQUERIR VARIAS SEMANAS PARA EVALUAR LA CALIDAD CREDITICIA DE LOS ACTIVOS.	DEPENDE LA DATA DE 15 A 20 DÍAS	DEPENDE DE LA OFERTA	1 SEMANA	LA ELECCIÓN DE UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SE BASA EN SU HISTORIAL Y EXPERIENCIA EN EL TIPO DE ACTIVOS QUE ESTAMOS CONSIDERANDO.	LAS VALORACIONES INTERNAS SON ESENCIALES CUANDO SE TRATA DE ACTIVOS MÁS COMPLEJOS O ESPECÍFICOS QUE REQUIEREN UN CONOCIMIENTO DETALLADO DEL MERCADO LOCAL.	NUESTRA ESTRATEGIA VARÍA SEGÚN EL TIPO DE ACTIVO Y SU COMPLEJIDAD, A MENUDO BASADA EN LA CAPACIDAD DE VALORACIÓN INTERNA.	LA ACTUALIZACIÓN CONSTANTE DE NUESTROS PROCESOS INTERNOS ES ESENCIAL PARA MANTENERNOS ALINEADOS CON LAS REGULACIONES LOCALES E INTERNACIONALES.
P 1 4	EL NÚMERO DE PROCESOS DE COMPRAS O VENTAS DE CARTERAS PUEDE VARIAR SIGNIFICATIVAMENTE SEGÚN LA ESTRATEGIA DE RIESGO DEL BANCO.	LA CANTIDAD DE TRANSACCIONES ANUALES ESTÁ INFLUENCIADA POR LA DEMANDA DE CARTERAS EN EL MERCADO.	ALGUNOS BANCOS PUEDEN REALIZAR PROCESOS DE COMPRA O VENTA DE CARTERAS DE MANERA TRIMESTRAL PARA MANTENER UN FLUJO CONSTANTE DE ACTIVOS.	ALREDEDOR DE 10	MAXIMO 3 O 4 AL AÑO	DEPENDIENDO LA DEMANDA Y TIPO DE CARTERA	LA PREPARACIÓN DE UNA OFERTA FORMAL SUELE REQUERIR DE ALGUNAS SEMANAS.	SI SE UTILIZA UNA SUBASTA, EL TIEMPO DEPENDERÁ DE LA DURACIÓN DE LA SUBASTA Y LA OBTENCIÓN DE LICITANTES.	LOS COMPRADORES TAMBIÉN NECESITAN TIEMPO PARA LLEVAR A CABO SU PROPIA DUE DILIGENCE, LO QUE AGREGA ALGUNAS SEMANAS AL PROCESO.	LA APROBACIÓN REGULATORIA, SI ES NECESARIA, PUEDE LLEVAR VARIOS MESES.
P 1 5	REALIZAR UN ANÁLISIS DETALLADO DE LA CALIDAD DE LOS ACTIVOS CREDITICIOS ANTES DE SU COMPRA, CONSIDERANDO FACTORES	DIVERSIFICAR LAS CARTERAS DE CRÉDITO PARA REDUCIR RIESGOS, ASEGURANDO QUE NO ESTÉN ALTAMENTE CONCENTR	UTILIZAR ANÁLISIS PREDICTIVOS Y MODELOS ESTADÍSTICOS PARA EVALUAR EL RIESGO CREDITICIO O FUTURO DE LAS CARTERAS.	UAFE VALORACIÓN DE MERCADO O VAN MADURACION COSECHAS	MEJORES PRACTICAS EL ADECUADO USO DE LOS DATOS, PROTECCIÓN DE DATOS DE LOS USUARIOS	ADAPTACIÓN DE METODOLOGÍA, INTEGRAR PROCESOS, PRIORIZAR PUNTAJES PARA ASIGNAR EL RIESGO Y CAPACIDAD DE VISUALIZACIÓN	LA EVALUACIÓN DE LAS CARTERAS ES UN PROCESO CONTINUO, Y LAS TRANSACCIONES SE REALIZAN CUANDO SE IDENTIFICAN	LAS TRANSACCIONES TAMBIÉN DEPENDEN DE LA NECESIDAD DEL BANCO DE AJUSTAR SU POSICIÓN DE LIQUIDEZ.	LAS REGULACIONES LOCALES PUEDEN ESTABLECER RESTRICCIONES EN LA FRECUENCIA DE LAS TRANSACCIONES.	LAS CONDICIONES ECONÓMICAS, COMO TASAS DE INTERÉS Y TASAS DE MOROSIDAD, PUEDEN INFLUIR EN LA DECISIÓN

	COMO EL HISTORIAL DE PAGOS Y LA CALIDAD CREDITICIA DE LOS PRESTATARIOS.	RADAS EN UN SOLO SEGMENTO O DEUDOR.				R LOS DATOS.	OPORTUNIDADES ATRACTIVAS.			DE COMPRAR O VENDER CARTERAS.
P 1 6	MANTENER MODELOS ACTUALIZADOS Y CALIBRADOS	INFORMES POSIBLES DE REVISAR Y HOMOLOGABLES PARA COPIAR LAS DATAS	REALIZAR PRUEBAS DE ESTRÉS A LOS MODELOS	ESTRUCTURAS DE DATOS CLARAS Y FÁCIL DE HOMOLOGAR	HACER TODO DIGITAL, QUE LOS INFORMES SEAN FÁCILES DE ENTENDER	MEJORA EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DE DATA PARA LA TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS Y PLANIFICACIÓN EN SUS PROCESOS.	MANTENER UNA GESTIÓN RIGUROSA DE LA DOCUMENTACIÓN ASOCIADA A LAS CARTERAS, ASEGURANDO SU INTEGRIDAD Y ACCESIBILIDAD.	LA TRANSPARENCIA EN TODAS LAS ETAPAS DEL PROCESO, PROPORCIONANDO INFORMACIÓN CLARA Y DETALLADA A LOS INVERSORES Y VENDEDORES.	EVALUAR REGULARMENTE A PROVEEDORES DE DATOS, CALIFICADOS Y OTROS PARTICIPANTES PARA GARANTIZAR SU IDONEIDAD.	REALIZAR VERIFICACIONES EXHAUSTIVAS DE LA INTEGRIDAD DE LA CARTERA, ASEGURANDO QUE NO HAYA ACTIVOS PROBLEMÁTICOS OCULTOS.

14.2. ESTADOS DE RESULTADOS Y DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas	227,204	312,927	334,823	358,261	383,350
(-) Gastos Administrativos	134,249	141,251	143,590	145,969	148,387
(-) Gastos Operativos	75,331	81,967	83,325	84,705	86,108
(-) Gastos de Publicidad	11,400	11,589	11,781	11,976	12,174
UTILIDAD OPERACIONAL	6,224	78,121	96,127	115,611	136,681
(-) Gastos de Depreciación	16,219	16,219	16,219	16,219	16,219
(-) Gastos de Amortización	1,531	571	571	571	571
EBIT	-11,526	61,331	79,338	98,822	119,891
(-) Gastos Financieros	10,516	8,615	6,499	4,145	1,527
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-22,042	52,716	72,838	94,676	118,364
(-) 15% trabajadores	-	7,907	10,926	14,201	17,755
UTILIDAD GRAVABLE	-22,042	44,809	61,913	80,475	100,610
(-) Impuestos 25%	-	11,202	15,478	20,119	25,152
UTILIDAD NETA	-22,042	33,607	46,435	60,356	75,457
Reserva Legal	-	3,361	4,643	6,036	7,546
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-22,042	30,246	41,791	54,320	67,911

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y bancos	40,000	18,821	69,539	119,154	180,959	255,917
Inventarios	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 40,000	\$ 18,821	\$ 69,539	\$ 119,154	\$ 180,959	\$ 255,917
ACTIVOS FIJOS						
Activos depreciables	84,593	84,593	84,593	84,593	84,593	84,593
(-) Depreciación acumulada	-	16,219	32,437	48,656	64,874	81,093
Activos amortizables	3,816	3,816	3,816	3,816	3,816	3,816
(-) Amortización acumulada	-	1,531	2,102	2,673	3,244	3,816
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 88,409	\$ 70,659	\$ 53,869	\$ 37,079	\$ 20,290	\$ 3,500
TOTAL ACTIVOS	\$ 128,409	\$ 89,480	\$ 123,408	\$ 156,234	\$ 201,248	\$ 259,417

PASIVOS						
15% de participación a empleados		-	7,907	10,926	14,201	17,755
25% de Impuesto a la Renta		-	11,202	15,478	20,119	25,152
Obligaciones financieras	105,712	88,825	70,037	49,133	25,876	-
TOTAL PASIVO	\$ 105,712	\$ 88,825	\$ 89,147	\$ 75,537	\$ 60,196	\$ 42,907
PATRIMONIO						
Capital	70,474	70,474	70,474	70,474	70,474	70,474
Reservas de años anteriores			-	3,361	8,004	14,040
Reserva legal		-	3,361	4,643	6,036	7,546
Resultados de ejercicios anteriores		-47,777	-69,819	-39,573	2,218	56,538
Utilidades o pérdidas del ejercicio	-47,777	-22,042	30,246	41,791	54,320	67,911
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22,697	\$ 655	\$ 34,262	\$ 80,696	\$ 141,052	\$ 216,509
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 128,409	\$ 89,480	\$ 123,408	\$ 156,234	\$ 201,248	\$ 259,417