



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA
DE POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS, MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING
ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORES:

**PEÑAFIEL TAPIA FRANCISCO MIGUEL
ROMERO SARES XAVIER JOSE CRISTÓBAL**

DIRECTOR

ING. JORGE XAVIER VERA ARMIJOS

Guayaquil – Ecuador

Enero de 2022

DEDICATORIA

A nuestras familias, que han sido soporte y motivación para alcanzar este logro que nos propusimos y a nuestros padres, quienes supieron inculcarnos los valores que guían nuestros pasos en la vida.

AGRADECIMIENTO

A nuestros profesores quienes, con vocación y profesionalismo, participan activamente en el proceso de formación de nuevos líderes que contribuirán en la búsqueda de mejores días para nuestro país; a nuestro tutor quien, con sus oportunos comentarios y observaciones, colaboró en una mejor versión de nuestro trabajo de titulación, a ESPAE que facilitó un entorno idóneo para compartir criterios y experiencias que redondearon un proceso de aprendizaje provechoso y a nuestros compañeros y amigos, con quienes conformamos un grupo de gran calidad humana y extraordinario networking.



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

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1040

APELLIDOS Y NOMBRES	PEÑAFIEL TAPIA FRANCISCO MIGUEL
IDENTIFICACIÓN	0923276059
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-01-05
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de Enero del año dos mil veintidos a las 11:18 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Director del trabajo de Titulación, ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal y AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante PEÑAFIEL TAPIA FRANCISCO MIGUEL.

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

VERA ARMIJOS JORGE XAVIER
DIRECTOR

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

PEÑAFIEL TAPIA FRANCISCO MIGUEL
ESTUDIANTE




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


ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1041


APELLIDOS Y NOMBRES	ROMERO SARES XAVIER JOSE CRISTOBAL
IDENTIFICACIÓN	0701790313
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-01-05
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de Enero del año dos mil veintidos a las 11:18 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Director del trabajo de Titulación, ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal y AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE FACTORING ELECTRÓNICO PARA EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante ROMERO SARES XAVIER JOSE CRISTOBAL.

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


VERA ARMIJOS JORGE XAVIER
DIRECTOR


ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL


AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


ROMERO SARES XAVIER JOSE CRISTOBAL
ESTUDIANTE

RESUMEN EJECUTIVO

El factoring es un servicio que se ofrece como una alternativa financiera especializada, aunque es poco conocida en el sector empresarial en el Ecuador, ofrece apalancamiento de capital de trabajo y acceso a liquidez. Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el Guayas el 88% de todos los ingresos por venta de las industrias pertenecen a la ciudad de Guayaquil, por lo que esto nos lleva como un punto de interés a analizar la problemática de obtención de créditos comerciales con altas tasas de interés de las microempresas al comercializar sus productos y servicios poniendo en riesgo su capacidad de sostenerse en el tiempo.

El plan de negocios que se presenta a continuación se propone poner en marcha una nueva empresa dedicada a la prestación de servicios de factoring para microempresas en la ciudad de Guayaquil, en el mismo se valida a través de indagaciones de las posibilidades en el mercado y los requisitos de operación y gestión. Dentro de los hallazgos, se identifica una oportunidad de desarrollo empresarial viable, debido a un bajo nivel de barreras de entrada a nivel administrativo, técnico y legal, a más de reflejar indicadores positivos y crecientes y un importante número de potenciales clientes.

La importancia de exponer este planteamiento radica en ofrecer y exponer mejores alternativas para la gestión financiera de las microempresas en la ciudad de Guayaquil, los cuales representan el mayor porcentaje de participación y un importante motor de desarrollo del Guayas.

Palabras clave: plan de negocios, microempresas, factoring, factura

ABSTRACT

Factoring is a service which is offered as a specialized financial alternative. Although it is little known in the business sector in Ecuador, it offers working capital leverage and access to liquidity. According to the statistics of the Superintendency of Companies, Securities, and Insurance, in Guayas 88% of all income from the sale of industries belongs to the city of Guayaquil, so this leads us as a point of interest to analyze the issue of obtaining commercial credits with high interest rates of microenterprises when marketing their products and services putting at risk their ability to sustain themselves over time.

This business plan proposes to launch a new company dedicated to the provision of factoring services for microenterprises in the city of Guayaquil, which it is validated through inquiries of the possibilities in the market and the requirements of operation and management. Findings show a viable business development opportunity, due to a low level of entry barriers at the administrative, technical, and legal level, in addition to reflecting positive and growing indicators and a significant number of potential clients.

The importance of this business plan lies in offering and exposing better alternatives for the financial management of microenterprises in the city of Guayaquil, which represent the highest percentage of participation and an important engine of development of Guayas.

Keywords: business plan, microenterprises, factoring, invoice

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES E IDEA DE NEGOCIO	1
1.1	Problema o necesidad para resolver	1
1.2	Características básicas del producto o servicio.....	4
1.3	Valor agregado para el consumidor	6
2.	PLAN ESTRATÉGICO	7
2.1	Misión	7
2.2	Visión	7
2.3	Objetivo Estratégico	7
2.4	Objetivos Específicos	7
3.	ANÁLISIS DE MERCADO	8
3.1	Análisis de la industria con el Modelo de Porter	8
3.2	Análisis FODA	10
3.3	Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento	11
3.4	Análisis de Cadena de Valor	13
3.5	Factores positivos y negativos del entorno: políticas Gubernamentales y marco regulatorio.....	14
3.6	Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al Sector de forma positiva y negativa	15
3.7	Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, Imagen, confiabilidad.....	16
3.8	Productos sustitutos y complementarios	17
3.9	Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa	18
3.10	Nivel total de consumo en dólares y unidades.....	20
3.11	Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo	21
3.12	Investigación de Mercado: Población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.	21
3.12.1	Análisis de los resultados de la entrevista a Expertos en el área	23

3.12.2	Análisis de los resultados de las encuestas.....	24
4.	CLIENTES	31
4.1	Segmentación por actividad e ingresos por venta.	31
4.2	Segmentación por actividad e ingresos por venta.	31
5.	CLIENTES	33
5.1	Precios, participación de mercado	33
5.2	Competencia directa y productos sustitutos	34
5.3	Esquema de ventas y distribución	36
5.4	Estrategias de promoción y publicidad	36
6.	ESTRATEGIA COMERCIAL	37
6.1	Estrategia genérica: Diferenciación o Precio	37
6.1.1	Precio.....	37
6.1.2	Diferenciación	37
6.2	Características del segmento de mercado	37
6.3	Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).	37
6.4	Modelo de negocio	38
6.5	Estrategia de publicidad y promocional	39
6.6	Acuerdos con equipos de ventas	40
6.7	Estrategias de distribución	40
7.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	41
7.1	Análisis técnico y especificaciones del servicio.....	41
7.2	Etapa de investigación y desarrollo.....	41
7.3	Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual .	42
7.4	Diagrama de flujo de servicio.....	43
7.5	Maquinarias y equipos requeridos	44
7.6	Plan de implementación	44
7.7	Constitución y aspectos legales.....	44
8.	ASPECTO ORGANIZACIONAL	47

8.1	Organigrama de la empresa	47
8.2	Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa	47
9.	GESTIÓN DE LA INOVACIÓN.....	51
9.1	Creación de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.	51
9.2	Diseño de un proceso de acompañamiento y el intercambio de información entre los departamentos de los miembros involucrados en el proyecto de innovación.	52
9.3	Selección de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.	54
9.4	Implementación de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.	55
9.5	Mantener un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.	56
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS	58
11.	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO.....	61
11.1	Proyección de ingresos.....	61
11.2	Presupuesto de Gastos	63
11.3	Pérdidas y Ganancias proyectado	65
11.4	Flujo de Caja Proyectado	65
11.5	Análisis y cálculo del TIR y VAN.....	65
11.6	Balance General.....	69
11.7	Indicadores financieros	69
12.	CONCLUSIONES.....	71
13.	RECOMENDACIONES	71
14.	ANEXOS.....	73
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ingresos de MiPymes y grandes empresas durante el período de 2013 – 2017 (Millones de USD).....	1
Ilustración 2 Ingresos por ventas por ciudad durante el período 2013-2017 (Millones de USD)	2
Ilustración 3 Proceso del factoring.	4
Ilustración 4 Interacciones de las partes del proceso del factoring.	5
Ilustración 5 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	8
Ilustración 6 Encuesta Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito	19
Ilustración 7 Participación de empresa en encuesta Trimestral de Oferta y Demanda... ..	20
Ilustración 8 Resultado de Sitio Web RaoSoft	23
Ilustración 9 Resultados de pregunta: ¿Desarrolla una actividad económica independiente?	24
Ilustración 10 Resultados de pregunta: ¿Su actividad económica es ejercida en la ciudad de Guayaquil? Fuente: Elaborado por Los Autores	24
Ilustración 11 Resultados de pregunta: Cantidad de empleados en Microempresas	25
Ilustración 12 Resultados de pregunta: Cantidad de empleados totales	25
Ilustración 13 Resultados de pregunta: Definición de actividad	25
Ilustración 14 Resultados de pregunta: ¿Cuánto facturó en el año 2019?	26
Ilustración 15 Resultados de pregunta: ¿Ha perdido alguna oportunidad de negocio por falta de liquidez en el año 2020?	26
Ilustración 16 Resultados de pregunta: ¿La oportunidad de negocio fue?	26
Ilustración 17 Resultados de pregunta: ¿Ha solicitado crédito en el último año?.....	27
Ilustración 18 Resultados de pregunta: En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿A través de qué medios?	27
Ilustración 19 Resultados de pregunta: ¿En su experiencia cuales son los plazos de créditos con los que usualmente trabaja?	27
Ilustración 20 Resultados de pregunta: En su experiencia ¿Cuáles son los requisitos que se solicitan para el crédito?.....	28
Ilustración 21 Resultados de pregunta: En su experiencia ¿Ha operado a través de factoring?.....	28

Ilustración 22 Resultados de pregunta: ¿Que tal interesado estaría de una alternativa de financiamiento de cobro anticipado de facturas como lo es factoring?	28
Ilustración 23 Resultados de pregunta: Califique su experiencia con Factoring	29
Ilustración 24 Resultados de pregunta: Entre los factores a continuación ¿Cuál considera de importancia en Factoring?.....	29
Ilustración 25 Resultados de pregunta: En su experiencia en Factoring ¿Cuáles fueron los tiempos de atención promedio de sus solicitudes para el desembolso del anticipo?.....	29
Ilustración 26 Resultados de pregunta: En su experiencia en Factoring ¿Cuál fue en promedio el costo total el servicio sobre la factura?.....	30
Ilustración 27 Mercado objetivo de las empresas de Factoring clasificadas por industria	31
Ilustración 28 Gráfico de compañías según ventas del ejercicio económico 2020	31
Ilustración 29 Empresas con dificultades para pagar sus deudas según ramas	32
Ilustración 30 Principales clientes del sector de ALLFACTOR S.A	34
Ilustración 31 Principales clientes del sector de FACTORPLUS S.A	34
Ilustración 32 Competencia directa en el sector de Factoring.....	35
Ilustración 33 Indicador de variación de la oferta de crédito en Bancos y mutualistas ..	35
Ilustración 34 Indicador de cambio de la oferta de crédito en Cooperativa.....	36
Ilustración 35 Modelo de negocio Canvas para la nueva empresa de factoring	38
Ilustración 36 Diagrama de flujo del servicio de factoring con recurso.	43
Ilustración 37 Organigrama de empresa	47
Ilustración 38 Necesidades de la Sociedad y del Mercado.	51
Ilustración 39 Sensemaking de la innovación	56
Ilustración 40 Ecuación General del WACC.	67
Ilustración 41 Cálculo de tasa de inversionista y del proyecto.	67
Ilustración 42 Cálculo de beta apalancada (Ba) y beta desapalancada (Bna).	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de tamaño de empresa	3
Tabla 2 Análisis FODA.....	10
Tabla 3 Indicadores Macroeconómicos Ecuador.....	11
Tabla 4 Ingresos por ventas anuales por provincia en el 2020.....	18
Tabla 5 Matriz de tamaños muestrales para el universo de 1040 con un p de 05 para poblaciones finitas	22
Tabla 6 Benchmarking de competidores.....	33
Tabla 7 Indicador de gestión en la nueva empresa	40
Tabla 8 Plan de implementación	44
Tabla 9 Riesgos identificados.....	58
Tabla 10 Inversión inicial.....	61
Tabla 11 Proyección de ingresos y compras de facturas	62
Tabla 12 Tabla de costos propuesta.....	62
Tabla 13 Proyección de ventas e ingresos.....	63
Tabla 14 Gasto laboral	63
Tabla 15 Proyección de gastos	64
Tabla 16 Estado de Resultados.....	65
Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado.....	65
Tabla 18 Cálculo de TIR y VAN del proyecto.....	66
Tabla 19 Cálculo de TIR y VAN del inversionista.....	66
Tabla 20 Análisis de sensibilidad con reducción de ventas al 20%	68
Tabla 21 Balance General	69
Tabla 22 Indicadores financieros.....	69

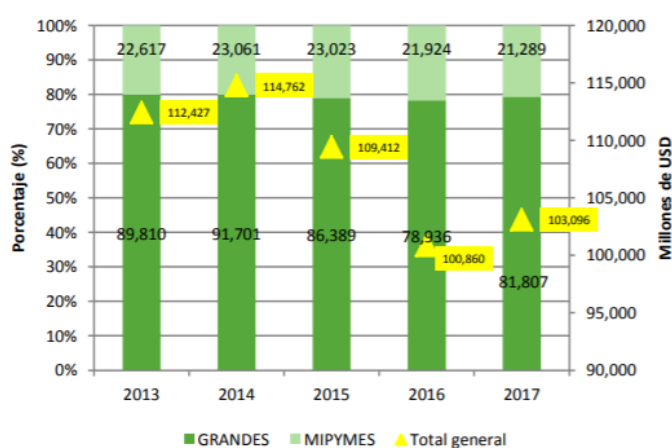
1. ANTECEDENTES E IDEA DE NEGOCIO

1.1 Problema o necesidad para resolver

“Creo que es imposible exagerar la importancia de las personas, las empresas y la actividad económica que forman la base de la pirámide. Son la columna vertebral de nuestras sociedades...Es hora de que las instituciones financieras desarrollen mecanismos innovadores y nuevos programas para llegar a los mercados el micro financiamiento, las remesas y otros mercados sub atendidos. Si las instituciones financieras latinoamericanas se comprometen sistemáticamente a aprovechar esta oportunidad, daremos un paso importante para mejorar las vidas y oportunidades de la mayoría de los habitantes de la región.” (Moreno, 2006)

Las medianas, pequeñas y microempresas, en el contexto de las empresas ecuatorianas cuentan con un aporte significativo, según lo indicado en el último Censo Nacional Económico, de las 13,694 empresas en el Ecuador cuentan con una producción total de \$ 87,234 millones lo que representa un 9.7% mayor del año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

Las PYMES obtuvieron una participación de 21% de los ingresos por venta de \$ 21,289 millones, esta participación ha venido creciendo durante los últimos cinco años según el siguiente gráfico (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).



Notas: El 2017 presenta datos de ingresos de 66,376 empresas que componen aproximadamente el 77,4% de las empresas activas en el Ecuador, a julio del 2018.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

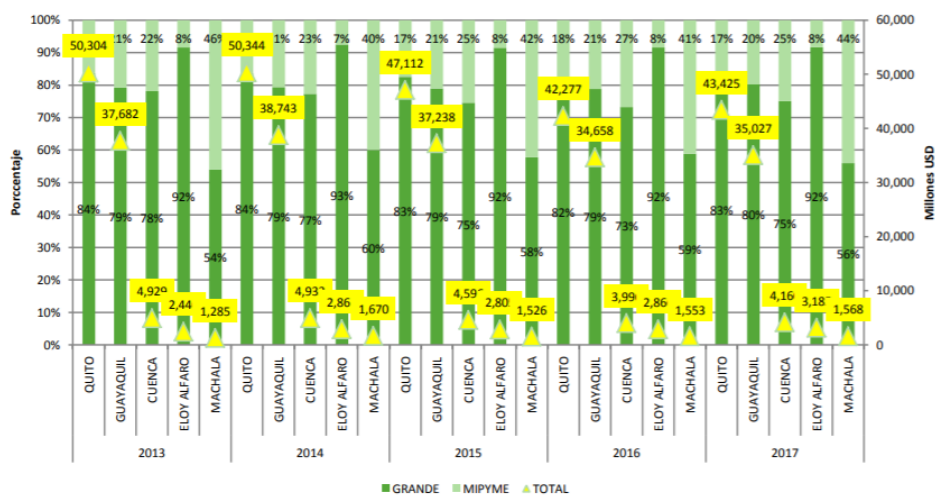
Elaborado por: Dirección Nacional de Investigación y Estudios.

Ilustración 1 Ingresos de MiPymes y grandes empresas durante el período de 2013 – 2017 (Millones de USD)

Fuente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Las PYMES en Guayaquil registran una participación del 20% de los ingresos por venta (6,931 millones), mientras que las grandes empresas obtuvieron un 80% con \$ 28,097

millones. En el siguiente gráfico se muestran las principales ciudades y sus correspondientes ingresos por venta por cada grupo o tamaño de empresa (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).



Notas: El 2017 presenta datos de ingresos de 66,376 empresas que componen aproximadamente el 77,4% de las empresas activas en el Ecuador, a julio del 2018. Las cinco ciudades que se presentan concentran en promedio el 85,3% de los ingresos reportados anualmente a nivel nacional por las MIPYMES y grandes empresas.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: Dirección Nacional de Investigación y Estudios.

Ilustración 2 Ingresos por ventas por ciudad durante el período 2013-2017 (Millones de USD)

Fuente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Por tal motivo, las PYMES ecuatorianas representan un rol muy importante puesto que generan plazas de empleo y ayudan a dinamizar la economía. Dentro del ámbito económico, las PYMES tiene un rol importante en el Ecuador, no sólo porque aportan a la producción nacional, sino que cuentan con una mayor flexibilidad por su tamaño para poder adoptar cambios en lo tecnológico, social o en lo económico.

Por lo general, la fuente de financiamiento para las PYMES en el Ecuador ha sido bajo sus propios fondos o a través de créditos bancarios. Por lo general, más de una de ellas dejan de crecer, innovar o adaptarse a las nuevas tendencias con la rapidez necesaria para poder sobrevivir. Una de las principales razones es que no cumplen con un elevado estándar de condiciones y demás requisitos adicionales que solicitan las instituciones financieras para conceder los créditos de financiamiento, o en otros casos acuden a créditos informales por la rapidez de su atención.

Este servicio está enfocado para aquellas Microempresas que necesitan financiamiento para crecer y continuar con sus operaciones. Dentro de este sector económico existen varios grupos que se segmentan según sus ventas anuales. A continuación, se

presenta una definición del tamaño de la empresa donde predominan los ingresos por ventas anuales sobre el número de trabajadores, tal como se define en el Reglamento a la institucionalidad y su estructura de desarrollo de la inversión y de los instrumentos y mecanismos de fomento del aparato productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, 2017).

Tabla 1 Estratificación de tamaño de empresa

Clasificación de la empresa	Personal ocupado	Ventas anuales
Microempresa	1-9	Hasta 100,000
Pequeña empresa	10-49	100,001 – 1,000,000
Mediana empresa	50-199	1,000,001 - 5,000,000
Grande empresa	200-más	5,000,001 y más

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

También existe una segmentación realizada por las instituciones financieras de acuerdo con su volumen de ventas:

- Pymes: créditos más de 300,001 en adelante hasta los créditos de grandes empresas
- Microcrédito de acumulación ampliada: 10,001 a 300,000
- Microcrédito simple: 1,001 a 10,000
- Microcrédito minorista: hasta 1,000

Los segmentos de empresas acceden a los préstamos de microcrédito a través de instituciones financieras con tasas del 23.5% al 33.5%, asimismo, acceden a préstamos informales que van del 120% al 150%. Todos ellos necesitan salir de la informalidad.

Por lo indicado anteriormente, las MiPymes representan un papel fundamental en la economía de las familias ecuatorianas debido a que aportan y generan empleos. Por tal motivo, es necesario conocer los desafíos a los que se enfrentan para poder subsistir, ser sostenibles en el tiempo y poder competir con acceso a financiamiento frente a las empresas y transnacionales que cuentan con grandes capitales.

1.2 Características básicas del producto o servicio

“Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen que evolucionar, meterse en la tecnología, actualizarse de manera permanente. Hay algunas que se quedan en el tiempo” (El Universo, 2019).

Debido al acelerado avance de la tecnología y su creciente accesibilidad hace que las PYMES incorporen las tecnologías para optimizar sus procesos. La adopción de nuevas tecnologías está justificada si el mismo genera impacto en sus ventas y si los costos de financiamiento son accesibles y bajos. Sin embargo, las empresas no invierten en tecnologías lo que se debería invertir que sería entre un 5% y 6% de su facturación.

Por tal motivo, nuestra propuesta es la de proveer un servicio en donde los microempresarios tengan acceso a créditos de manera fácil, rápida y cómoda. Esto será a través del factoring (o venta de sus facturas) utilizando las plataformas electrónicas. Se habilitará un aplicativo móvil o App en los dispositivos celulares para poder facilitar el trámite de solicitud, validación, y aceptación para su posterior acreditación. Este producto se ofrecerá para empresas que tengan ventas anuales entre \$ 100,000 a \$ 500,000 ya que este segmento está afectado por altas tasas de interés tanto en el sector financiero como en el sector informal.



Ilustración 3 Proceso del factoring.

Fuente: Elaborado por Los Autores.

El factoring es una herramienta financiera especializada que tiene por objeto proporcionar liquidez a las empresas y facilitar su apalancamiento sin afectar su posición patrimonial, ni incrementar sus pasivos o entregar bienes en garantía para acceder a operaciones de crédito tradicionales con la banca o el sistema financiero en general. En la

ilustración presentada se inicia desde la solicitud del cliente y donde finalmente el mismo utiliza el desembolso producto de la venta de sus facturas para continuar con su operación.

Dentro de este ejercicio existen dos tipos de factoring que se explicarán a continuación:

- Factoring con recurso: cuando la entidad financiera no asume el riesgo, cuando existe el incumplimiento del pago se ejecuta el cobro y el cedente es quien debe asumir el pago ante la entidad financiera.
- Factoring sin recurso: cuando la entidad financiera asume el riesgo crediticio.

En este proceso básicamente existen tres participantes:

- Cedente: es el que transmite al factor el derecho de cobro de las facturas que tiene pendientes con sus deudores.
- Deudor: es el que paga la deuda pendiente, interviene de manera indirecta pero no es quien pacta el acuerdo.
- Factor: es la entidad que ofrece los servicios de financiamiento.

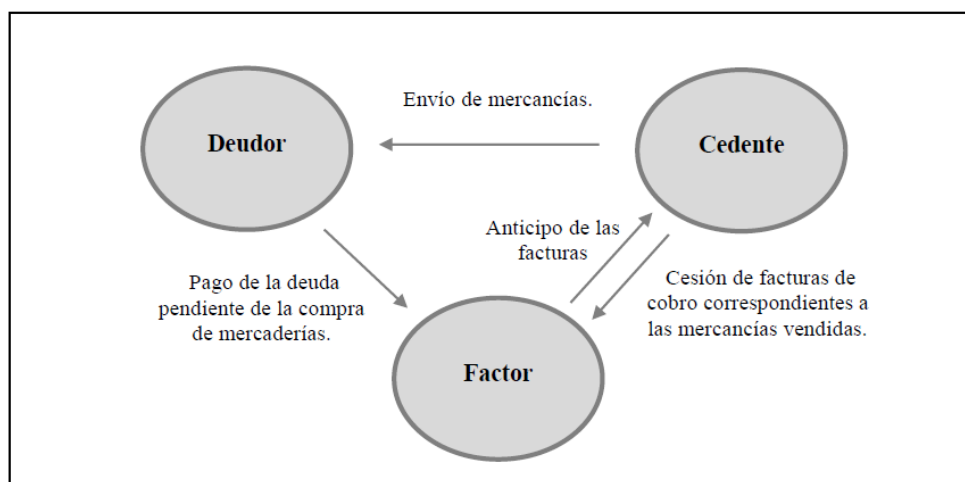


Ilustración 4 Interacciones de las partes del proceso del factoring.

Fuente: El factoring (Cañas, 2015, pág.17).

Si bien es cierto el factoring se ha venido desarrollando en Ecuador desde la década del '90, todavía no es una opción lo suficientemente conocida ni utilizada, en buena parte porque se tiene la percepción de que es una alternativa costosa y poco accesible por las trabas y formalidades que existen todavía para la cesión de las facturas y la tramitología relacionada con una operación de este tipo. Sin embargo, el costo de una operación de factoring incluyendo los gastos operacionales, es inferior al costo de una operación de crédito para el

tipo de segmento que analizamos en la presente tesis, o más aún para el crédito concedido por sectores informales. Adicionalmente, el costo de oportunidad de no contar con recursos financieros para incrementar el giro de su negocio ni darle mayor rotación, es sustancialmente superior.

1.3 Valor agregado para el consumidor

Los valores agregados que se entregarán al consumidor se pueden enlistar en los siguientes:

- **Accesibilidad:** acceso a nuestros servicios desde los canales digitales evitando el acercamiento físico a nuestras instalaciones.
- **Mecanismo ágil y simplificado:** eliminación de trámites innecesarios para acceder al servicio.
- **Automatización del scoring:** acceso a una calificación previa para validar prerequisites sin intervención de algún funcionario.
- **Liquidez inmediata:** crédito en la cuenta del cliente en pocos días de iniciada su solicitud.
- **Costos menores al informal:** tasas de crédito homologadas del sector sin tener que incurrir en créditos de alto riesgo.
- **Democratización del financiamiento:** acceso a sectores que por lo general las entidades financieras no atienden dentro de sus productos y servicios.

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Misión

Impulsar el crecimiento del sector de la microempresa en Guayaquil

2.2 Visión

Ser partícipe en el marco del desarrollo económico del país

2.3 Objetivo Estratégico

Determinar la viabilidad financiera, legal y tecnológica de una plataforma móvil de factoring electrónico en el segmento de microempresarios con ventas anuales de \$100,000 a \$500,000 que desean vender sus facturas.

2.4 Objetivos Específicos

- Estimar la demanda esperada del segmento de microempresarios que estarían dispuestos a utilizar los servicios de factoring, incluyendo los costos y rentabilidad esperada.
- Determinar los factores críticos de éxito para la implementación de una plataforma móvil de factoring electrónico.
- Establecer el plan de acciones estratégicas para poder llevar adelante la idea de negocio, incluyendo la gestión de la innovación como punto importante para supervivencia de la empresa.
- Desarrollar el análisis de mercado, clientes y competencia.
- Establecer la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Realizar el análisis de riesgo y plan de sostenibilidad de la idea de negocio.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis de la industria con el Modelo de Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (Keller, 2006). En la siguiente figura se identifica las fuerzas de Porter para la industria del sector de factoring.

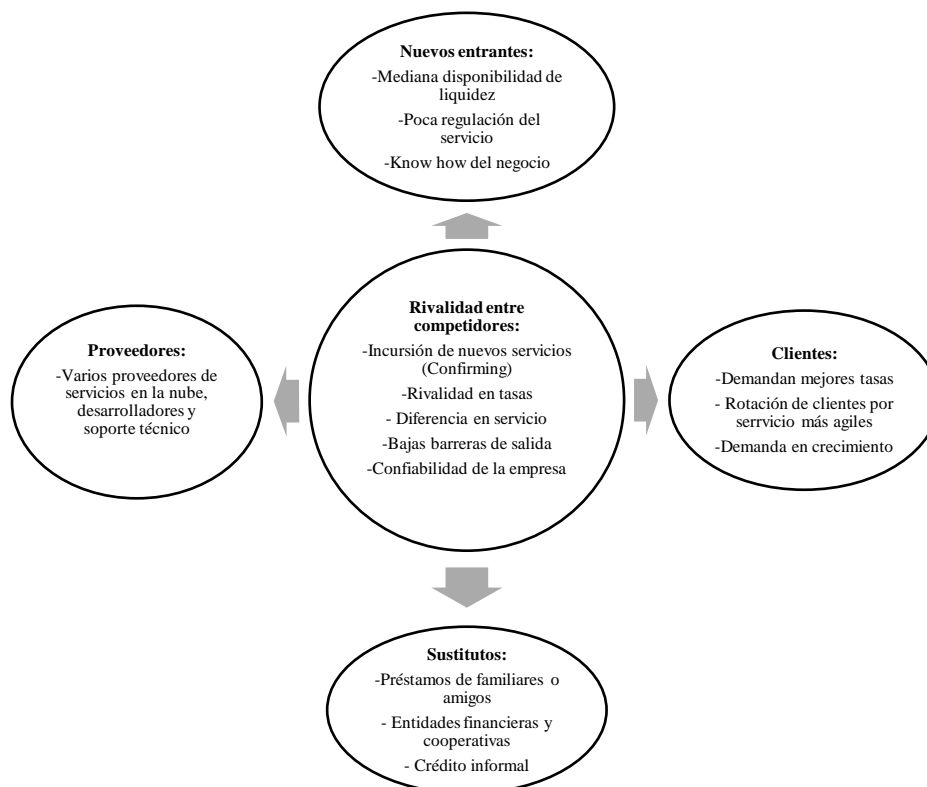


Ilustración 5 Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuente (Elaboración de Los Autores)

- **Rivalidad entre competidores:**

La rivalidad entre competidores se desarrolla en un sector en crecimiento el cual se componen en los siguientes:

- Microfactoring S.A.
- Factorplus S.A.
- Ecuadescuento S.A.
- Oasis Factor del Ecuador S.A.
- Alpha Factoring del Ecuador Allfactor S.A.
- Solufactoring S.A.

- Gestión de Cobro Cashfactoring S.A.
- Procash S.A.

La influencia en el sector de estos competidores es alta, esto es debido a que se encuentran implementando mejoras en los tiempos de atención, dependiendo del sector y al volumen al cual atienden, manejan tasas diferenciadas, la confiabilidad se da por la cantidad de clientes por lo que procuran captar la mayor cantidad para dar ese mensaje que da tranquilidad que cuentan con flujo suficiente para afrontar la operación.

- **Amenaza de nuevos participantes:**

Para los nuevos participantes, si bien es cierto que la inversión inicial requerida es mediana, para poder mantener la operación en las actividades de factoring requieren de un elevado músculo de liquidez que permita mantener e incrementar el giro del negocio. Una de las barreras para los nuevos participantes es el know how específico y las metodologías de análisis de riesgo que mantengan la sostenibilidad del negocio.

Un nuevo participante puede ver atractivo la baja regulación que existe y el bajo riesgo al momento de cerrar la operación debido a que las barreras de salida son bajas teniendo en cuenta que, una vez recuperada la cartera se puede cerrar la operación, por lo que la influencia de amenazas de nuevos participantes es alta.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

De manera general, los productos sustitutos se representan por las entidades financieras y cooperativas, sin embargo, estas opciones manejan un alto número de documentación y condiciones que limitan el acercamiento a solicitar financiamiento. Por lo general, es el primer punto de contacto luego de considerar otra vía de financiamiento. Otro de los servicios sustitutos es el financiamiento a través de familiares o informal el cual conlleva a altos riesgos por los intereses o incumplimiento en los pagos. Si bien es cierto, que los productos sustitutos son de mayor confiabilidad, su influencia es media debido a que el acceso al factoring tiene menor trámite, tiempos y mayor apertura a sectores de la microempresa.

- **Poder de negociación de proveedores:**

En este servicio, por lo general los proveedores se constituyen en los que ofrecen los servicios de provisión de la infraestructura al ser un negocio que se apoya en transacciones financieras. Por lo que, el poder es muy bajo y la oferta permite conseguir mejores precios y de calidad con altos niveles de disponibilidad.

- **Poder de negociación de clientes:**

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que la rotación puede realizarse una vez recibida la transferencia, de tener un servicio más ágil y de menor trámite, el cliente puede cambiarse, existe libre movilidad dado que no existe una relación crediticia amparada por garantías reales ni líneas de crédito. Al no existir regulación de tasas, los clientes pueden escoger en las diferentes ofertas dependiendo del volumen y monto de la transacción.

3.2 Análisis FODA

Se presenta a continuación el análisis FODA del sector:

Tabla 2 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura financiera sana	No contar con una cartera establecida de clientes.
Acceso al sector de la microempresa	Falta de experiencia y conocimiento del mercado objetivo.
Mercado natural con proveedores que requieren financiamiento para sus facturas.	Necesidad de desarrollar relaciones de confianza con los clientes.
Mercado no regulado por Superintendencia de Bancos.	Nuevo jugador en mercado.
No existe techo para tasa de operaciones de factoring.	Por la informalidad de algunos sectores, que no llevan contabilidad, no sería posible un adecuado análisis de crédito.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disminución del crédito bancario por restricción de liquidez.	Inestabilidad económica que genere recesión y caída de la producción, afectando proyecciones y rentabilidad.
Demanda de mayor plazo de crédito por parte de los proveedores en un entorno de iliquidez.	Afectación del riesgo crediticio por morosidad a causa de recesión.

Procedimiento más sencillo con relación a la aprobación de operaciones bancarias.	Cambios en la legislación que establezca limitaciones y techos a la actividad.
Expansión a diferentes segmentos de mercado, no atendidos por bancos.	Crecimiento de negocios de competencia directa y de instituciones financieras.
El factor asume el riesgo crediticio y la cobranza de la cartera.	Competencia ilegal (usureros)

Fuente: Elaboración de Los Autores

3.3 Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento

La estructura de mercado para el microcrédito según el último informe de la Superintendencia de Control del Poder del Mercado (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016), se segmenta en:

- Bancos privados
- Instituciones financieras
- Mutualistas
- Sociedades Financieras
- Cooperativas

Como se observa, no se incluye en el segmento a las empresas de factoring, más bien están regulados por parte de la Superintendencia de Compañías.

Para conocer las perspectivas de crecimiento, es necesario tener en cuenta la evolución del sector financiero tomando como parte de las variables los factores internos y externos en los indicadores macroeconómicos del Ecuador.

Tabla 3 Indicadores Macroeconómicos Ecuador

Rubro	Valor	Rubro	Valor
PIB	66,308	Variación anual PIB (t/t-4) año 2020	-7.75%
Deuda pública Total/PIB Agregada (mar 2021)	62.52%	Inflación mensual (mar 2021)	0.18%
Balanza Comercial Total (millones USD) mar 2021	731.5 (Superávit)	Inflación anual (mar 2021)	-0.83%
Reservas Internacionales (millones USD abr 2021)	5,788.5	Inflación acumulada (mar 2021)	0.38%

Riesgo país (12 de mayo 2021)	764 puntos	Remesas (millones USD) año 2020	3,338
Precio Barril Petróleo WTI (USD 30 abr 2021)	63.58	Tasa de Desempleo Urbano (mar 2021)	6.85%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Producto interno bruto (PIB): debido a las duras condiciones económicas que está atravesando el país, se muestra un PIB con una variación negativa del 7.8% en relación con el año 2019, por lo que este registro sería el peor de la historia ecuatoriana desde que tenemos datos, inclusive desde la crisis bancaria en el año 1999 (-4.77%) o la gran depresión (-4.2%). Esto conlleva a un deterioro en todas las industrias y una contracción en la solicitud de créditos ya que la tendencia es la de mantener los negocios en funcionamiento.

Riesgo País: el riesgo país mide la tasa de interés al cual se puede acceder para nueva deuda en los mercados, se calcula por cada 100 puntos de riesgo país equivale al 1% de interés. (El Comercio, 2021)

Balanza comercial total: A marzo de 2021, se registró un superávit de USD 731.5 millones en donde se refleja un valor mayor con USD 128 millones en el mismo periodo en el 2020.

Precio barril petróleo WTI: el precio del barril de petróleo West Texas Intermediate (WTI) el cual se usa de referencia para la cotización del crudo ecuatoriano ha mostrado un comportamiento volátil, en el periodo de análisis se registró en abril 2020 un valor de USD 18.84 por barril mientras que a abril de 2021 fue de USD 63.58. La proforma para el año 2020 fue de USD 51.3 por barril, mientras que para este año se fijó un valor más conservador de USD 37.0. (El Universo, 2020)

Tasa de desempleo: de los registros a finales de cada año la tasa de desempleo pasó de 3.8% en diciembre en 2019 a 5.0% en el 2020 en el mismo periodo. En cifras de pobreza nivel nacional se pudo evidenciar un 32.4% mientras que la pobreza extrema en 14.9% (los valores de diciembre de 2019 fueron 25% y 8.9% respectivamente). El coeficiente de Gini el cual marca la desigualdad económica se ubicó en 0.50 al cierre del 2020.

Debido al panorama señalado en los indicadores macroeconómicos, la oferta de crédito en el sistema financiero nacional, en el tercer trimestre de 2020, tanto los bancos como las mutualistas fueron menos restrictivos para el otorgamiento de créditos destinados al sector productivo, mientras que para vivienda y microcréditos

fueron más restrictivos. Ante este panorama se aprobó la Ley Humanitaria que permitió el diferimiento de los créditos de manera extraordinaria por la situación de la pandemia mundial (El Telégrafo, 2020).

Durante la emergencia sanitaria, según lo indicado por el ministro de Economía y Finanzas, más del 70% de la cartera de microcrédito fue diferida. En el sistema financiero privado se registraron 1,977,246 operaciones de crédito reprogramadas por USD 10,800 millones, para cooperativas de ahorros y crédito se difirió 840,584 operaciones por USD 6,581 millones mientras que en el sector financiero público se registraron 117,392 operaciones por USD 516.3 millones, como un intento de impulsar la reactivación económica.

Ante el panorama marcado, la tendencia que se prevé en la economía ecuatoriana es la de una recuperación paulatina en un esfuerzo en conjunto entre el sector público – privado hacia la reactivación económica. Las posibilidades de oportunidades de nuevos mercados o crecimientos de empresas a nivel de las PYMES pueden resultar en una oportunidad de búsqueda hacia la alternativa del factoring para continuar con la operación de sus negocios.

3.4 Análisis de Cadena de Valor

“Contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes” (Porter, 2010).

Se describe a continuación la cadena de valor de la empresa de Factoring, en donde se detallan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, agregando valor a la misma:

Desarrollo tecnológico: se impulsará la innovación en los canales donde el cliente accedería a nuestros servicios, se utilizará los canales digitales como nuestro sitio web y la aplicación para dispositivos móviles que agilizarán los procesos. Los pagos se realizarán a través de estos canales.

Infraestructura de la empresa: Aunque la idea de negocio se proyecta a una mayor utilización de canales digitales, existirán espacios para la atención personalizada al cliente, conocer de primera mano sus inquietudes, necesidades y proyectos, generar un mayor vínculo comercial y, por supuesto, establecer un lugar

de trabajo para nuestro personal, en combinación con el teletrabajo, dentro de un ambiente con alto nivel de tecnología, equipamiento y eficiencia en conexión.

Operaciones: Aunque para el inicio de las actividades se requiere disponer de un capital propio para continuar con la operación de la empresa será necesario contar con liquidez constante para futuros financiamiento a nuevos negocios. La emisión de obligaciones ayuda a mantener liquidez a la empresa y fomenta la imagen y confiabilidad de este.

Servicio Post-Venta: se contará con un call center que atenderán los requerimientos, consultas y sugerencias de nuestros clientes, así como también se evaluará y monitoreará permanentemente la calidad de nuestro servicio.

Mercadeo y Ventas: se difundirán campañas publicitarias con la imagen de la empresa a través de las redes sociales y los medios locales para dar a conocer a nuestro mercado potencial.

Adquisiciones: se realizarán el proceso de selección entre varios proveedores manteniendo un formato estándar de las necesidades de la empresa para seleccionar los que ofrezcan el mejor precio.

Recursos Humanos: la selección del personal se realizará a través de los canales de redes sociales y se capacitará para que realicen el trabajo contable y atención al cliente en el servicio de recaudación.

3.5 Factores positivos y negativos del entorno: políticas

Gubernamentales y marco regulatorio

Las empresas que se dedican al servicio de Factoring surgieron por primera vez en el Ecuador en la década de los 1990, luego de ese periodo el feriado bancario casi lo desaparece. Luego de esta crisis bancaria, se endurecieron las políticas de crédito lo que afectó al flujo de dinero afectando tanto a pequeñas y medianas empresas. La adopción de la dolarización por parte del gobierno permitió una leve recuperación de la crisis financiera y un escape a la inflación. Debido a esto, las actividades financieras ecuatorianas mantuvieron una tendencia negativa hasta el año 2001, luego entre el 2004 y 2012 se pudo observar un crecimiento promedio del 11.48%. Esto, abrió nuevamente el mercado para que productos de crédito como el Factoring ganen participación en donde sus mercados objetivos tradicionalmente son las PYMES, proveedores multinacionales, comerciantes y exportadores.

Los avances tecnológicos en torno a la digitalización y soluciones tecnológicas ayudaron a brindar mayor dinamismo al sector, minimizando los costos de trámites del control y cobro de facturas en masa aportando mayor rapidez al proceso y liquidez inmediata al sistema de flujo de caja de las empresas involucradas en esta actividad. Esto permitió que, el sistema financiero del Ecuador afrontara de mejor manera las crisis posteriores como la que se vivió a nivel mundial en el año 2008 con una leve caída en el mercado internacional del Factoring. Más adelante, en el año 2010, volvió a recuperarse con un fuerte incremento en el volumen de transacciones.

El sector financiero nacional se vio afectado por regulaciones y decisiones gubernamentales dictadas por políticas gubernamentales provocó una contracción anual de 2.04% a través de control de precios, tarifas de servicios financieros, fijación de tasas, impuestos al sector y requerimientos de liquidez lo cual finalmente provocó disminución en la rentabilidad y capacidad de crecimiento patrimonial en las entidades financieras. No obstante, para el año 2019, el PIB de las actividades financieras alcanzó los USD 3,905.33 millones, lo cual representa un crecimiento del 4.99%, debido a una mayor colocación de crédito al sector privado.

A nivel del marco regulatorio de la actividad del Factoring, al momento no tiene regulación jurídica específica, sino que se basa en la autonomía de la voluntad de las partes contratantes y en las costumbres mercantiles. Por defecto, se utiliza la Cesión de Créditos que es la normativa legal análoga que respaldar la actividad a nivel jurídico. Además, están sujetas a controles por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros. Es importante mencionar finalmente que el Código de Comercio prevé que las compañías que quieran ser empresas de Factoring, deben dedicarse exclusivamente a esa actividad de forma profesional y habitual y operaciones conexas a ella, de conformidad con la normativa que se encuentra pendiente de dictar por la autoridad tributaria y la autoridad de valores antedicha

3.6 Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al Sector de forma positiva y negativa

Debido a la aparición del Coronavirus se evidencia una reducción de la previsión del desempeño económico global, lo cual ha impactado en nuestro país debido a que tuvo repercusiones en China que representa la sexta parte de la economía mundial. Como lo señala el FMI, la recuperación de la economía

dependerá de la eficacia de las medidas adoptadas por el gobierno (priorizar el gasto sanitario, limitar el traslado internacional de utilidades y la evasión de impuestos), la evolución de las condiciones financieras (liquidez internacional) y los precios de las materias primas; además se hace énfasis en el fomento de una debida tecnificación de los procesos productivos para mitigar el cambio climático (Fondo Monetario Internacional, 2021).

A nivel social y cultural en el sector privado se encuentra un optimismo para poder apoyar a la economía local. La cámara de comercio de Quito en conjunto con otras organizaciones privadas desarrolló el proyecto Liga del Rescate: empresarios ayudando empresarios, con el objetivo de apoyar a empresas afectadas para que no cierren sus operaciones. Entre los beneficios ofrecidos fue la de proveer operaciones de Factoring para que tengan liquidez inmediata para el pago de sus gastos.

Otras de las tendencias, es el uso de las plataformas digitales en el sector financiero. En respuesta a las medidas sanitarias, las transacciones bancarias realizadas por medios digitales aumentaron un 26% durante el primer trimestre de 2020 y las físicas se redujeron en un 39%, por lo que se espera que este cambio continúe en los periodos posteriores (Ekos, 2020).

3.7 Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, Imagen, confiabilidad.

Teniendo en cuenta el contexto de este sector, los factores competitivos para la puesta en marcha del plan estratégico que se deberán tener en cuenta son los siguientes:

Servicio: en el portafolio de servicios de lo que se ofrecerá estará la prestación de servicios de Factoring con recurso en su primera fase, el cual comprenden en ejecutar los pagos por adelantado a las facturas de los cedentes y ejecutar el proceso de cobros a los deudores de los clientes. Se centrará en la compra de facturas desde USD 1,500 en adelante.

Precio: para la prestación del servicio de Factoring con recurso la estrategia será fijar los precios del mercado. Según el análisis realizado a través de las encuestas se tiene en cuenta que trabajan con tasas según lo de 3%, 5% y hasta el 10% dependiendo del volumen de la transacción. En el mercado, generalmente se cargan los siguientes costos por negociación de factoring:

- Descuento (anualizado, anticipado, calculado sobre el valor de la factura). Fluctúa entre el 12% y 14%.
- Comisión por Gastos Administrativos y Operacionales (G.A.O.). Se cobra el FLAT sobre el valor de la factura, dependiendo del plazo. En el mercado los costos del GAO son:
 - 30 días: 1.55%
 - 45 días: 2.25%
 - 60 días: 3.00 %
 - 90 días: 4.50%

Forma de pago: para el pago o compra de facturas se realizará a través de transferencia bancaria.

Imagen: se realizará una campaña de mercadeo para impulsar la imagen de esta nueva empresa para que pueda destacar como ágil, confiable y digital.

Confiabilidad: esta es uno de los factores más importantes para los potenciales clientes, para esto se tendrá actualizados el certificado de cumplimiento de obligaciones con la superintendencia de compañías y RUC vigente.

3.8 Productos sustitutos y complementarios

“Un producto sustituto es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio. Los servicios sustitutos se comportan de igual manera” (Roldán P. N., s.f.).

Los productos sustitutos son los servicios financieros de entidades financieras, cooperativas y préstamos informales.

“Un producto complementario es aquel que debe utilizarse juntamente con otro para poder satisfacer la demanda del consumidor” (Roldán P. N., s.f.).

Los productos complementarios en nuestro caso son los servicios de asesoría financiera y contables.

3.9 Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa

El tamaño del mercado se puede determinar teniendo en cuenta el sector y el segmento al que se quiere apuntar, en este caso el segmento serían las microempresas y se apuntarían a todas las industrias del mercado. Según las estadísticas de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el sector está compuesto por: 63.6% microempresa, 24.8% pequeña, 6.13% mediana y 2.6% grande empresa. De toda la participación de microempresas a nivel nacional, la provincia del Guayas representa el 40.47% de ingresos por ventas, constituyéndose en un importante foco de atención (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.), constituyéndose en un importante foco de atención.

Tabla 4 Ingresos por ventas anuales por provincia en el 2020

PROVINCIA	CANTIDAD	INGRESOS POR VENTA (USD)	% de ingresos x venta
GUAYAS	19454	274,616,514	40.47
PICHINCHA	13631	227,391,221	33.51
AZUAY	2479	34,399,366	5.07
MANABI	2115	27,621,580	4.07
EL ORO	1505	14,877,027	2.19
TUNGURAHUA	923	9,964,878	1.47
PASTAZA	142	9,299,009	1.37
LOJA	847	8,327,581	1.23
SANTO DOMINGO	592	7,696,079	1.13
IMBABURA	650	7,044,014	1.04
LOS RIOS	646	7,029,131	1.04
SANTA ELENA	493	6,814,835	1.00
COTOPAXI	620	6,131,111	0.90
SUCUMBIOS	425	5,524,520	0.81
CHIMBORAZO	640	5,473,801	0.81
ORELLANA	316	4,203,039	0.62
CAÑAR	388	3,761,371	0.55
ZAMORA CHINCHIPE	481	3,709,087	0.55
ESMERALDAS	315	3,546,545	0.52
GALAPAGOS	300	3,178,874	0.47
MORONA SANTIAGO	316	2,994,021	0.44
CARCHI	199	2,400,354	0.35

NAPO	185	1,388,046	0.20
BOLIVAR	144	1,152,651	0.17
Total general	47806	678,544,655	

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.)

Dentro de la provincia del Guayas se selecciona la ciudad de Guayaquil que representa el 88% de todos los ingresos por ventas de la provincia. Esto lleva a un total de 17,292 empresas como parte de nuestro mercado potencial. Como parte del análisis del mercado, se incorpora la demanda de créditos de los diferentes sectores, para esto se revisó el Reporte Trimestral de Oferta y Demanda de crédito (Banco Central del Ecuador, 2020), el cual brinda información complementaria respecto al mercado crediticio ecuatoriano.

Dentro de la encuesta se requiere conocer las dificultades que han contado para el pago de sus deudas, en donde en el sector de la microempresa tiene problemas para cubrirlos tanto por falta de liquidez y altas cuentas por cobrar.

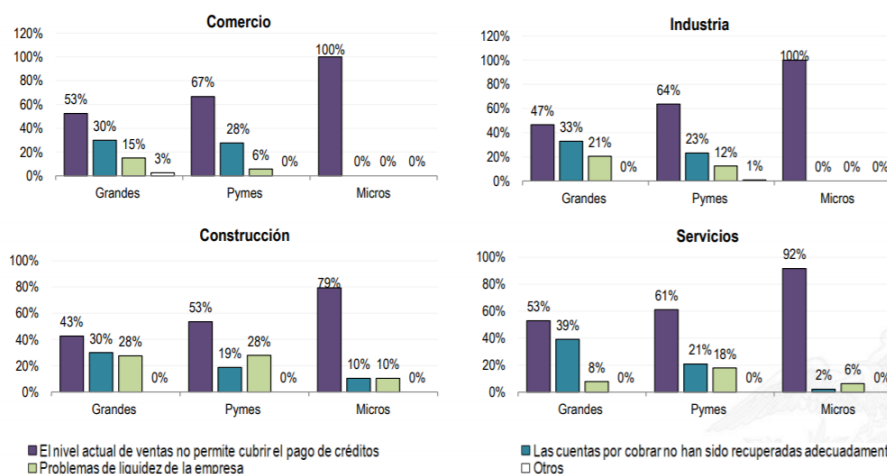


Ilustración 6 Encuesta Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

De igual manera se consultó sobre el interés de involucrarse en nuevos créditos para el cuarto trimestre 2020, y se observa aún un interés en conseguir financiamiento en todos los sectores de los diferentes segmentos.

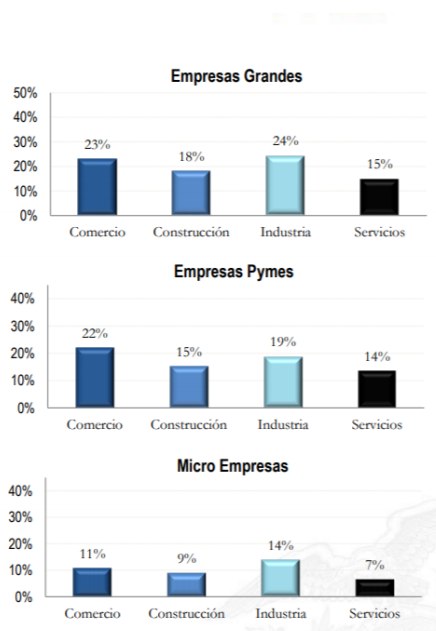


Ilustración 7 Participación de empresa en encuesta Trimestral de Oferta y Demanda.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Con lo anteriormente revisado, existe una necesidad de cubrir pagos y obtener financiamiento por parte de las microempresas, que, si bien no es tan marcada como el resto de los segmentos, es un mercado interesante poder participar. Para la definición del mercado real se estimará aquellas que tienen ventas anuales mayores de USD 100,000 hasta USD 500,000 o que superen el valor y que tengan entre 3 a 9 empleados, que suman alrededor de 2,187 empresas. De este mercado, se puede realizar el acercamiento para poder obtener clientes que soporten la operación de la empresa como se mencionará a continuación.

3.10 Nivel total de consumo en dólares y unidades

Para el primer año de operaciones, se plantea una estrategia de contar con un mínimo de 25 clientes con diferentes plazos que ayuden a mantener la liquidez de la empresa. Para esto se requiere que los tiempos de recuperación de cartera sea un aspecto importante al momento de obtener la rotación del capital por la compra de facturas. Por lo que, dentro del primer año, se alcanzaría con valores promedios de recuperación de cartera dentro de los 30 días y generar así una mayor rotación de los recursos.

3.11 Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo

En la actualidad, por la incursión de nuevas tendencias de cambios en el comportamiento de los consumidores que están cambiando sus preferencias en los productos tradicionales, pudiere reflejarse en nuevas oportunidades para conseguir financiamiento para incurrir en nuevas líneas de negocios o ampliar la producción para llegar a adecuarse a nuevas potenciales demandas de productos o servicios, esto al final conllevaría a un incremento de servicios de financiamiento y una oportunidad para el factoring.

3.12 Investigación de Mercado: Población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.

“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” (Morales, 2018, pág. 7). De acuerdo con la investigación en curso se requiere conocer cuál es la perspectiva de los microempresarios respecto al Factoring, por tal motivo se escogió a la base de datos de Alumni ESPAE quienes en su mayoría son empresarios u ocupan puestos en gerencias financieras en donde tienen acceso a este tipo de financiamiento. Por tal motivo el universo sería el número de estudiantes que se cuentan en la base de datos el cual fue de 1,040.

Los métodos de recolección de datos dentro de la investigación son de tipo cuantitativo y cualitativo. La investigación cuantitativa se define como “Una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Morales, 2018, pág. 143), la que se utilizó para la encuesta que permitió cuantificar la información referente a la propuesta de Factoring y poder realizar el análisis respectivo y obtener información relevante para poder realizar la estrategia de marketing.

De igual manera, se realizó una investigación cualitativa que se define como “una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Morales, 2018, pág. 143), la cual, a través de entrevistas a profundidad a expertos

en el tema, se podrá conocer las experiencias de esta actividad bajo un punto de vista diferente.

El tipo de muestreo que se empleó es el probabilístico a través de un muestreo aleatorio simple para muestras finitas en donde se considerará al universo de estudiantes para recolectar el grado de conocimiento del Factoring, de aquellos que ya lo emplean y experiencias de su uso dentro de la ciudad de Guayaquil.

La fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p * (1 - p) * \left(\frac{Z \left(\frac{1 - \alpha}{2} \right)}{d} \right)^2$$

Ecuación 1 Formula para el cálculo de muestra para poblaciones finitas

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Donde:

- N: Tamaño del universo = 1040
- p: probabilidad de ocurrencia = 0.5
- d: error o precisión deseada = 8%
- α : nivel de confianza = 90%

Tabla 5 Matriz de tamaños muestrales para el universo de 1040 con un p de 05 para poblaciones finitas

<i>Nivel de confianza</i>	d (error máximo de estimación)							
	10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%
90%	63	77	97	121	158	214	299	435
95%	88	106	131	165	212	281	381	527
97%	106	128	156	195	249	324	431	579
99%	143	172	208	256	320	406	520	666

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Se valida el siguiente resultado con la herramienta RaoSoft teniendo el siguiente resultado:

Raosoft		Sample size calculator	
What margin of error can you accept? <small>3% is a common choice</small>	<input type="text" value="8"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.	
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input type="text" value="90"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 90%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.	
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input type="text" value="1040"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.	
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input type="text" value="50"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under More information if this is confusing.	
Your recommended sample size is	97	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.	

Ilustración 8 Resultado de Sitio Web RaoSoft

Fuente: (Raosoft, 2021)

De la fórmula se obtiene que se realizará la encuesta a 97 personas en donde se representará el segmento objetivo del presente proyecto.

3.12.1 Análisis de los resultados de la entrevista a Expertos en el área

Se optó por realizar entrevistas de profundidad con expertos en la materia de factoring. Se presenta a continuación breves datos y principales hallazgos de cada uno.

Se tuvo acceso al CEO de la empresa Cessio Factoring quien cuenta en el cargo desde hace 1 año, mostrando una amplia trayectoria en asesoría empresarial y cuenta con un EMBA en el IDE Business School. La entrevista se encuentra como Anexo 1. Dentro de los principales hallazgos se pueden resumir en lo siguiente:

- Las operaciones del factoring son pocos conocidas.
- Las empresas ven a sus proveedores que ejecutan el factoring como una empresa con problemas financieros.
- Pueden existir un desembolso en menos de 24 horas al cliente.
- Debe existir una tendencia hacia digitalización del servicio y mayor control de compañías aplicantes.

Se tuvo acceso al director en Corpei Capital con quien se pudo obtener una entrevista en la que se puede resumir en lo siguiente:

- La modalidad más usual de realizar el factoring es con recurso.
- Los tiempos de un cliente existente o registrado (24 a 48 horas) es mucho más rápido que la de uno nuevo (de 4 a 5 días).
- Los puntos importantes para la sostenibilidad del negocio es la diversificación de la cartera y capitalización oportuna.
- Acceder a un mercado secundario de facturas compradas ayudará a tener acceso a inversionistas locales o extranjeros.

Lo aportado por los expertos ayuda a comprender en la práctica cómo funciona y relaciona el servicio del factoring en el sector, y permite plantear una propuesta aterrizada y evaluar con mejor criterio la información estadística del sector y proyecciones financieras, técnicas y legales en la implementación de la empresa.

3.12.2 Análisis de los resultados de las encuestas

De un total de 97 personas encuestadas del segmento seleccionado, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 51% realiza una actividad económica independiente, mientras que el 46% trabaja en relación de dependencia. La encuesta continua con las personas que contesten positivamente en esta pregunta ya que nuestro enfoque es hacia este grupo.

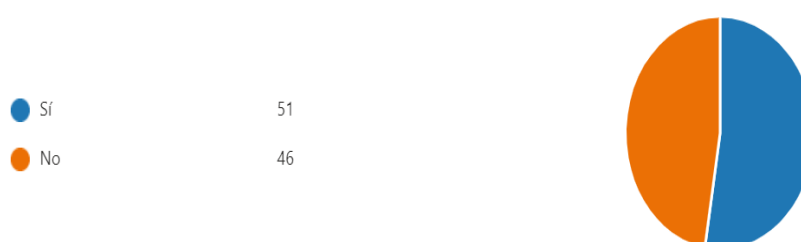


Ilustración 9 Resultados de pregunta: ¿Desarrolla una actividad económica independiente?

Fuente: Elaborado por Los Autores

Como conocimiento general y como parte del enfoque del trabajo, se quiere conocer la cantidad de personas que están dentro de Guayaquil, sin embargo, se opta por continuar la encuesta con todos ya que se requiere conocer su opinión respecto a nuestro servicio a ofrecer.

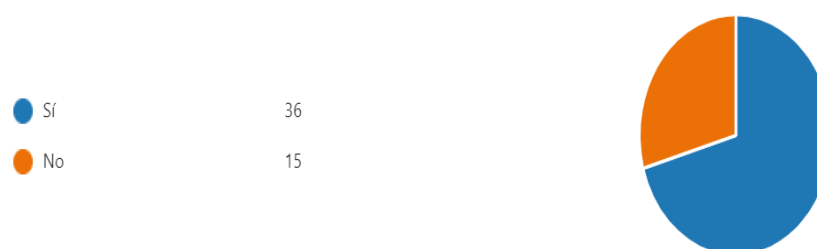


Ilustración 10 Resultados de pregunta: ¿Su actividad económica es ejercida en la ciudad de Guayaquil?

Fuente: Elaborado por Los Autores

En la siguiente pregunta se observa que el 57% se constituyen como persona natural, 24% sociedad anónima, 10% empresa unipersonal, 6% sociedad anónima simplificada (SAS) y 3% compañía limitada.

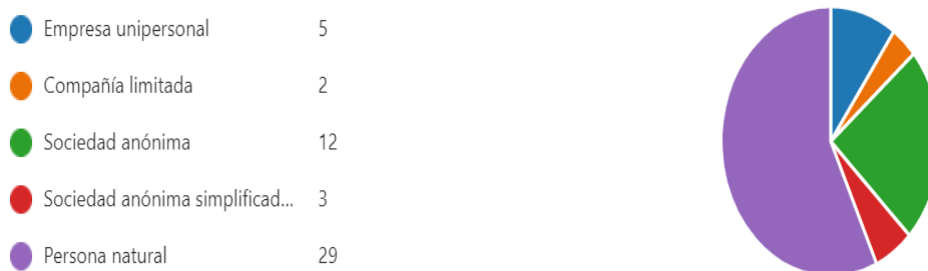


Ilustración 11 Resultados de pregunta: Cantidad de empleados en Microempresas

Fuente: Elaborado por Los Autores

En esta pregunta, se requiere conocer la cantidad de empleados que conforman la empresa para conocer dentro del espectro hacia donde se apunta es a los microempresarios, se observa que un 86% tienen de 1 a 9 personas, 10% de 10 a 49 y 4% más de 50 personas que conforman la empresa.

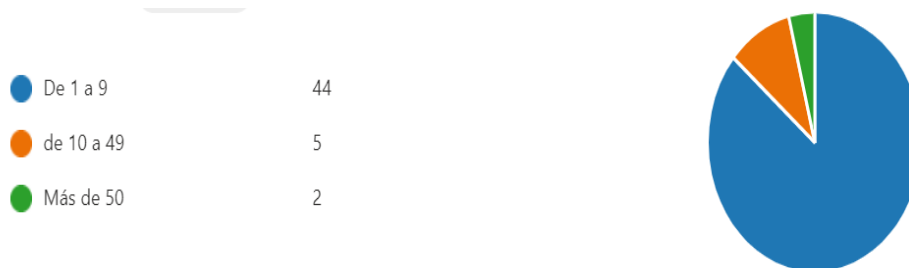


Ilustración 12 Resultados de pregunta: Cantidad de empleados totales

Fuente: Elaborado por Los Autores

En la siguiente pregunta se observa que la actividad económica se divide en un 31% para servicios a empresas, 25% para comercio, 25% para servicios (prestación de apoyo o asistencia a personas) y 19% para pequeña industria, esto nos ayuda a conocer cómo se segmenta el mercado dentro del grupo encuestado.

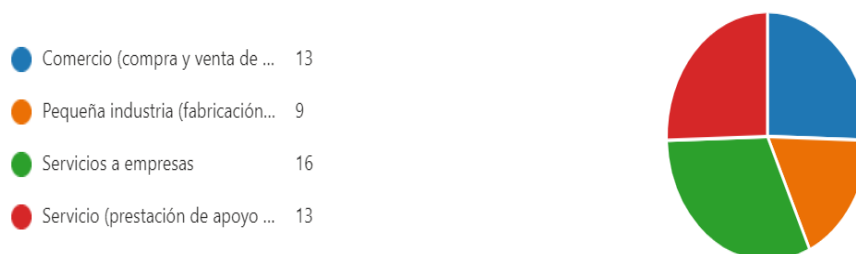


Ilustración 13 Resultados de pregunta: Definición de actividad

Fuente: Elaborado por Los Autores

En la siguiente pregunta se conoce que la facturación en el año 2019 se obtuvo que el 65% es menos de USD \$100,000, 20% de USD \$100,000 a USD \$300,000, 14% más de USD \$1,000,000 y 1% de USD \$300,000 hasta \$500,000, por lo que

existe una población interesante de un mercado potencial que esté dentro del alcance del servicio.

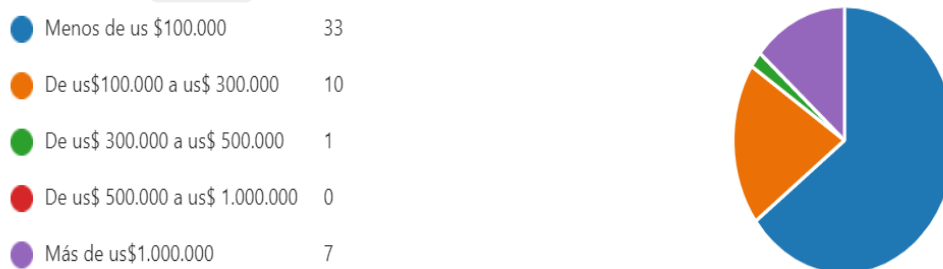


Ilustración 14 Resultados de pregunta: ¿Cuánto facturó en el año 2019?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se observa que existe un 76% que responden afirmativo y un 24% responde negativo, esto es para poder conocer la cantidad de oportunidades identificadas por las personas que se perdieron por falta de liquidez.

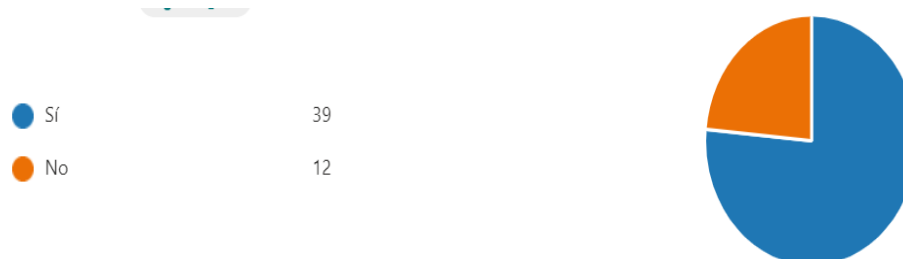


Ilustración 15 Resultados de pregunta: ¿Ha perdido alguna oportunidad de negocio por falta de liquidez en el año 2020?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

De los que contestaron positivamente a la pregunta anterior, se observa que un 50% fue para una nueva línea de negocios, 48% para ampliación, y 2% otros.

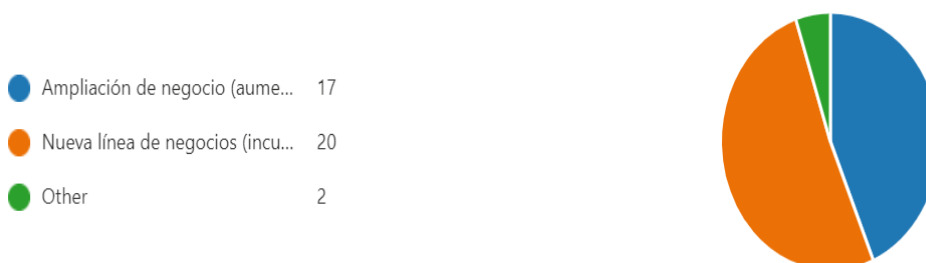


Ilustración 16 Resultados de pregunta: ¿La oportunidad de negocio fue?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se observa que un 63% contestó positivamente y un 37% negativamente, esto es con el fin de conocer la porción que han accedido a un crédito financiero.

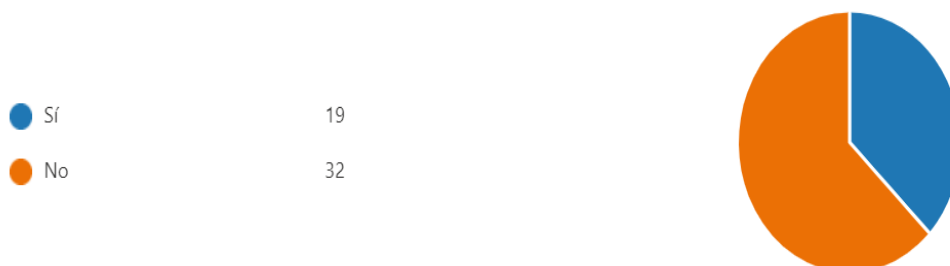


Ilustración 17 Resultados de pregunta: ¿Ha solicitado crédito en el último año?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

De los que contestaron positivamente, se observa que un 89% en la banca tradicional y 11% a familiares y amigos.

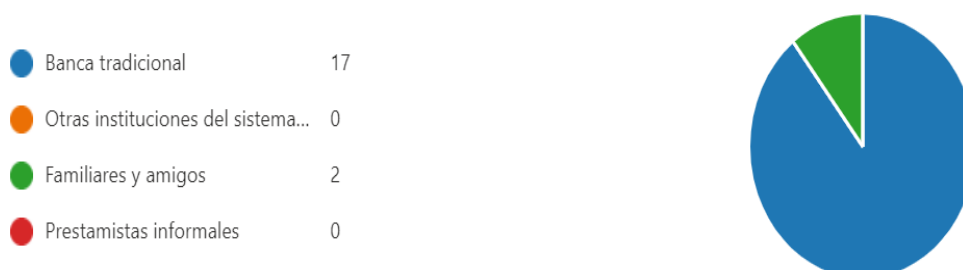


Ilustración 18 Resultados de pregunta: En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿A través de qué medios?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se quiere conocer los plazos de crédito con los que trabaja, en donde se observa que un 63% es más de 120 días, 21% es 30 días, 11% es 90 días y 5% es 60 días.



Ilustración 19 Resultados de pregunta: ¿En su experiencia cuales son los plazos de créditos con los que usualmente trabaja?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se observa que los requisitos que usualmente solicitan son los estados financieros, respaldo en activos y garantías, mientras que pagarés y otros como documentación se solicita con poca frecuencia.

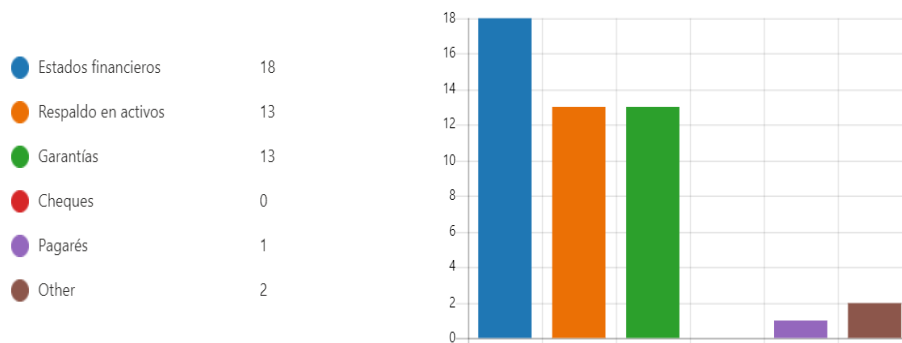


Ilustración 20 Resultados de pregunta: En su experiencia ¿Cuáles son los requisitos que se solicitan para el crédito?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Finalmente, para conocer la experiencia de las personas respecto al uso del Factoring se observa que el 92% no ha optado por este servicio mientras que el 8% sí lo ha hecho.

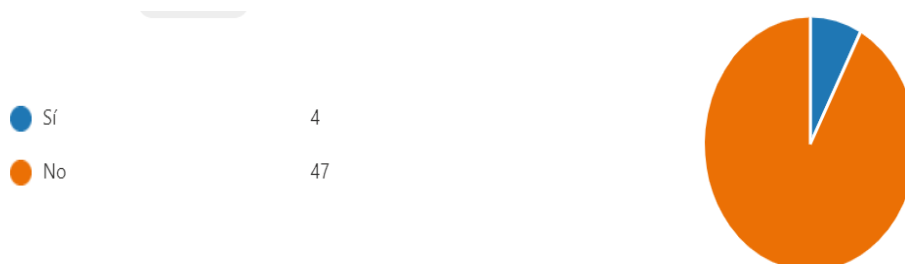


Ilustración 21 Resultados de pregunta: En su experiencia ¿Ha operado a través de factoring?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta, se da una breve explicación de esta alternativa financiera, y se obtiene que un promedio del 3.62 sobre 5 de interés.



Ilustración 22 Resultados de pregunta: ¿Que tal interesado estaría de una alternativa de financiamiento de cobro anticipado de facturas como lo es factoring?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta, se observa que los que sí ha optado por esta opción de financiamiento han contado con una experiencia positiva del 4.25 sobre 5.



Ilustración 23 Resultados de pregunta: Califique su experiencia con Factoring

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se observa que los factores de mayor importancia son con un 50% el tiempo de desembolso de anticipo, 25% el uso de una plataforma electrónica y 25% el costo total del servicio.



Ilustración 24 Resultados de pregunta: Entre los factores a continuación ¿Cuál considera de importancia en Factoring?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

En la siguiente pregunta se observa que los tiempos con los cuales han trabajado las personas que optaron por el Factoring registran tiempos de atención promedio con un 50% de 3 a 4 días, 25% mayor a 4 días y 25% hasta 2 días.



Ilustración 25 Resultados de pregunta: En su experiencia en Factoring ¿Cuáles fueron los tiempos de atención promedio de sus solicitudes para el desembolso del anticipo?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Finalmente, en la siguiente pregunta se observa que el costo total de este servicio sobre la factura se registra un 50% del 3% al 5% y un 50% del 5% al 10%.



Ilustración 26 Resultados de pregunta: En su experiencia en Factoring ¿Cuál fue en promedio el costo total el servicio sobre la factura?

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Dentro de los principales hallazgos se pueden resumir en lo siguiente:

- Existe un marcado desconocimiento del factoring como alternativa financiera.
- Se presentaron oportunidades que no fueron aprovechadas por falta de liquidez y no poder acceder a créditos de manera oportuna.
- De manera general se utiliza los servicios financieros de la banca tradicional con créditos mayores a 120 días.
- Los que utilizaron el factoring tuvieron una experiencia positiva.
- Entre los atributos de mayor importancia en lo que respecta al factoring está el de reducir los tiempos de desembolso.

De lo encontrado en la presente encuesta, es necesario establecer dentro del plan como un punto muy importante cómo se dará a conocer este servicio y exponer de manera pedagógica los servicios que se ofrecen, cómo llegar a los clientes potenciales que desconocen totalmente el servicio y utilizan de manera tradicional la banca. Buscar alianzas estratégicas para poder alcanzar a la mayor cantidad de clientes potenciales y que puedan tener dentro de su abanico de opciones el servicio de factoring.

4. CLIENTES

4.1 Segmentación por actividad e ingresos por venta.

La segmentación es el proceso mediante el cual el mercado se divide en subconjunto de consumidores con necesidades o características comunes (Kanuk, 2010). Dentro de los principales clientes del sector se segmenta por su actividad económica en donde los sectores al por mayor y al por menor e industria constituyen el 70%. Este segmento conformaría la cartera principal de la compañía.

Ilustración 27 Mercado objetivo de las empresas de Factoring clasificadas por industria

Fuente: (Kanuk, 2010)

Respecto a sus ingresos se segmentan por aquellas empresas que tengan ventas menores de USD 100,000, éstos constituyen el 63.6% de todas las que se encuentran constituidas como compañías activas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

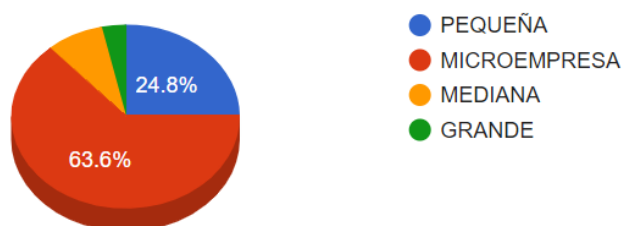


Ilustración 28 Gráfico de compañías según ventas del ejercicio económico 2020

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.)

4.2 Segmentación por actividad e ingresos por venta.

El tipo de cliente según la investigación de mercado apunta a minoristas en donde tiene en común la necesidad del pago de sus deudas.

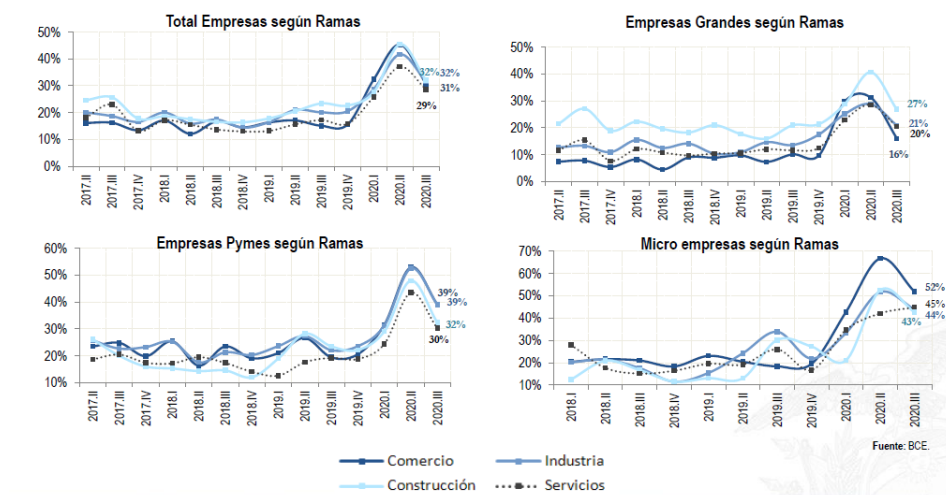


Ilustración 29 Empresas con dificultades para pagar sus deudas según ramas

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Según lo observado en la ilustración 27, en el segmento de los clientes microempresas se tiene al tercer trimestre del 2020 presentaron dificultades para el pago de sus deudas en los sectores de Comercio en un 52%, Servicios en un 45%, Industria en un 44% y Construcción en un 43%.

5. CLIENTES

5.1 Precios, participación de mercado

El análisis de la competencia es útil para encaminar la estrategia propia hacia las tendencias y llegar primero y poder captar a nuevos mercados emergentes o necesidades colectivas. De manera general, se expone en el siguiente cuadro los principales competidores en el sector segmentados en sus activos, pasivos, ingresos y utilidades.

Tabla 6 Benchmarking de competidores con cifras en miles de dólares del año 2018

Empresa	Activos	Patrimonio	Ingresos	Utilidades
Tfec S.A.	11,075.84	1,439.83	1,022.00	249.72
Ecuadescuento S.A.	10,432.04	437.75	2,000.61	297.76
Procash S.A.	10,364.21	530.93	1,385.63	56.22
FACTOR L.O.G.R.O.S. DE ECUADOR S.A.	9,811.91	1,600.70	3,918.45	517.50
Microfactoring S.A. (PROFACTURA)	8,615.45	1,026.06	2,645.01	993.24
Oasis Factor del Ecuador S.A. (OFADEC)	8,312.49	1,353.91	1,388.89	236.23
Alpha Factoring del Ecuador ALLFACTOR S.A.	4,689.79	828.23	769.15	89.01
Factorplus S.A.	4,676.98	285.74	3,011.84	431.92
Factoring Pichincha S.A.	3,267.48	83.69	208.53	23.09
Expocredit S.A.	2,827.29	1,655.22	128.84	-19.08
Factoring Ecuador S.A.	2,351.42	65.54	363.95	62.93
Solufactoring S.A.	1,236.66	161.85	320.57	17.37
Gestión de Cobro, Cashfactoring S.A.	209.98	13.85	51.31	15.19
Totales	77,871.54	9,483.30	17,214.78	2,971.10

Fuente: Elaborado por Los Autores.

Dentro de la investigación de benchmarking se pudo obtener más información de la competencia a través de su informe de emisión de obligaciones en la página de la Bolsa de Valores de Guayaquil en donde se realiza un análisis de riesgo, en el mismo se remite información que ayudan al análisis de su estrategia y participación en el mercado, dentro del análisis se incorpora a dos competidores importantes que se indican a continuación:

- **ALPHA FACTORING DEL ECUADOR ALLFACTOR S.A.**

De los principales clientes de la compañía se clasifican por el sector, en donde se obtiene el 45% para comercio al por mayor y por menor, 17% para agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 9% servicios de seguridad, 5% construcción, 5% fabricación de productos plásticos y 19% otros.

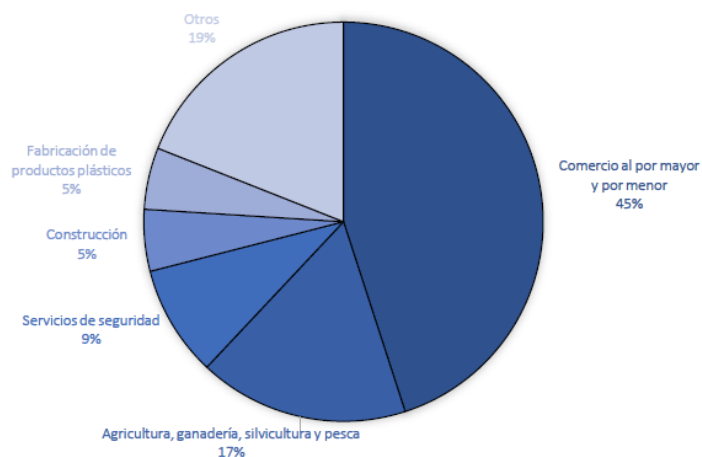


Ilustración 30 Principales clientes del sector de ALLFACTOR S.A

Fuente: ALLFACTOR S.A

Como parte de su política de cobranzas se gestionan con 7 días de anticipación al vencimiento de los documentos previo a la aplicación de penalidades.

- **FACTORPLUS S.A.**

La política de compra de factura la realizan a plazos por vencer máximo de hasta 210 días, la composición de los clientes reservándose la confidencialidad se puede observar que se manejan la diversificación para mantener un equilibrio en caso de entrar en mora con algún cliente.

Ilustración 31 Principales clientes del sector de FACTORPLUS S.A

Fuente: FACTORPLUS S.A.

5.2 Competencia directa y productos sustitutos

Respecto a la competencia directa del sector en donde se desarrollan las actividades del factoring, se establece la participación de los principales competidores en el siguiente gráfico.

Ilustración 32 Competencia directa en el sector de Factoring

Fuente: Class International Rating

Los productos sustitutos son los servicios financieros de la banca tradicional y cooperativas. En el siguiente gráfico se muestra la oferta de créditos en la banca tradicional en el que se observa una disminución de oferta generalizada en donde afecta en gran proporción al microcrédito. Como parte de los factores que se atribuyen es el deterioro en el entorno económico y aumento del riesgo de la cartera de clientes actuales o potenciales (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.).

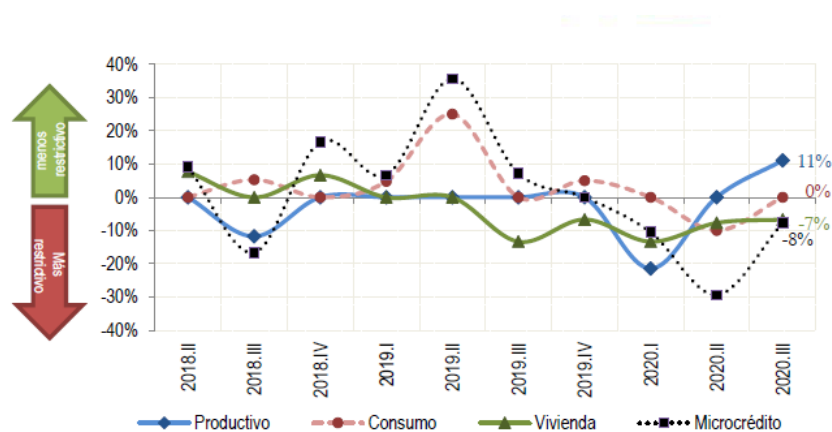


Ilustración 33 Indicador de variación de la oferta de crédito en Bancos y mutualistas

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

En el siguiente gráfico se muestra la oferta de créditos en las cooperativas, las cuales también se refleja una contracción en la oferta de crédito para el microcrédito llegando a cifras negativas. Dentro de los factores que se atribuyen a este comportamiento se atribuyen los mencionados anteriormente y se suman los cambios en la normativa que afectan a este segmento en particular.

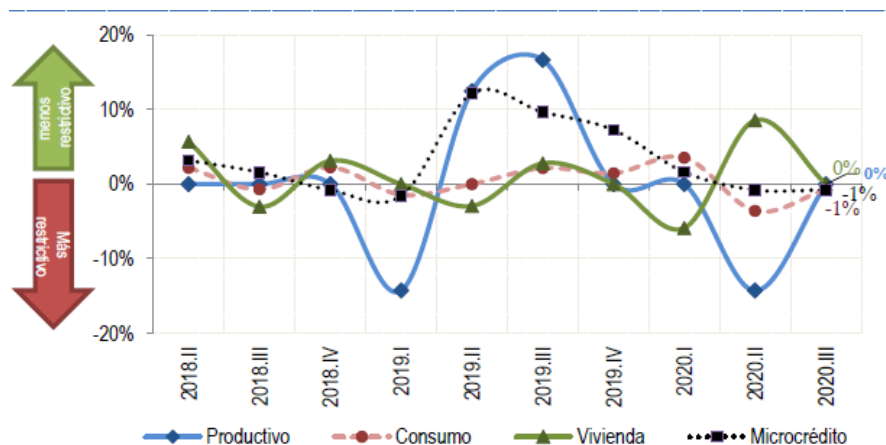


Ilustración 34 Indicador de cambio de la oferta de crédito en Cooperativa

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

5.3 Esquema de ventas y distribución

Los ingresos de las compañías de factoring provienen de la gestión de cartera y comercialización, al ser empresas de servicios no cuentan con costos de venta. Por lo general la composición de las ventas se componen por sus dos únicas fuentes de ingresos que son por el GAO (Gasto Administrativos y Operacionales) y descuento. Los ingresos por GAO son aquellos ingresos por comisiones ganadas por gestión de cartera o facturas. Adicional, los servicios por la gestión de la cobranza extrajudicial de las carteras administrativas son reconocidas cuando el servicio es prestado. Por su parte, los ingresos por descuentos es el porcentaje ganado por la compañía por la gestión de recuperación de la cartera de crédito comprada o la comercialización de las facturas. Los rangos de este descuento se manejan de acuerdo con el riesgo de la probabilidad de cobro de la factura comercial.

5.4 Estrategias de promoción y publicidad

Ambas compañías utilizan sus portales y redes sociales para promoción y publicidad.

- ALPHA FACTORING DEL ECUADOR ALLFACTOR S.A.: (<https://allfactor.com/>).
- FACTORPLUS S.A.: (<https://www.factorplus.com.ec/>).

6. ESTRATEGIA COMERCIAL

6.1 Estrategia genérica: Diferenciación o Precio

Se tiene en cuenta que existen dos estrategias genéricas que pueden utilizarse tanto individualmente o en conjunto para poder crear en el largo plazo ventajas sobre la competencia en la industria, las estrategias a poner en práctica son:

6.1.1 Precio

La estrategia de liderazgo general en costo se emplearán un valor de comisión más competitivo para captar clientes y teniendo en cuenta una reducida plantilla de personal que ayude a contar con valores bajos en los gastos operativos. Los costos de la comisión no necesariamente marcan un estándar para que el cliente prefiera nuestros servicios.

6.1.2 Diferenciación

Este aspecto cumple con un aspecto importante en donde el cliente no siempre busca lo más económico y prefiere lo que le aporta valor. En este caso, la diferenciación se basa en buscar generar nuevas experiencias, mejorar las redes entre empresarios, que, sumados al uso de herramientas tecnológicas como el uso de una aplicación móvil, genera una diferenciación con una nueva propuesta de valor que sea una distinción de los demás competidores.

6.2 Características del segmento de mercado

El segmento de mercado definido para la siguiente investigación es para las empresas en la ciudad de Guayaquil de todas las industrias que tengan ventas de 100,000 hasta 300,000 los cuales pertenecen al sector de microempresarios.

6.3 Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).

Como parte de la política de franja de precios para el servicio de factoring, se fija de acuerdo con los precios del mercado. Las tasas de financiamiento, para las microempresas, según el análisis realizado, fluctúan entre 20.21% como tasa activa referencial para el segmento y 28.50% anual como tasa activa efectiva máxima para el segmento, estas cifras fueron obtenidas del Banco Central al corte de mes de julio 2021, según las investigaciones, las empresas de la competencia tienen tasas cercanas al 12% y 14% dependiendo del volumen de transacciones y riesgo que incurren.

Por lo indicado anteriormente, la estrategia de la política de precios, se propone el siguiente esquema:

- Descuento (anualizado, anticipado, calculado sobre el valor de la factura). Fluctúa entre el 14%.
- Comisión por Gastos Administrativos y Operacionales (G.A.O.). Se cobra el FLAT sobre el valor de la factura, dependiendo del plazo. En el mercado los costos del GAO son:
 - 30 días: 1.55%
 - 45 días: 2.25%
 - 60 días: 3.00 %
 - 90 días: 4.50%

6.4 Modelo de negocio

Para la prestación del servicio de factoring, la nueva empresa operará bajo la siguiente estructura de modelo de negocio según el Modelo de Negocio Canvas como se indica a continuación:

Modelo de negocio - Business Model Canvas				
Socios Clave Cámaras de Comercio Guayaquil, Gremios empresariales: Asociaciones de Productores, Exportadores, Agricultores	Actividades Clave Gestión de Mercadeo, Asesoría y capacitación al pequeño y mediano empresario, Monitoreo permanente de la evolución de los segmentos de mercado atendidos Recursos Clave Talento humano motivado y capacitado con experiencia en el sector financiero, altamente orientados a los resultados. Aporte de capital inicial de los accionistas, gestión de financiamiento a través del sistema financiero	Propuesta de Valor Orientación y acompañamiento al empresario de la pequeña y mediana empresa, en el proceso de negociación de cartera, transparentando costo financiero de sus operaciones y ejemplificando el retorno sobre su inversión vía mayor rotación de su capital de trabajo y/o descuentos obtenidos por pronto pago de sus facturas, haciendo más eficiente y rentable su operación.	Relaciones con Clientes Atención personalizada a sus clientes, organización de eventos de educación financiera, networking con otros clientes, fidelización del cliente a través de campañas promocionales Canales Visitas comerciales, charlas y capacitaciones en cámaras y gremios, participación en ferias de hogar, automóviles, de la construcción y comercio en general.	Segmentos de Cliente Empresas de Guayaquil con facturación anual entre USD 300.000 y USD 500.000 anuales
Estructura de Costos Gestión Administrativa y Comercial, talento humano capacitado y con experiencia en el sistema financiero, comisiones por metas y objetivos, campaña de promoción de marca, instalaciones cómodas y con buena ubicación, capacitación al empresariado.		Fuentes de Ingresos Descuento por compra de cartera Comisión de gastos de manejo, administración y cobro de cartera		

Ilustración 35 Modelo de negocio Canvas para la nueva empresa de factoring

Fuente: Elaborado por Los Autores.

El modelo de negocios planteado tiene en cuenta que en el sector de los microempresarios no sólo requieren recursos financieros para tener músculo

financiero para el corto plazo, sino que se pudo encontrar que existe un desconocimiento generalizado respecto a esta alternativa de financiamiento. La nueva empresa como parte de su aporte del valor hacia sus clientes ofrece un acompañamiento al empresario para el manejo de su cartera y de los créditos, aportando con capacitación y brindándole información para que conozca el costo de sus operaciones y del impacto de estos en la compañía a nivel financiero.

Otro punto importante de la estrategia, son los aliados claves, los mismos que canalizarán el mensaje hacia los clientes, y es ahí donde se espera conseguir un posicionamiento dentro de las mentes como una empresa confiable y segura para dar ofrecer soluciones a las necesidades de los potenciales clientes.

6.5 Estrategia de publicidad y promocional

La importancia de visibilizar y generar confianza entre los microempresarios en la ciudad de Guayaquil es fundamental para contar con futuros clientes. Se propone como parte de una estrategia de promoción el posicionamiento de terceros, esto es se tendrá como potencial aliado a la Cámara de Comercio de Guayaquil quienes cuentan con un instituto profesional IDEPRO que se encargan en el desarrollo profesional de los socios de la Cámara de Comercio de Guayaquil para impulsar la dinámica económica y poder así disminuir la informalidad empresarial.

A través de una alianza, se ejecutarán capacitaciones orientadas a diferentes tipos de empresas para poder ofrecerles asesoría financiera a los microempresarios como parte de una estrategia de acercamiento al cliente y conocimiento de sus necesidades. De igual manera, se buscarán a los gremios de las microempresas para ofrecerles nuevas alternativas a sus afiliados y respalden las convocatorias y promocionen la importancia del tema.

Parte de la estrategia se basa en el uso de material para la propaganda y que cuente con un lineamiento pedagógico para que sea fácil de entender el proceso de funcionamiento del factoring y resaltar sus beneficios y definiciones al mismo tiempo que se incluye a la empresa. Se incluirán artes publicitarios para que sean enviados por correo y en folletos para su distribución física para las visitas comerciales. Además, como parte de la estrategia para poder alcanzar al mercado objetivo, se realizará el acercamiento con el medio publicitario de la Cámara de Comercio de Guayaquil y así mismo con otros gremios que cuenten con la publicación de artículos en donde se expondrán los casos empresariales y que

presente al factoring y los servicios de valor agregado como factor de éxito que ofrece la nueva empresa.

Finalmente, se implementará un portal web y se crearán cuentas en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y TikTok como parte de la estrategia para publicar contenidos de interés de empresarios en lo económico y financiero, en donde se publicará las jornadas de capacitación, y acceso a los espacios de la prensa en la radio para fortalecer el posicionamiento.

6.6 Acuerdos con equipos de ventas

Se establecen indicadores de desempeño a los oficiales de crédito para incentivar la captación de nuevos clientes a través del cumplimiento de los objetivos planteados en los siguientes indicadores:

Tabla 7 Indicador de gestión en la nueva empresa

Fuente: Elaboración por Los Autores

6.7 Estrategias de distribución

<i>Función</i>	<i>Índice</i>	<i>Medición</i>	<i>Periodicidad</i>
Oficial de crédito	Número de clientes	Participación captada / Participación actual	Mensual
Oficial de crédito	Fidelización de clientes	Frecuencia esperada / Frecuencia real	Semestral

El servicio de factoring con recurso no requiere de recursos tecnológicos ni de una cadena de distribución compleja para la entrega al cliente. El proceso se llevará a cabo a través del oficial de crédito que desarrollará los trámites de legalización de compra de las facturas a través de visitas a las empresas clientes, por lo que la propuesta es de una visita por día a clientes potenciales.

La estrategia de llevarle el servicio al cliente ayuda a generar confianza y comodidad, ayudando a dar asesoría de manera personalizada para dar los lineamientos para el manejo óptimo de los procesos empresariales en el segmento de las microempresas.

7. ANÁLISIS TÉCNICO

7.1 Análisis técnico y especificaciones del servicio

El servicio de factoring con recursos permitirá a las empresas clientes, aquellos cedentes de sus facturas por cobrar a gestionar mientras reciben liquidez y podrán optimizar sus recursos y manejar riesgos. Además, esto permitirá maximizar su oferta comercial mediante la extensión de los plazos de pagos a sus clientes.

Para la oferta de este servicio, participan tres partes importantes con roles específicos en este proceso:

- **Cedente:** es el que cede los derechos de las facturas por cobrar de sus clientes y recibe por parte del factor el pago anticipado, y es el responsable de responder en caso de que su cliente (titular de la factura) no cumpla con el pago al factor.
- **Pagador:** es el cliente del cedente, es el que debe cancelarle directamente al factor el valor de la factura de acuerdo con los plazos establecidos con su proveedor.
- **Factor:** es la entidad que hace el trámite del endoso de la factura y que notifica al pagador. Como parte de su proceso, realiza el estudio del cliente (cedente) y principalmente del pagador, para aprobar la compra de la factura. Es el quien realiza el desembolso del valor equivalente a la factura descontando su comisión. Una vez que el pagador finalice el pago de la factura se procede a su devolución o destrucción según lo indique en el acuerdo con el cliente.

7.2 Etapa de investigación y desarrollo

Dentro de la etapa de investigación se realizó una encuesta para poder conocer cuáles son las necesidades frente a empresarios que han utilizado el servicio de factoring. Dentro de los resultados, como factor importante en un servicio de factoring se identificó que se da como importancia dentro de la población por parte del 50% a los tiempos de desembolso, 25% a contar con una plataforma digital y el resto al costo del financiamiento.

Dentro de la encuesta se pudo conocer que más del 60% de los encuestados están interesados en una alternativa de financiamiento como lo es el factoring, además se evidenció que el 90% desconocía sobre este proceso. Por tal motivo, es necesario

enfocar los esfuerzos en encontrar aquellos clientes que por desconocimiento no tomen en cuenta esta herramienta financiera.

Otro de los hallazgos en la investigación es la agilidad de crédito, por tal motivo se implementará un aplicativo móvil donde el cliente se registrará por una única vez y podrá ingresar sus facturas para luego continúe con el proceso de acreditación de la compra de la factura

7.3 Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual

En cuanto a la protección de la propiedad intelectual para registrar el nombre de la empresa “LINKFACTOR” se lo realizaría en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Además, el pago para publicar la aplicación móvil en Google Play es de USD 25 y en Apple Store es de USD 99 por cada año.

7.4 Diagrama de flujo de servicio

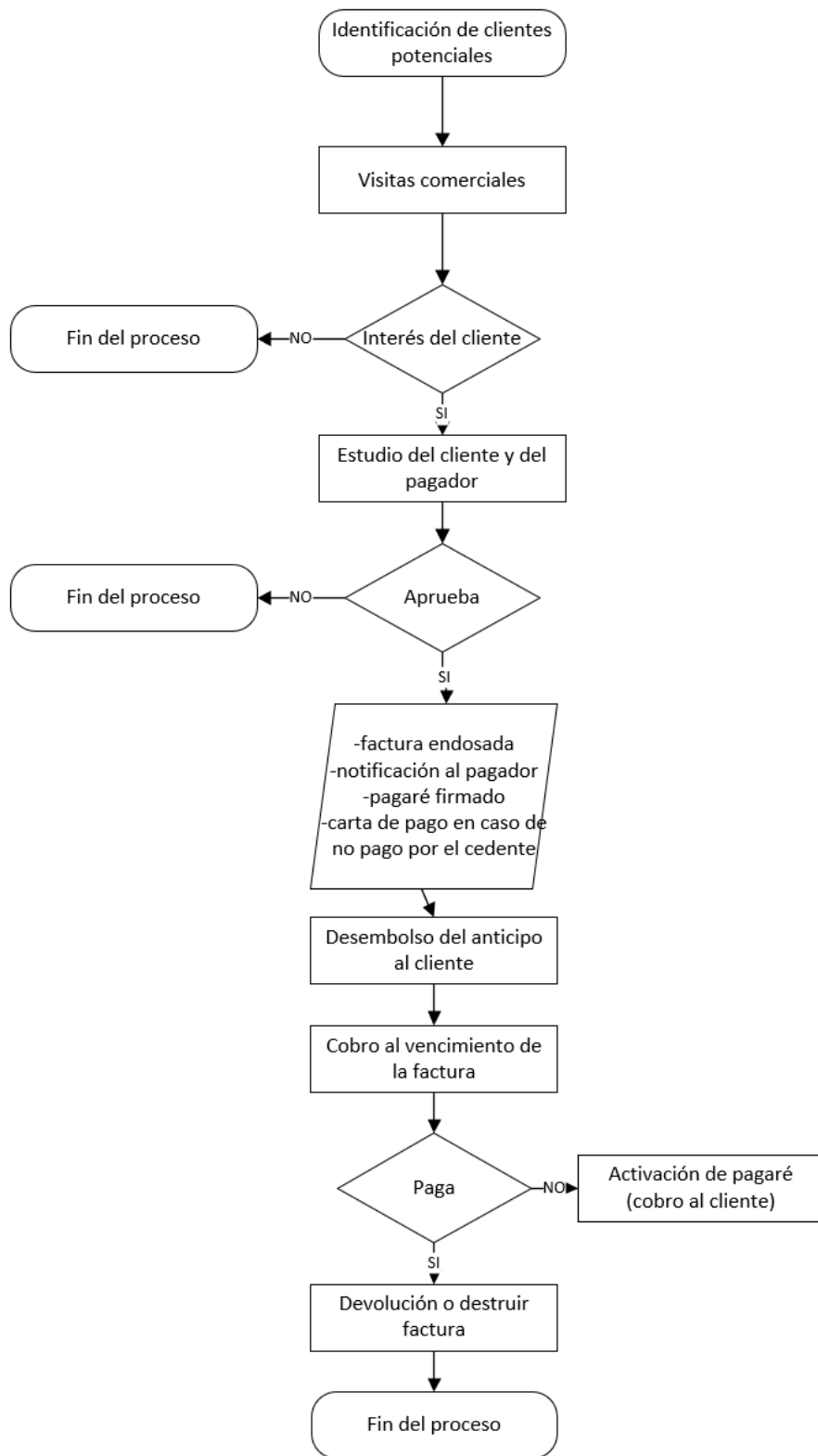


Ilustración 36 Diagrama de flujo del servicio de factoring con recurso.

Fuente: Elaboración por Los Autores.

7.5 Maquinarias y equipos requeridos

Para el inicio de la nueva empresa se requiere de una infraestructura básica ya que los procesos que se manejan a nivel de los estudios de créditos y la de cobranza de clientes para el tipo de factoring con recursos lo requieren.

Por lo que para su operación se requiere de equipos de computación, servicio de telefonía, accesos a redes de internet y como parte de los consumibles lo relacionado a papeles y movilizaciones.

Respecto al licenciamiento de herramientas de oficina, se utilizará el office 365 para todos los miembros de la empresa.

7.6 Plan de implementación

Para poner en marcha el plan de negocios, se propone el siguiente cronograma del primer año como parte de la planificación de la implementación de la nueva empresa. En el mismo se hace énfasis en los aspectos más relevantes como la constitución de la empresa y la continua operación de la gestión comercial.

Tabla 8 Plan de implementación

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trámite de constitución												
Diseño de la imagen corporativa												
Creación de la página web y app												
Diseño de Publicidad impresa y en redes sociales												
Gestión con gremios y Cámara de Comercio de Gye												
Entrenamiento del personal												
Eventos de capacitación e información												
Gestión comercial												

Fuente: Elaborado por Los Autores

7.7 Constitución y aspectos legales

Al igual que muchas empresas financieras, la empresa de factoring debe tener un objeto único y cumplir con todas las regulaciones del Código de Comercio para los comerciantes que implica el cumplimiento de normas mercantiles en cuanto a llevar adecuadamente la contabilidad mercantil, inscribirse en el registro único de contribuyentes, conservar la correspondencia, no incurrir en prácticas desleales ni

prácticas anticompetitivas establecidas en la Ley Orgánica de Regulación de Control de Poder de Mercado y Ley de defensa del consumidor, entre otras.

En el código también se define la actividad de factoring, como aquella operación efectuada por compañías que constituidas legalmente tengan en su objeto social la realización profesional y habitual de operaciones o factoring o descuento de facturas comerciales negociables, cesión de cualquier tipo de derechos de cobro y sus operaciones conexas adelantan fondos a sus clientes, quienes a cambio le ceden títulos de crédito o facturas comerciales negociables; asumiendo el adquirente, respecto de los créditos cedidos, al menos una de las obligaciones siguientes:

- Gestionar el cobro de los créditos;
- Financiar al proveedor; y,
- Asumir el riesgo de insolvencia de los deudores.

En el Código no se regula un límite de ganancia o de utilización de montos o fondos para la empresa de factoring; sin embargo, esta empresa será regulada próximamente por los órganos de control a partir de la expedición de este Código, pues se espera algún reglamento o norma que regule al factoring o las empresas de factoring por parte de la autoridad tributaria y de la autoridad de valores, esto es, el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Es importante mencionar finalmente que el Código de Comercio prevé que las compañías que quieran ser empresas de factoring, deben dedicarse exclusivamente a esa actividad de forma profesional y habitual y operaciones conexas a ella, de conformidad con la normativa que se encuentra pendiente de dictar por la autoridad tributaria y la autoridad de valores antedicha.

Conforme al artículo 4 de la Ley de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, establece que las instituciones del sistema financiero y de seguros, deben remitir a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). Dentro de la lista se encuentran las siguientes obligaciones en torno a la información que debe ser remitida:

- Registrar las operaciones y transacciones individuales cuya cuantía sea igual o superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en otras monedas, así como las operaciones y transacciones múltiples que, en conjunto, sean iguales o superiores a dicho valor, cuando

sean realizadas en beneficio de una misma persona y dentro de un período de treinta días.

- El registro se realizará en los respectivos formularios aprobados por las entidades competentes, en coordinación con la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). Las operaciones y transacciones individuales y múltiples, y las transferencias electrónicas, señaladas en este literal se reportarán a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) dentro de los quince días posteriores al fin de cada mes;
- Reportar, bajo responsabilidad personal e institucional, a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, dentro del término de cuatro días, contados a partir de la fecha en que el comité de cumplimiento de la institución correspondiente tenga conocimiento de tales operaciones o transacciones; y,
- Reportar a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), dentro de los quince días posteriores al fin de cada mes, sus propias operaciones nacionales e internacionales cuya cuantía sea igual o superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en otras monedas.

Por lo que, se propone que la nueva empresa se constituya como una S.A. (Sociedad Anónima). Bajo esta modalidad, se accede que el proceso de constitución de la empresa se maneje mediante un documento privado y se deja establecido de manera clara la responsabilidad de los accionistas y los límites de sus aportes. Por lo que, el trámite de constitución se realizará por un capital suscrito y pagado de un mínimo de USD 800, el cual sería el monto total de la inversión por parte de los socios. Respecto a la distribución de utilidades, se acuerda con los socios no repartir dividendos durante los tres primeros años de operación, con el fin de apoyar en el crecimiento de la empresa.

8. ASPECTO ORGANIZACIONAL

8.1 Organigrama de la empresa

La empresa está conformada y gobernada por la Junta General de Accionistas, administrada por el Gerente General y fiscalizada por una Auditoría Externa quienes cuentan con atribuciones que les competen por las leyes dentro de los lineamientos del Gobierno Corporativo.

Para el establecimiento inicial de la empresa, se contarán con 8 empleados los cuales tendrán las capacidades y competencias necesarias para ejecutar las funciones a su cargo.

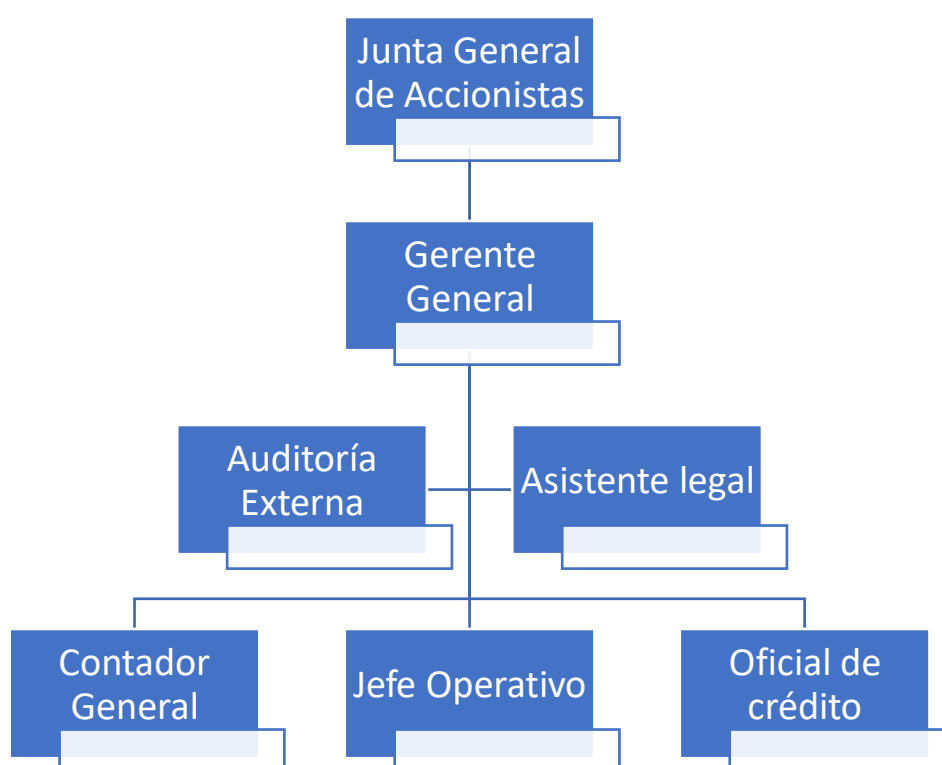


Ilustración 37 Organigrama de empresa

Fuente: Elaboración por Los Autores

8.2 Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa

Cada miembro de la empresa tiene definida sus funciones, a continuación, se describirán sus funciones y obligaciones seguidas de su perfil para la prestación de los servicios a esta empresa:

- **Gerente General**
- Ejerce la representación legal de la empresa.

- Asiste a las reuniones de directorio de la empresa y presenta periódicamente los resultados de su gestión.
- Se encarga de establecer la estrategia de la empresa alineada a su visión, misión y objetivos estratégicos.
- Establece las metas mensuales y anuales de gestión de clientes.
- Se encarga de conseguir nuevos clientes y evaluar nuevas oportunidades de mercado.
- Se encarga de gestionar el financiamiento de recursos para poder disponer de los flujos necesarios y atender los requerimientos de los clientes.
- Vigila el cumplimiento de los procesos internos de control.
- Aprueba las operaciones de financiamiento.
- Representa a la empresa ante las entidades y organismos de control, así como también ante Bancos y Mercado de Valores.

- **Perfil del Gerente General**

- Profesional en Administración de Empresas, Economía, Gestión Empresarial o Leyes, con estudios de Cuarto Nivel y experiencia mínima de 10 años en el sector financiero gerenciando segmentos de Banca Empresarial y Banca PYME en instituciones financieras de primer nivel.
- **Contador General**
 - Administra el flujo de recursos de la empresa.
 - Coordina la operación diaria con bancos y demás instituciones financieras.
 - Registra y concilia los movimientos bancarios de forma diaria.
 - Prepara y presenta a la Gerencia los estados financieros mensuales.
 - Se encarga de proveer el flujo para las operaciones del negocio.
 - Coordina y planifica con el área de operaciones los flujos de recursos requeridos de manera semanal, mensual y semestral.
 - Reporta las operaciones mayores a US\$ 10.000 a la U.A.F.E.
 - Reporta y presenta información a los organismos de control con la periodicidad exigida por éstos.
 - Presenta las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.
 - Gestiona los certificados de cumplimiento de obligaciones con municipios, Junta de Beneficencia, Universidad de Guayaquil, Superintendencia de Compañías, Cuerpo de Bomberos.
 - Administra la nómina de la empresa.

- **Perfil del Contador General**

- Profesional en Contaduría Pública, con experiencia mínima de 10 años en instituciones del sistema financiero, empresas comerciales o de servicios. Dominio de la normativa tributaria y contable, y conocedor de aspectos relacionados con el manejo de personal y control de costos y gastos.

- **Jefe Operativo**

- Recopila, revisa y valida los documentos de sustento de las operaciones.
- Registra y liquida las operaciones de factoring, generando el pago correspondiente a los anticipos a los clientes.
- Custodia los documentos hasta su cancelación.
- Administra la cartera de vencimiento de operaciones.
- Liquida la cobranza y la operación de factoring, generando el pago del saldo al cedente.
- Cancela y devuelve los documentos una vez aplicada la operación.
- Supervisa la estabilidad de los sistemas.
- Da soporte tecnológico y de apoyo a los usuarios para el funcionamiento del negocio.
- Se encarga de proveer información a través de inteligencia de negocios.
- Desarrolla programas y aplicaciones para un mejor control de la operación.

- **Perfil del jefe Operativo**

- Profesional en Administración de Empresas o Auditoría, con experiencia mínima de 5 años manejando áreas operativas en Banca o compañías de Factoring.

- **Oficial de Crédito**

- Realiza la gestión de mercadeo de los servicios de la empresa, ofreciendo los diferentes productos a su cartera de clientes.
- Estudia el comportamiento de los mercados y su evolución.
- Detecta posibilidades de negocio en nuevos segmentos.
- Propone y recomienda la aprobación de líneas de crédito para sus clientes.
- Realiza periódicamente visitas a las instalaciones de los clientes.
- Efectúa gestión de aviso y cobro previo al vencimiento de las operaciones.

- **Perfil del Oficial de Crédito**

- Profesional en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o Economía, con experiencia mínima de 5 años manejando cartera de microempresa, PYMES y Banca Empresarial en instituciones bancarias de primer nivel.

- **Asistente Legal**

- Revisa y aprueba la documentación presentada por los clientes.
- Aprueba las operaciones de factoring, previo a la autorización del Gerente General.
- Realiza gestiones de recuperación a través de cobranza prejudicial y judicial.
 - **Perfil del Asistente Legal**
- Abogado de los Tribunales de la República con sólidos conocimientos de normativa civil, mercantil, societaria, laboral y penal. Experiencia mínima de 5 años desempeñando funciones en departamento legal en instituciones del sistema financiero.

9. GESTIÓN DE LA INOVACIÓN

La innovación debe verse como una actividad genérica asociada con la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de la competitividad. Cada empresa deberá estructurar sus procesos para poder llevar a cabo diferentes tipos de innovación, pero debe esforzarse por desarrollar la capacidad de innovación como una estrategia empresarial central. Con mayor frecuencia se observa que las organizaciones que alcanzan posiciones competitivas en el mercado son aquellas capaces de gestionar el conocimiento, habilidades tecnológicas y experiencia tanto al interno y externo de su organización para luego transformarlo en nuevo valor para el mercado.

9.1 Creación de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.

Para la creación de un modelo es necesario tener en mente la estructura de la gestión de la innovación en donde por lo general se debe tener en cuenta dos ingredientes claves que son: los recursos técnicos (personas, equipo, conocimiento, capital) y capacidades organizativas. Se presenta a continuación un bosquejo en donde partimos para el inicio del modelo a implementar.

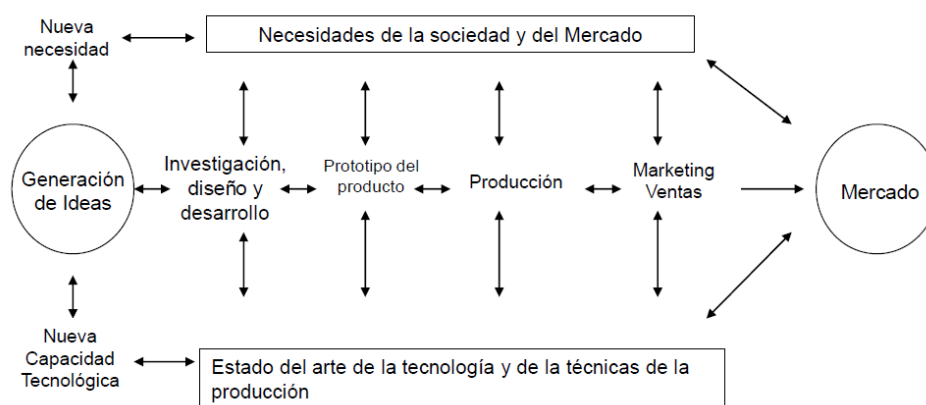


Ilustración 38 Necesidades de la Sociedad y del Mercado.

Fuente: (Zegyeld, 1994)

Se observa que el punto de inicio es la generación de ideas, el cual debe ser fomentada dentro de la organización para que la innovación se mantenga. Por tal motivo, es necesario que la empresa tenga presente en su cultura organizacional la innovación como pilar fundamental.

9.2 Diseño de un proceso de acompañamiento y el intercambio de información entre los departamentos de los miembros involucrados en el proyecto de innovación.

Para el diseño de la estrategia es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- A. Visión global:** se establecen los ejes estratégicos diferenciales
 1. Definir una estrategia clara con objetivos del servicio
 2. Definir una estrategia diferencial frente a competidores que sea flexible y motivadora.
 3. Contar con todo el conocimiento y talento de la organización para definir la estrategia
 4. Comunicar la estrategia de manera que todos conozcan lo que implica en su trabajo.
 5. Alinear los esfuerzos y proyectos de innovación con la estrategia de la empresa.
- B. Gestión de cartera:** seleccionar/desechar, dotar de recursos, apoyar, mercado internos de ideas, capital y talento.
 1. Generar nuevas ideas y recogerlas
 2. Seleccionar las mejores ideas que deban ser desarrolladas según criterios estratégicos
 3. Equilibrar los riesgos, tiempos y beneficios
 4. Proveer suficientes recursos (personas y dinero) para los proyectos
 5. Hacer cumplir las fases de los proyectos y realizar un seguimiento de los objetivos, de ser posible cancelar proyectos a tiempo.
- C. Proyectos:** ideas, experimentos.
 1. Creación de células de trabajo para cada proyecto
 2. Estimar la probabilidad de éxito del proyecto
 3. Hay que asegurar que el proyecto cuente con su patrocinador a nivel ejecutivo

4. Definir un plan para cada proyecto con objetivos, fases, hitos y responsabilidades claras.
5. Involucrar a los clientes a través de iteraciones como co-diseñadores.
6. Asociarse estratégicamente con socios externos en los proyectos de innovación.
7. Acelerar los procesos de los proyectos para alcanzar a llegar a ventas iniciales (“time to market”)
8. Cumplir con los costos, tiempo, alcance y calidad del proyecto.
9. Establecer la transición del servicio para asegurar su óptima operación.

D. Liderazgo y cultura

1. Dirigir la innovación desde los líderes, que deberán ser quienes deberán fomentarlo en la empresa.
2. La cultura de la empresa debe promover la innovación hacia sus empleados.
3. Fomentar la curiosidad y creatividad de los empleados.
4. Fomentar que se puede equivocarse y obtener un aprendizaje de aquello y el riesgo de no innovar.
5. Valorar las ideas e iniciativa de las personas, explicar los motivos por el que no se la acepta.

E. Procesos

1. Incorporar procesos que apoyen a la innovación dentro de la gestión de la empresa.
2. Incursionar en la recopilación de las necesidades y prioridades de los clientes y gestionar este conocimiento.
3. Mantener una vigilancia sistemática del mercado y sus cambios como nuevas ofertas y mercados emergentes.
4. Aprovechar el potencial de las tecnologías de la información para la innovación.

F. Relaciones externas

1. Establecer alianzas con asociaciones de factoring internacional para conocer las potenciales tendencias del mercado.
2. Alianzas con la Cámara de Comercio y gremios.

G. Personas

1. Deberá contar con políticas de motivación, capacitación y manejo de habilidades.
2. Mantener un registro consolidado del aprendizaje organizacional.

H. Cultura organizacional

1. Fomentar una estructura plana que elimine las jerarquías y acerque a los colaboradores hacia las jefaturas.
2. Promover desde la alta dirección la participación, asunción de riesgos, toma de decisiones y autonomía de los trabajadores.

I. Métricas

1. Medir la situación actual y establecer los indicadores de eficiencia y rentabilidad que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio
2. Monitorear los indicadores para decidir si es necesario volver a establecer nuevas medidas de necesitar algún ajuste.

9.3 Selección de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.

Para la selección de una estrategia de innovación es necesario conocer que existen dos tipos de procesos de innovación que son los incrementales y radicales.

Las innovaciones radicales, son aquellas que se caracterizan por acciones completamente diferentes a las que ya existen, también llamadas disruptivas, que pueden presentar cambios revolucionarios en la tecnología o puntos de inflexión en las prácticas existentes.

Las innovaciones incrementales consisten en cambios leves y mejoras que contribuyen en el aumento de la eficiencia en los procesos de la operación, aumenta en la productividad o mayor aceptación de un servicio hacia los clientes.

Dada las exigencias del mercado, es necesario innovar constantemente por lo que se optará por un modelo de innovación incremental, en base a la investigación de mercado se establecerán las estrategias:

- Implementar un chatbot, el cual consiste en resolver preguntas más usuales de que realizan los clientes frente al proceso de factoring a través de inteligencia

artificial, la misma estaría en las plataformas digitales para dar respuesta a preguntas frecuentes precargadas.

- Implementar nuevos servicios como el asesoramiento financiero
- Implementar un espacio para emprendedores donde puedan compartir ideas con otros que estén en situaciones similares.
- Implementar videos y enlaces a las redes sociales más populares
- Implementar una aplicación móvil, donde el cliente pueda ver su trámite, registros personales y solicitudes.

Con la implementación de estas nuevas estrategias, se establecen las siguientes métricas:

- Medir el grado de aceptación del chatbot y del servicio de asesoramiento a través de grupos focales y encuestas de satisfacción.
- Medir el grado de aceptación de un espacio de co-working a incorporarse a través de encuestas de satisfacción.
- Calcular el tráfico de visitas en las páginas de redes sociales.
- Calcular la cantidad de descargas de la aplicación y ejecutar encuestas para revisar los aspectos de mejora continua.

9.4 Implementación de un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.

Para el manejo de los procesos individuales de innovación es necesario que se gestionen desde su etapa inicial de concepción de la idea. Las ideas constituyen los primeros pasos para llevar a cabo las innovaciones y en donde se debe contar con la voluntad de la organización en tomarlas en cuenta y que no queden como un pensamiento aislado. Al momento de identificar ideas para su desarrollo, existen algunos métodos a aplicar para incentivar la creatividad, para se puede seguir el siguiente proceso

- Inteligencia competitiva: es el proceso de analizar, interpretar y difundir la información de valor estratégico sobre la industria y de los competidores.
- Vigilancia estratégica: recoge la información que la empresa necesita y la transforma en conocimiento para darle valor y distribuir la información

- **Benchmarking:** consiste en el estudio de los servicios que pertenecen a otras organizaciones donde se evidencian las prácticas en las áreas de interés con el propósito de transferir el conocimiento de mejores prácticas y su aplicación.

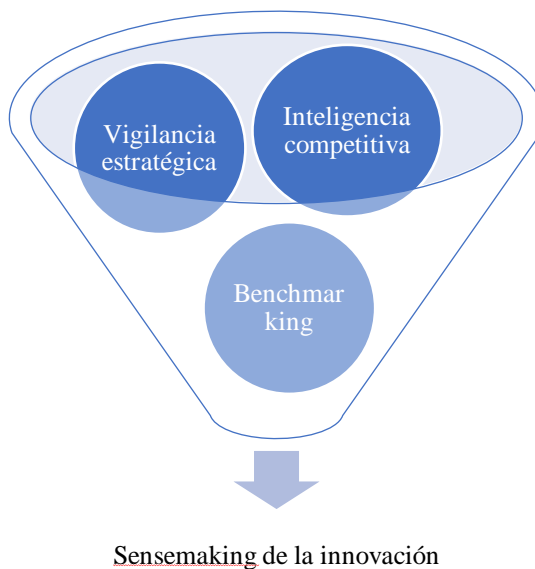


Ilustración 39 Sensemaking de la innovación

Fuente: Elaborado por Los Auditores

Para los efectos prácticos, esta información se la obtiene de grupos focales, encuestas, redes sociales y mediciones del tráfico orgánico de búsquedas.

9.5 Mantener un modelo que estimule un sistema de innovación continua (cultura organizacional y estructural organizacional) con los espacios para las interacciones entre los miembros de las organizaciones.

Al manejarse una innovación abierta, es decir, que los cambios que se realicen son conocidos por la competencia, se requiere variar constantemente la propuesta de valor que se ofrece al mercado y utilizarla para volver a innovar lo cual es la clave del crecimiento constante.

La evaluación continua de nuevas estrategias de innovación deberán ser medidas en base a criterios técnicos y económicos a través de reuniones mensuales dentro de la organización. Se instalará además un buzón de innovación en donde se recogerán de manera semanal y revisará en estas reuniones. De esta manera, se

manejará una innovación constante escuchando e incorporando nuevas ideas que cubran necesidades de los clientes o aportando valor a los procesos de la empresa.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Se identifican los siguientes riesgos que deberán ser considerados su respectivo análisis dentro de la propuesta:

Tabla 9 Riesgos identificados

Riesgo identificado	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Impago de pago facturas según el plazo negociado.	Bajo	Alto
Potencial crecimiento de oferta de servicios de factoring para el sector, lo cual generaría nueva competencia.	Medio	Medio
Desconfianza por parte de los potenciales clientes debido a su falta de trayectoria en el mercado.	Medio	Alto
Aparición de nuevos competidores	Medio	Alto
Ataques Cibernéticos	Medio	Alto
Contracción de la economía	Alto	Alto
Inestabilidad política	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración por Los Autores

Con el fin de establecer medidas que mitiguen los riesgos se contemplarán las siguientes estrategias:

- Impago de pago facturas según el plazo negociado: se manejarán políticas para la evaluación de clientes, mucho más a quien paga la factura (o cliente del cedente), también podrán desaprobar aquellas solicitudes que incumplan con las calificaciones definidas como buenas a nivel financiero. Se manejará además un proceso de notificación o aviso de cobro automático con 7 días de anticipación y acuerdo de pago con el pagador.
- De no ser un mecanismo suficiente para minimizar el riesgo, se aplicará el factoring con recurso, en el cual el pagador no tenga que asumir la totalidad

de la factura, en cambio, el cedente deberá asumirla a través de la activación de un pagaré. Adicional, se incorpora un asesor jurídico que revise todo el proceso en la tramitología y calidad de la deuda.

- Potencial crecimiento de oferta de servicios de factoring para el sector, lo cual generaría nueva competencia: la educación financiera será parte de un servicio diferenciado hacia los clientes para que sientan el respaldo de la empresa, además contará con procesos para la gestión de la innovación para el diseño de servicios complementarios que aporten valor a los clientes ante una eventual competencia directa.
- Desconfianza por parte de los potenciales clientes debido a su falta de trayectoria en el mercado: para poder generar confianza es necesario contar con una cartera de clientes iniciales, para esto se contarán con clientes cercanos a quienes se conocen por su experiencia en el sector financiero. Se centrará en el desarrollo de la cooperación con los diferentes gremios y con la Cámara de Comercio de Guayaquil apoyando en sus cursos de capacitación al empresario.
- Aparición de nuevos competidores, que pueden ofrecer mejores costos y condiciones, en un mercado demandante de recursos. La estructura de costos y gastos debe orientarse permanentemente hacia la eficiencia y la productividad, buscando tecnificar la mayor parte del proceso operativo y diseñando estrategias de captación de recursos que permita ofrecer el mejor costo de financiamiento posible.
- Ataques cibernéticos, que pueden ocasionar invasión de sistemas computacionales, desapareciendo información o utilizándola para fines ilícitos. Para esto, la estrategia de protección de datos involucra el manejo de información y documentos en la nube, con protocolos estrictos de acceso y encriptación de datos.
- Contracción de la economía, que puede ocasionar una disminución en los volúmenes de venta de las empresas y consecuentemente en la colocación de recursos financieros. En estas circunstancias, es necesario direccionar la colocación de nuevos financiamientos hacia aquellas actividades que, dada su naturaleza, no se ven afectadas mayormente por variaciones macroeconómicas. La reciente contracción que tuvieron las economías en el

mundo causadas por la pandemia nos mostró nichos de mercado que tal vez no habían sido explorados lo suficiente o de los que se desconocía su potencial en circunstancias tales como las que se presentaron. Ejemplo de aquello, es, por ejemplo, los negocios de delivery, venta de equipos tecnológicos para atender clases y reuniones virtuales, industrias dedicadas a la fabricación de productos antibacteriales y de cuidado personal, entre otros.

- Riesgos en el sistema financiero, ocasionados por inestabilidad económica o política, deben ser mitigados mediante la contratación de seguros financieros con aseguradoras reconocidas en el exterior, así como también diversificar el manejo de los recursos a través de varias instituciones financieras locales y del extranjero.

11. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

11.1 Proyección de ingresos

Se parte de una capitalización de los accionistas que cuentan con un fondo disponible de \$250,000 que será aportado al inicio de las operaciones de la empresa para invertir en la compra de facturas y cubrir los costos preoperativos, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 10 Inversión inicial

ACTIVO NO CORRIENTE	Valor con IVA Total	Vida Útil	Depreciación / Amortización Anual	Depreciación / Amortización Mensual
ÁREA ADMINISTRATIVA				
Licencias de software	\$ 10,000.00	5	\$ 2,000.00	\$ 166.67
Muebles y Enseres	\$ 15,000.00	10	\$ 1,500.00	\$ 125.00
Maquinarias y equipos	\$ 10,000.00	5	\$ 2,000.00	\$ 166.67
TOTAL	\$ 35,000.00		\$ 5,500.00	\$ 458.33
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 35,000.00		\$ 5,500.00	\$ 458.33

GASTOS PRE-OPERATIVOS	Valor Total
Registro de Marca + Gastos legales	\$ 5,000.00
Registro Sanitario	\$ -
Gastos de Imagen Corporativa	\$ 5,000.00
Gastos de Investigación de Mercado	\$ 5,000.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 15,000.00

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 35,000.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 15,000.00
CAPITAL DE TRABAJO (INICIAL)	\$ 45,883.57
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 95,883.57

Fuente: Elaboración por Los Autores

Los parámetros para la proyección de ingresos son los siguientes:

Se proyecta, para el primer año, la compra de un promedio de 100 facturas mensuales con un plazo promedio de 45 días, distribuidas entre 25 clientes permanentes, con un monto promedio de USD 2,500 por factura.

De acuerdo con cifras del INEC correspondientes al año 2020, en la ciudad de Guayaquil existen un total de 46.919 Mypimes dedicadas a actividades de manufactura, comercio y transporte, con una facturación total de \$21.313MM de dólares y un promedio de ventas anuales de \$454.250. En este escenario, con una gestión de mercadeo constante a través de medios digitales, es factible asegurar una captación mínima de 25 clientes (0.005% de este universo). Con respecto a la competencia, que es un riesgo inherente a la actividad, es preciso realizar un control

permanente de costos y gastos, sobre todo el costo financiero por la captación de recursos que permite ofrecer mejores condiciones de financiamiento a los clientes. En este aspecto, una alternativa para levantar fondos es el mercado de valores en donde existen diferentes alternativas de financiamiento, tales como: papel comercial y emisión de obligaciones.

Un aspecto importante para tomar en consideración es el plazo promedio de recuperación de la cartera, que permitirá dar una mayor rotación al capital en giro de la empresa y que demanda una gestión comercial y difusión de los servicios y de la marca.

Por este motivo, se propone para el primer año que el plazo promedio de las facturas a negociar no supere los 45 días de plazo, de manera que se garantice la liquidez de la empresa y la atención a nuevos clientes que demanden el servicio.

Tabla 11 Proyección de ingresos y compras de facturas

Año	No. De clientes	Valor promedio de facturas	Plazo promedio de facturas	Promedio de facturas negociadas por mes	Monto anual de negociación de facturas	% crecimiento anual	Tasa de descuento	G.A.O.	Total Ingresos
1	25	2,500.00	45	100	3,000,000		52,500	67,500	120,000
2	35	2,500.00	45	160	4,800,000	60%	84,000	108,000	192,000
3	45	2,500.00	45	240	7,200,000	50%	126,000	162,000	288,000
4	65	2,500.00	45	320	9,600,000	33%	168,000	216,000	384,000
5	80	2,500.00	45	400	12,000,000	25%	210,000	270,000	480,000

Fuente: Elaboración por Los Autores

Considerando los costos de negociación de la competencia, la oferta de servicios de la empresa sería la siguiente:

Tabla 12 Tabla de costos propuesta

Plazo en días	Nominal	30	45	60	90
Tasa de Interés diaria		0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Tasa de Descuento	14.00%	0.47%	0.31%	0.23%	0.16%
Tasa Flat G.A.O.		1.55%	2.25%	3.25%	4.50%
Costo Total		2.02%	2.56%	3.48%	4.66%

Fuente: Elaborado por Los Autores

La proyección anual de compra de facturas establece un crecimiento promedio anual del 5% en los montos negociados para los 5 primeros años, al cual se llegará

en función de las estrategias comerciales y de masificación del servicio, considerando que el mercado a atender está en expansión y requiere de una herramienta ágil y funcional que en este momento no disponen.

A continuación, se presenta una tabla con la proyección de ventas e ingresos de la empresa para los 5 primeros años:

Tabla 13 Proyección de ventas e ingresos

INGRESOS POR VENTAS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras de facturas		3,000,000	4,800,000	7,200,000	9,600,000	12,000,000
Descuento 14% anual anticipado (promedio 45 ds)	14.00%	\$ 52,500	\$ 84,000	\$ 126,000	\$ 168,000	\$ 210,000
G.A.O. (2.25% flat)	2.25%	\$ 67,500	\$ 108,000	\$ 162,000	\$ 216,000	\$ 270,000
INGRESOS ANUALES		\$ 120,000	\$ 192,000	\$ 288,000	\$ 384,000	\$ 480,000

Fuente: Elaborado por Los Autores

En principio, los fondos que se consideran para estas proyecciones provienen de la aportación inicial de los socios y de la generación propia de recursos del negocio.

11.2 Presupuesto de Gastos

De acuerdo con la estructura organizacional propuesta para este plan de negocios, la administración estará conformada por un Gerente General, dos asesores legales, un jefe de operaciones, un contador general y tres oficial o gestor de crédito.

El presupuesto para gastos administrativos se presenta en el siguiente cuadro:

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	IESS	VACACIONES	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 334.50	\$ 125.00	\$ 250.00	\$ 29.50	\$ 3,739.00	\$ 44,868.00
Jefe Operativo	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 178.40	\$ 66.67	\$ 133.33	\$ 29.50	\$ 2,007.90	\$ 24,094.80
Asistente Legal	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	\$ 133.80	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 59.00	\$ 1,542.80	\$ 18,513.60
Contador	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 111.50	\$ 41.67	\$ 83.33	\$ 29.50	\$ 1,266.00	\$ 15,192.00
Gestor de Crédito	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00	\$ 200.70	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 88.50	\$ 2,314.20	\$ 27,770.40
TOTAL	8		\$ 8,600.00	\$ 958.90	\$ 358.33	\$ 716.67	\$ 236.00	\$ 10,869.90	\$ 130,438.80

Tabla 14 Gasto laboral

Fuente: Elaborado por Los Autores

Tabla 15 Proyección de gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 130,438.80	\$ 130,438.80	\$ 130,438.80	\$ 130,438.80	\$ 130,438.80
Serv. Básicos / año	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Suministros al año	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Alquiler de oficina	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Espacio en la nube	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Licencias de Software	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Promoción y publicidad	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Movilización	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Matenimiento	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
Gastos Pre-operacionales (Amortización)	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 175,178.80	\$ 160,178.80	\$ 160,178.80	\$ 160,178.80	\$ 160,178.80

El presupuesto general de gastos operativos se presenta en el siguiente cuadro:

Fuente: Elaborado por Los Autores

11.3 Pérdidas y Ganancias proyectado

Gracias al capital aportado por los accionistas y con una proyección de ingresos reservada, se cuenta con utilidades netas como se observa a continuación:

Tabla 16 Estado de Resultados

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 120,000.00	\$ 192,000.00	\$ 288,000.00	\$ 384,000.00	\$ 480,000.00
(-) Costo de Venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta		\$ 120,000.00	\$ 192,000.00	\$ 288,000.00	\$ 384,000.00	\$ 480,000.00
(-) Gastos Administrativos		\$ (175,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)
(-) Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 127,821.20	\$ 223,821.20	\$ 319,821.20
(-) Gastos Financieros (Egresos Extraordinarios)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 127,821.20	\$ 223,821.20	\$ 319,821.20
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ 8,276.82	\$ (4,773.18)	\$ (19,173.18)	\$ (33,573.18)	\$ (47,973.18)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ 11,725.50	\$ (6,762.01)	\$ (27,162.01)	\$ (47,562.01)	\$ (67,962.01)
UTILIDAD NETA		\$ (35,176.49)	\$ 20,286.02	\$ 81,486.02	\$ 142,686.02	\$ 203,886.02

Fuente: Elaborado por Los Autores

11.4 Flujo de Caja Proyectado

Para contar con una salud financiera en la empresa, es importante tener un flujo de caja con valores positivos para cubrir deudas y obligaciones con el personal, esto ayuda al cumplimiento de su estrategia y metas planteadas.

Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ (35,000.00)					
UAIT		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 127,821.20	\$ 223,821.20	\$ 319,821.20
Pago Part. Trab. (Provisión próximo periodos)		\$ -	\$ -	\$ (4,773.18)	\$ (19,173.18)	\$ (33,573.18)
Pago de IR (Provisión próximo periodos)		\$ -	\$ -	\$ (6,762.01)	\$ (27,162.01)	\$ (47,562.01)
EFFECTIVO NETO		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 116,286.02	\$ 177,486.02	\$ 238,686.02
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
(+) Aporte Accionistas	\$ 250,000.00					
(+) Préstamo concedido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 215,000.00	\$ (49,678.80)	\$ 37,321.20	\$ 121,786.02	\$ 182,986.02	\$ 244,186.02
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 215,000.00	\$ 165,321.20	\$ 202,642.40	\$ 324,428.42	\$ 507,414.43
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 215,000.00	\$ 165,321.20	\$ 202,642.40	\$ 324,428.42	\$ 507,414.43	\$ 751,600.45

Fuente: Elaborado por Los Autores

11.5 Análisis y cálculo del TIR y VAN

Se puede observar que el TIR es superior al TMAR calculado, de igual manera se realizó el análisis de sensibilidad con un escenario pesimista en disminución en las ventas.

Como se observa en la Tabla 20 el porcentaje del TIR muestra resultados favorables en la ejecución del proyecto a pesar de una reducción de ventas al 20%, por lo que se puede concluir que el proyecto es viable.

Tabla 18 Cálculo de TIR y VAN del proyecto

CÁLCULO DE TIR Y VAN DEL PROYECTO						
	0 Año	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
INVERSIÓN TOTAL	\$ (50,000.00)					
UAIT		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 127,821.20	\$ 223,821.20	\$ 319,821.20
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ -	\$ (4,773.18)	\$ (19,173.18)	\$ (33,573.18)
Pago de IR		\$ -	\$ -	\$ (6,762.01)	\$ (27,162.01)	\$ (47,562.01)
EFFECTIVO NETO		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 116,286.02	\$ 177,486.02	\$ 238,686.02
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Aporte Accionistas						
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(-) Capital de Trabajo	\$ (9,732.16)	\$ 833.33	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 8,898.82
(+) Préstamo Recibido	\$ -					
(-) Amortización de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (59,732.16)	\$ (33,845.47)	\$ 37,321.20	\$ 121,786.02	\$ 182,986.02	\$ 253,084.84
FLUJO NETO ACUMULADO	\$ (59,732.16)	\$ (93,577.62)	\$ (56,256.42)	\$ 65,529.59	\$ 248,515.61	\$ 501,600.45

TIR	68.57%
VAN	\$ 82,189.79
TMAR (CPPK)	38.12%
Pay Back	3 Años

Fuente: Elaborado por Los Autores

Tabla 19 Cálculo de TIR y VAN del inversionista

CÁLCULO DE TIR Y VAN DEL INVERSIONISTA						
	0 Año	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
INVERSIÓN TOTAL	\$ (50,000.00)					
UAIT		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 127,821.20	\$ 223,821.20	\$ 319,821.20
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ -	\$ (4,773.18)	\$ (19,173.18)	\$ (33,573.18)
Pago de IR		\$ -	\$ -	\$ (6,762.01)	\$ (27,162.01)	\$ (47,562.01)
EFFECTIVO NETO		\$ (55,178.80)	\$ 31,821.20	\$ 116,286.02	\$ 177,486.02	\$ 238,686.02
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Aporte Accionistas						
(-) Capital de Trabajo	\$ (9,732.16)	\$ 833.33	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 8,898.82
(+) Préstamo Recibido	\$ -					
(-) Amortización de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (59,732.16)	\$ (48,845.47)	\$ 37,321.20	\$ 121,786.02	\$ 182,986.02	\$ 253,084.84
FLUJO NETO ACUMULADO	\$ (59,732.16)	\$ (108,577.62)	\$ (71,256.42)	\$ 50,529.59	\$ 233,515.61	\$ 486,600.45

TIR	63.21%
VAN	\$ 71,329.39
TMAR (CAPM)	38.12%
Pay Back	3 Años

Fuente: Elaborado por Los Autores

Para el cálculo de la tasa del inversionista (CAPM) se aplica la siguiente ecuación y en la misma aún no se aplica el capital propio del proyecto.

La ecuación general del WACC es la siguiente:

Ecuación 1

$$WACC = Ke \frac{E}{E + D} + Kd(1 - t) \frac{D}{E + D}$$

Donde: Ke es el coste de los recursos propios de la empresa
 E son los recursos propios de la empresa (*Equity*)
 D es la deuda de la empresa
 Kd es el coste de la deuda
 t es la tasa impositiva del impuesto de sociedades

Ilustración 40 Ecuación General del WACC.

Fuente (Estévez, Colección García Estevez en Finanzas, 2010)

Para el cálculo de la tasa del proyecto se considera el WACC en donde ya se considera el capital propio del proyecto.

Tasa del Inversionista	
CAPM	= 38.12% <- Tasa del Inversionista
TLR	= 2.127% <- Tasa Libre de Riesgo
EMBI	= 7.140% <- Riesgo País
β	= 2.9691
β'	= 0.7832 <- Correlación Ecuindex - DJ
RM (ROA)	= 0.14533 <- Rendimiento de Mercado

Tasa del Proyecto	
CPPK	= 38.12%
CAPM	= 38.116% <- Tasa del Inversionista
Patrimonio	= \$ 250,000.00 <- Capital Propio
Deuda	= \$ - <- Préstamo Bancario
Ínteres de la Deuda	= 21%
Escudo Fiscal	= 0.663 <- Participación e IR

Ilustración 41 Cálculo de tasa de inversionista y del proyecto.

Fuente: Elaborado por Los Autores

Cálculo de Beta

$$\beta_A = \beta_{NA} \left[1 + (1 + T) \times \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} \right]$$

$$\beta_A = 0,63 \left[1 + (1 - 0,337) \times \frac{28000}{5000} \right] = 2.9691$$

Ilustración 42 Cálculo de beta apalancada (Ba) y beta desapalancada (Bna).

Fuente: Elaborado por Los Autores

Tabla 20 Análisis de sensibilidad con reducción de ventas al 20%

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	0 Año	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
INVERSIÓN TOTAL	\$ (95,883.57)					
VENTAS		\$ 96,000.00	\$ 153,600.00	\$ 230,400.00	\$ 307,200.00	\$ 384,000.00
(-) Costo de Venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta		\$ 96,000.00	\$ 153,600.00	\$ 230,400.00	\$ 307,200.00	\$ 384,000.00
(-) Gastos Administrativos		\$ (175,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)	\$ (160,178.80)
(-) Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (79,178.80)	\$ (6,578.80)	\$ 70,221.20	\$ 147,021.20	\$ 223,821.20
(-) Gastos Financieros (Egresos Extraordinarios)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ (79,178.80)	\$ (6,578.80)	\$ 70,221.20	\$ 147,021.20	\$ 223,821.20
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ 11,876.82	\$ 986.82	\$ (10,533.18)	\$ (22,053.18)
Pago de IR		\$ -	\$ 16,825.50	\$ 1,398.00	\$ (14,922.01)	\$ (31,242.01)
EFFECTIVO NETO		\$ (79,178.80)	\$ 22,123.52	\$ 72,606.02	\$ 121,566.02	\$ 170,526.02
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ -
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 8,898.82
(+) Préstamo concedido	\$ -					
(-) Amortización de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (95,883.57)	\$ (73,678.80)	\$ 27,623.52	\$ 78,106.02	\$ 127,066.02	\$ 184,924.84
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (95,883.57)	\$ (169,562.37)	\$ (141,938.85)	\$ (63,832.84)	\$ 63,233.18	\$ 248,158.02
TIR	28.43%					
VAN	\$ 42,695.79					
Pay Back	4 Años					

Fuente: Elaborado por Los Autores

11.6 Balance General

Tabla 21 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
<i>A. CORRIENTE</i>						
Efectivo	\$ 215,000.00	\$ 165,321.20	\$ 202,642.40	\$ 324,428.42	\$ 507,414.43	\$ 751,600.45
Total Activo Corriente	\$ 215,000.00	\$ 165,321.20	\$ 202,642.40	\$ 324,428.42	\$ 507,414.43	\$ 751,600.45
<i>A. NO CORRIENTE</i>						
Licencias de software	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Muebles y Enseres	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Maquinarias y equipos	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	\$ -	\$ (5,500.00)	\$ (11,000.00)	\$ (16,500.00)	\$ (22,000.00)	\$ (27,500.00)
Total Activo NO Corriente	\$ 35,000.00	\$ 29,500.00	\$ 24,000.00	\$ 18,500.00	\$ 13,000.00	\$ 7,500.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 250,000.00	\$ 194,821.20	\$ 226,642.40	\$ 342,928.42	\$ 520,414.43	\$ 759,100.45
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Particip. De Trab. Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 4,773.18	\$ 19,173.18	\$ 33,573.18	\$ 47,973.18
Imp. A la Renta por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 6,762.01	\$ 27,162.01	\$ 47,562.01	\$ 67,962.01
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ -	\$ 11,535.19	\$ 46,335.19	\$ 81,135.19	\$ 115,935.19
PASIVO NO CORRIENTE						
Total Pasivo NO Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total PASIVO	\$ -	\$ -	\$ 11,535.19	\$ 46,335.19	\$ 81,135.19	\$ 115,935.19
PATRIMONIO						
Capital	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
Utilidad Retenidas	\$ -	\$ (55,178.80)	\$ (34,892.79)	\$ 46,593.23	\$ 189,279.25	\$ 393,165.26
Total PATRIMONIO	\$ 250,000.00	\$ 194,821.20	\$ 215,107.22	\$ 296,593.23	\$ 439,279.25	\$ 643,165.26
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 250,000.00	\$ 194,821.20	\$ 226,642.40	\$ 342,928.42	\$ 520,414.43	\$ 759,100.45

Fuente: Elaborado por Los Autores

11.7 Indicadores financieros

Se calculan los indicadores financieros de los estados financieros presentados:

Tabla 22 Indicadores financieros

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre ventas	-45.98%	10.57%	28.29%	37.16%	42.48%
Rentabilidad sobre activos	-22.07%	10.41%	35.95%	41.61%	39.18%
Rentabilidad sobre patrimonio	-28.32%	9.43%	27.47%	32.48%	31.70%
RATIOS DE LIQUIDEZ					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	#¡DIV/0!	17.57	7.00	6.25	6.48
Capital de trabajo neto	165,321	191,107	278,093	426,279	635,665
RAZONES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razon de endeudamiento	#¡DIV/0!	19.65	7.40	6.41	6.55
Endeudamiento patrimonial	0.00	0.05	0.16	0.18	0.18

Fuente: Elaborado por Los Autores

Se observa que las tasas de retorno sobre los activos (ROA), retorno en las ventas (ROS) y retorno sobre el patrimonio (ROE) presentan razones muy positivas

para el quinto año en donde podrá volver a invertir ya sea para ampliar la empresa o buscar diversificar la cartera de productos.

La razón circulante se puede interpretar como el número de veces que el activo corriente de una empresa puede cubrir su pasivo corriente, por lo que la razón para el quinto año de 6.48 presenta una cifra positiva para la empresa en caso de algún factor externo que comprometa a la empresa.

El apalancamiento financiero nos ayuda a determinar el nivel de endeudamiento de la empresa para enfrentar la operación. La razón de endeudamiento de valor positivo nos determina la solvencia que tiene la empresa para financiar sus activos con su patrimonio. Para el caso del endeudamiento patrimonial se cuenta con un valor no óptimo ya que los valores son entre 0.4 y 0.6 por lo que se deberá mejorar esta ratio.

12.CONCLUSIONES

La elaboración del presente plan de negocio nos permitió confirmar el potencial comercial que existe para el sector de la microempresa en la ciudad de Guayaquil que cuenten con ingresos por venta anuales de USD 100,000 a USD 500,000 que venden a crédito. De lo encontrado en el presente trabajo de investigación se centrará en aquellas empresas que aún no conocen el producto y por tal motivo, en el plan estratégico se incluyen como parte esencial el enfoque en la educación financiera a través de alianzas estratégicas con agremiaciones locales para poder brindar confianza entre los potenciales clientes respecto a los beneficios que conlleven a resultados empresariales de este servicio.

Teniendo en cuenta en que la regulación ecuatoriana sobre la prestación del servicio de factoring es abierta en sus limitaciones para entidades no financieras, la empresa podrá constituirse cumpliendo con el Código de Comercio y entidades como la UAFE. Su conformación inicial de acuerdo con su plan estratégico se basa en la educación financiera y asesoría integral a través del acompañamiento a través del proceso para mejorar la liquidez de los clientes requiere de un diseño organizacional liviano, por lo que se conformará por ocho empleados.

La empresa para ser viable financieramente requerirá un aporte de 250,000, el cual representa el capital de trabajo para cubrir los costos previos a la operación, inversión en activos fijos y operación inicial del servicio de factoring. Según las proyecciones de rentabilidad neta, se espera contar con números positivos en el segundo año, con una tasa de retorno o TIR del proyecto de 68.57%.

Cabe resaltar la importancia de las alianzas estratégicas y esfuerzos de promoción que ayudarán de gran manera en establecer la meta comercial para cumplir con la proyección establecida, además de tener en cuenta los riesgos identificados en el presente trabajo para minimizar el impacto potencial en la ejecución de la operación. El factor clave para el éxito de este plan radica en la implementación de un proceso automatizado que permita disminuir los costos operativos y ofrecer un costo financiero competitivo que permita diferenciarse del resto de oferentes de este servicio.

13.RECOMENDACIONES

Se debe contar con políticas de precalificación y selección de clientes que ayuden a mitigar el riesgo de cobro de cartera. La estrategia deberá contemplar una calificación financiera correcta y que de tener facturas pendientes correspondan con firmas serias y estables. Por lo que se deberá adelantar los trámites con ambas empresas por lo que es indispensable la asesoría jurídica.

La empresa tiene más oportunidad de ser más atractiva financieramente a mayor volumen de inversión por economía de escala por su estructura administrativa y liviana en la operación. Teniendo en cuenta lo indicado, se puede incursionar en nuevos inversionistas que apalanquen un marcado incremento en la base de clientes y garantizar de esta manera, un mejor retorno sobre la inversión.

Una vez consolidada la empresa, se puede optar por incursionar en nuevas posibilidades en el mercado para complementar el portafolio, esto ayudará a mejorar la eficiencia operativa, con la posibilidad de expandirse a otras regiones y hacia mercados de empresas más grandes.

14. ANEXOS

Entrevista a expertos

Entrevista a CEO de Cessio Factoring

1. ¿Considera que existe suficiente información del factoring como alternativa de financiamiento en el mercado?

El servicio del factoring, no es muy conocido en el mercado ecuatoriano. Falta generar una mayor cultura y transmitir correctamente los momentos en qué es positivo aplicar este servicio

2. ¿Cuáles son los sectores económicos que tienen mayor participación dentro de las operaciones de factoring, bajo qué modalidad y a qué plazos?

Todos los sectores participan de operaciones de factoring; sin embargo, los sectores con mayor participación son: de retail, importación, alimentos, insumos médicos, publicidad, mayoristas.

Las operaciones que se desarrollan en el Ecuador son CON RECURSO, esto significa que el emisor de la factura es quien asume el riesgo del no pago por parte del deudor.

El modelo más utilizado es el Descuento de Facturas, o también conocido como Factoring sin Notificación; dado que el pagador no es notificado de la cesión de la factura y realiza el pago directamente al emisor de la factura.

Los plazos promedios son de 75 días, sin embargo existen operaciones que podrían llegar a 120 y 180 días en el peor de los casos. Existen multinacionales con políticas de pagos que tienen 180 días de pago de plazo a sus proveedores.

3. ¿Su empresa atiende al sector de la micro, pequeña y mediana empresa?

Nuestro cliente objetivo son aquellos negocios (persona natural o jurídica) que factura entre \$ 300k y \$ 5MM. Dentro de estos montos y según la clasificación del INEC, incluye a micro, pequeñas y medianas. Siendo en su mayoría las dos primeras.

4. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales barreras que existen para el acceso de estos sectores de la economía a esta herramienta financiera?

Enumero las principales barreras:

- Desconocimiento de la herramienta del factoring
 - Costos elevados del factoring
 - Código de comercio no es amigable, para un fácil endoso/cesión de las facturas
 - Los pagadores ven a sus proveedores que realizan operaciones de factoring como una empresa con problemas financieros
5. ¿Considera Ud. que el costo financiero de las operaciones de factoring es accesible para estos sectores?

Es un costo alto, sin embargo, los márgenes de ciertos negocios en el Ecuador aún permiten cubrirlo. Existen otros sectores que sus márgenes no permiten cubrirlo.

Cuando lo ves desde una óptica distinta, viendo que esa liquidez te permite tomar una nueva orden de trabajo, una nueva venta, y que ello te permite generar un nuevo margen, están realizando el crecimiento y uso adecuado de la herramienta.

6. ¿En su experiencia cuál es el promedio de tiempo desde la solicitud hasta el desembolso de una operación de factoring?

Los días dependen del modelo de factoring. En nuestro caso, hemos realizado operaciones en menos de 24 horas, siempre que el cliente nos entregue toda la información actualizada y de manera inmediata.

Por lo general las operaciones de factoring deben ser muy ágiles, ya que ese es el principal valor del producto.

En el modelo de factoring perfecto o con aceptación, puede tomar entre 48 y 72 horas el desembolso.

En el modelo de factoring sin notificación o descuento de cartera, puede tomar entre 24 horas y máximo 5 días laborables la primera vez, siempre que haya que aperturar una cuenta de ahorros bancaria.

7. ¿Cuáles son, en su opinión, los factores decisivos para la sostenibilidad del negocio del factoring?

Como todo negocio debe irse perfeccionando e innovando, esto significa que debe ser digital, más ágil, con mayor control por parte del usuario y con una tendencia de baja de tasa.

En cuanto a decisión más operativas, el control de la diversificación de la cartera, y un análisis riguroso y continuo hacia las compañías aplicantes.

8. ¿En su experiencia, de qué manera puede innovarse o mejorar el proceso actual de una operación de factoring?

Siendo más digital y abierto hacia el público. Que no haya tantas restricciones de montos, que los pagadores acepten el pago a un tercero (compañía de factoring), que se puedan involucrar fondistas a un costo menor, y así la tasa disminuya.

Entrevista a Director de Corpei Capital

1. ¿Considera que existe suficiente información del factoring como alternativa de financiamiento en el mercado? No, creo que falta información de factoring y de sus modalidades y ventajas que ofrecen para las pequeñas y medianas empresas principalmente.
2. ¿Cuáles son los sectores económicos que tienen mayor participación dentro de las operaciones de factoring, bajo qué modalidad y a qué plazos? El sector comercial es el de mayor participación en el tema de factoring por su naturaleza, adicional a la pequeña industria, los plazos que se manejan son desde los 30 a los 90 días y la modalidad mayor es factoring con responsabilidad, es decir que si el cliente no paga el que vendió la factura tiene que cubrirla.
3. ¿Su empresa atiende al sector de la micro, pequeña y mediana empresa? Es correcto.
4. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales barreras que existen para el acceso de estos sectores de la economía a esta herramienta financiera? Lo primero el desconocimiento profundo del producto, lo segundo un mecanismo ágil y transparente de cesión de facturas, que lleva a encontrar otras vías para cubrir el riesgo legal de una cesión de facturas que adolece de fallas.
5. ¿Considera Ud. que el costo financiero de las operaciones de factoring es accesible para estos sectores? Considero que el costo financiero entiéndase precio de venta de las facturas está en muchos casos está acorde al riesgo financiero que representa cada cliente y cada operación en particular, en la medida que sea de mayor profundidad su utilización y más seguro el mecanismo de cesión este precio pagado por factura ira subiendo o lo que es lo mismo el costo financiero bajando.
6. ¿En su experiencia cuál es el promedio de tiempo desde la solicitud hasta el desembolso de una operación de factoring? Existen dos tiempos, cuando es una primera vez que toma de 4 a 5 días y cuando es una operación con un cliente existente que puede tomar 24 a máximo 48 horas.
7. ¿Cuáles son, en su opinión, los factores decisivos para la sostenibilidad del negocio del factoring? Primero la adecuada diversificación de la cartera de la empresa de factoring y segundo una adecuada capitalización.
8. ¿En su experiencia, de qué manera puede innovarse o mejorar el proceso actual de una operación de factoring? De varias maneras, creando mecanismos de cesión electrónica de facturas acorde a las tecnologías modernas que permita conocer a los compradores de facturas y a los pagadores de las mismas que las facturas han sido sesionadas, la otra es que exista una bolsa que permita hacer mercado secundario de facturas compradas de tal manera que estas puedan ser negociadas en mercados electrónicos con acceso a inversionistas locales o extranjeros.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Encuesta Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Agencia Bloomberg*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/images/respondiendo_medios/respuesta_bloomberg2.pdf
- Ekos. (4 de Agosto de 2020). *USD 10.000 millones, el alivio financiero para los clientes de la banca*. Obtenido de Ekos (2020, agosto). USD 10.000 millones, el alivio financiero para los clientes de la banca. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/usd-10-000-millones-el-alivio-financiero-para-los-clientes-de-la-banca>
- El Comercio. (12 de Abril de 2021). *Riesgo país baja con la llegada de Lasso a Carondelet; FMI compromete su apoyo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-mercados-fmi-inversionistas-lasso.html>
- El Telégrafo. (24 de Julio de 2020). *Durante la emergencia se reprogramaron \$ 17.000 millones en créditos*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/creditos-covid19>
- El Universo. (27 de Junio de 2019). *Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais/>
- El Universo. (26 de Diciembre de 2020). *Un precio 'austero' de \$ 37 se fija para el crudo en el presupuesto del 2021, según el ministro Mauricio Pozo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/24/nota/8802646/mauricio-pozo-precio-crudo-37-dolares-presupuesto-2021-recorte-3000/#:~:text=Publicidad,Un%20precio%20'austero'%20de%20%24%2037%20se%20fija%20para%20el,mayor%20a%20la%20del%202020>
- Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2021). *Informes de Perspectiva de la Economía Mundial*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. (2017). *La financiación de las micro,pequeñas y medianas empresas a través de los mercados capitales en Iberoamérica*. Obtenido de <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/estudiocompleto.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Estructural Empresarial*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-estructural-empresarial-2017/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Encuesta a Empresas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Kanuk, L. G. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson.
- Keller, K. &. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Morales, F. (2018). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx

- Moreno, L. A. (26 de Agosto de 2006). Extracto del discurso del Presidente Moreno en la XLI Convención Bancaria. Cartagena de Indias, Colombia.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad*.
- Raosoft. (2021). *Calculo de muestra finitas*. Obtenido de www.raosoft.com
- Roldán, P. N. (s.f.). *Bien Complementario*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-complementario.html>
- Roldán, P. N. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-sustitutivo.html>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Panorama de las Mipymes y Grandes Empresas e el Ecuador*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Ranking Empresarial*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=1&tipo=3>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). *Estudio de Mercado "Servicio Financiero"*. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/02/SERVICIOS-FINANCIEROS-Versin-Pblica.pdf>
- Zegyeld, R. y. (1994). *Modelos de innovación tecnológica*.