

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Bróker De Servicios Financieros Orientado Al Crédito Automotriz

**Roberto Barrionuevo Andrade
María Daniela Guerrero Villavicencio**

**Santiago Calvopiña, Magister en Administración de Empresas
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, julio de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Bróker De Servicios Financieros Orientado Al Crédito Automotriz

Roberto Barrionuevo Andrade
María Daniela Guerrero Villavicencio

Santiago Mosquera,

PhD

Director del Programa de Maestría en

Administración de Empresas

Santiago Gangotena,

PhD

Decano del Colegio de Administración y

Economía

Hugo Burgos,

PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Roberto Barrionuevo Andrade

Código de estudiante: 00209402

Cédula de identidad: 171303056-5

Quito, julio de 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: María Daniela Guerrero Villavicencio

Código de estudiante: 00207570

Cédula de identidad: 1714188370

Quito, julio de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, quien me da vida y es fuente de mi inspiración, guía mis pasos cada día y me permite cosechar triunfos y alegrías.

A mis hijas Mia y Amelia a quienes amo con todo mi ser y mi corazón, gracias por su paciencia comprensión, darme ánimos y energía para seguir adelante.

A mí amada esposa quien me ha apoyado y respaldado en todo momento ha sido mi compañera y testigo de los esfuerzos que hemos realizado para alcanzar este peldaño.

A mis padres Oswaldo Barrionuevo y Marcia Andrade quienes me han apoyado desde niño y han estado siempre presentes en todo momento de mi vida. Es un orgullo y privilegio ser su hijo.

A mis hermanos: Lucy, Paul, William y Alejandro Barrionuevo, a quienes quiero hacer partícipe de este logro.

A Dennis y Sodia Ebro quienes han sido cómplices de nuestros logros familiares.

A mi abuela Etelvina Andrade y a mi tío Genero Andrade, gracias por su amor, aunque ya no estén presentes comparto este logro con ustedes.

A mis abuelas Sambita y Michita quienes partieron mientras cruzaba esta carrera, seguro estarían orgullosas de su nieto

Roberto Barrionuevo, julio 2020

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, consejos y paciencia durante este viaje académico. También se la dedico a todas las personas que me apoyaron en las entrevistas y estudios de mercado, cuyas experiencias y frustraciones con la solicitud de créditos inspiró el desarrollo del proyecto.

Daniela Guerrero, julio 2020

AGRADECIMIENTOS

El señor y la vida me han permitido caminar estos dos últimos años junto a personas de cualidades y virtudes invaluable, quienes han aportado día a día en mi desarrollo personal, crecimiento profesional y experiencias.

Soy una persona muy diferente a la que inició el programa, más consciente de mis fortalezas y debilidades, capaz de afrontar con éxito nuevos retos y dispuesto a seguir aportando a mi comunidad, influenciando mi entorno y dentro de mis capacidades, ayudando a construir un mundo mejor para las siguientes generaciones.

Quiero agradecer a la Universidad San Francisco, al personal docente y administrativo por acogerme y entregarme herramientas, experiencias y conocimientos valiosos que me permitirán ejercer liderazgo y emprender.

Un profundo agradecimiento a: Santiago Mosquera, Santiago Calvopiña, Attila Pohlmann, Fabricio Noboa, Diego Grijalva, Salvatore Foti, Pablo Lucio Paredes, Esteban Serrano, Eduardo Vaca, Astrid Kainzbauer, por su calidad humana, alto nivel profesional y su rigurosidad académica, por compartir sus valiosas experiencias y conocimientos.

Agradezco a mi compañera Daniela Guerrero por acompañarme a desarrollar de este trabajo de titulación, su importante colaboración hizo posible el desarrollo de esta tesis.

Finalmente, este viaje no hubiese sido posible sin mis queridos compañeros y amigos de clase MBA promoción 2020, gracias por su apoyo, experiencias y ocurrencias. Les deseo muchos éxitos en sus vidas y carreras profesionales.

Roberto Barrionuevo, julio 2020

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de la Maestría en Administración de Empresas de la USFQ, su guía y conocimientos aportó en nuestro crecimiento personal y profesional, y aportó de manera significativa al enfoque dado a nuestro proyecto.

A Santiago Calvopiña y Santiago Mosquera, por su guía y consejos durante el desarrollo de esta tesis, sus consejos y sugerencias que nos permitieron considerar diferentes puntos de vista.

A mi compañero de tesis, Roberto, por su entusiasmo en el proyecto. Su comprensión en las necesidades del sector nos permitió comprender mejor las necesidades de clientes e instituciones financieras a lo largo del desarrollo de esta disertación.

A nuestros compañeros de viaje en esta aventura, los maestrantes de la promoción 2018-2020, quienes con sus experiencias, energía y aportes nos enriquecieron durante estos dos años.

A mi familia, por su apoyo incondicional y ánimos para no darnos por vencidos y llegar a la meta.

Daniela Guerrero, julio 2020

RESUMEN

Hoy en día, el mundo está en la punta de nuestros dedos, se pueden realizar transacciones bancarias, planear vacaciones, hacer las compras e incluso ordenar nuestra comida favorita sin necesidad de salir de casa en cualquier lugar del mundo. La pandemia del COVID-19, ha ocasionado un acercamiento a las personas hacia la tecnología, e incluso ha obligado aquellas que generalmente se resisten, a adoptarla. En este contexto nace Facilita mi Crédito, una plataforma web que permite a los usuarios y concesionarios solicitar créditos para la adquisición de su vehículo con diferentes instituciones financieras, sin necesidad de llenar varias solicitudes ni realizar trámites burocráticos a la vez que reduce el tiempo de espera y ansiedad por conocer el estado de su aplicación.

Ecuador es un país que tiene una tasa de bancarización del 50%, y al menos 20% de las personas que se encuentran bancarizadas no tienen historial crediticio, lo que dificulta que puedan acceder a un crédito y deben recurrir a otras fuentes de financiamiento. En este sentido, Facilita mi Crédito analiza el perfil del cliente, homologa las solicitudes de crédito y realiza un levantamiento de información para que las instituciones financieras puedan calificar al cliente y aprobar o negar la solicitud de crédito. Por este servicio de perfilamiento y generación de potenciales clientes hacia las instituciones financieras, Facilita mi Crédito cobra una comisión sobre los créditos efectivos, que puede variar dependiendo del perfil del cliente. La plataforma también permite la colocación de productos complementarios como seguros, generando ingresos adicionales.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se analizaron las tendencias globales en tecnología financiera (FINTECH), determinando que las aplicaciones relacionadas a servicios financieros son muy valoradas a nivel global; esto, sumado al interés del usuario final y concesionarios por obtener una herramienta que les facilite su relación con instituciones financieras, nos motivó a desarrollar un modelo de negocio y estrategia para llevar a cabo el proyecto.

Palabras clave: FINTECH, Créditos, Plataforma Web, API, Automotriz, Digital.

ABSTRACT

Today, the world is at the tip of our fingers. You can do financial transactions, plan your holiday, shop, and even order your favorite food without leaving home anywhere in the world. The COVID-19 pandemic has brought people closer to technology and has even forced those who generally resist to adopt it. In this context, Facilita mi Crédito was born as a web platform that allows users and car dealers to apply for multiple car loans online to different financial institutions at once, without having to fill out several applications or carry out bureaucratic process while reducing time and anxiety.

Ecuador is a country that has a bank penetration rate of 50%, and at least 20% of the people who are banked do not have a credit history, which makes it difficult for them to get a loan and must resort to other sources of financing. Facilita mi Crédito analyzes the client's profile, standardized credit applications, and conducts a survey of information so that financial institutions can rate the client and approve or deny the credit request. For this profiling service and generation of leads towards financial institutions, Facilita mi Crédito charges a commission on effective credits, which may vary depending on the client's profile. The platform also allows the placement of complementary products such as insurance, generating additional income.

To determine the viability of the project, global trends in FINTECH were analyzed and we were able to determine that applications related to financial services are highly valued globally; users and car dealers have also shown interest in a tool that eases their relationship with financial institutions, which led us to develop a business model and strategy that allows us to carry out the project.

Key Words: FINTECH, Loans, Web Platform, API, Automotive, Digital.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	10
Abstract	11
Índice de tablas	15
Índice de ilustraciones.....	16
Introducción.....	17
Capítulo 1: Análisis del macroentorno.....	19
1.1. Justificación	19
1.2. Tendencias	20
1.3. Análisis Sectorial.....	22
1.4. Análisis de Competencia.....	23
1.4.1. Competidores.....	26
Capítulo 2: Oportunidad de negocio	28
2.1. Volumen del negocio	29
2.2. Diseño de la investigación.....	30
2.3. Resultados de la investigación de mercado.....	32
2.3.1. Fuentes secundarias.	32
2.3.2. Encuestas.....	35
2.3.3. Entrevistas.....	37
Capítulo 3: Definición estratégica.....	47
3.1. Estrategia genérica	47
3.1.1. Propuesta de valor.....	47
3.1.2. Modelo de negocio.....	48
3.1.3. Estrategia genérica.....	53
3.2. Posicionamiento estratégico	56
3.3. Ventaja competitiva	57
3.4. Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	59
Capítulo 4: Plan comercial	62
4.1. Estrategia de producto.....	62
4.1.1. Usuario final.	62
4.1.3. Instituciones financieras	65
4.1.4. Atributos e identidad de marca	66
4.2. Estrategia de canales.....	69

4.3. Estrategia de promoción.....	70
4.4. Estrategia de precios	71
4.4.1. Cliente final.....	72
4.4.2. Concesionarios.....	73
4.4.3. Seguros y otros servicios.....	73
4.5. Plan de ventas	74
Capítulo 5: Análisis financiero.....	80
5.1. Supuestos generales.....	80
5.2. Estructura de capital y financiamiento	81
5.2.1. Financiamiento.....	82
5.2.2. Dividendos.....	83
5.2.3. Costo ponderado de capital	83
5.3. Estados financieros proyectados	85
5.3.1. Balance General.....	85
5.3.2. Estado de pérdidas y ganancias	86
5.4. Flujo de caja Proyectado	87
5.5. Punto de equilibrio.....	88
5.6. La TIR y el VAN	89
5.6.1. Escenario conservador.....	89
5.6.2. Escenario optimista.....	90
5.6.3. Escenario pesimista.....	90
5.7. Análisis de sensibilidad y Escenarios.....	91
5.7.1. Escenario pesimista.....	92
5.7.2. Escenario optimista.....	93
Conclusiones	94
Referencias bibliográficas	97
ÍNDICE DE ANEXOS	100
Anexo 1 – Análisis de las cinco fuerzas de Porter	100
Anexo 2 – Encuesta número 1 y tabulación de resultados	103
Anexo 3 – Propuesta de encuesta a usuarios finales	107
Anexo 4 - Lineamientos para las entrevistas personales a los usuarios	113
Anexo 5 - Lineamientos para las entrevistas personales a los representantes de concesionarias y entidades financieras.....	114
Anexo 6 - Tabulación de encuestas	116
Anexo 7 – Entrevistas a usuarios	122

Anexo 8 – Canvas del diseño de propuesta de valor	126
Anexo 9 – Canvas de modelo de negocio	133
Anexo 10 – Mapa del viaje del cliente	134
Anexo 11 - Análisis FODA.....	135
Anexo 12 – Hoja de vida Roberto Barrionuevo.....	139
Anexo 13 - Hoja de vida Daniela Guerrero	140
Anexo 14 - Prototipo de la plataforma financiera para el cliente.....	141
Anexo 15 - Prototipo de la plataforma financiera para el concesionario.....	151
Anexo 16 - Prototipo de la plataforma financiera para la institución financiera .	157
Anexo 17 – Proyección de ventas en concesionarios	158
Anexo 18 – Proyección de ventas canal directo	159
Anexo 19 – Necesidades de inversión	160
Anexo 20 - Balance General	161
Anexo 21 – Estado de Flujos de Efectivo	162
Anexo 22 – Estado de Pérdidas y Ganancias	163
Anexo 23 – Ratios financieros	164
Anexo 24 – Punto de equilibrio	165
Anexo 25 - Escenario pesimista.....	166
Anexo 26 – Escenario optimista	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proyección de ventas anuales sector automotriz.....	76
Tabla 2: Participación instituciones financieras por año.....	77
Tabla 3: Participación de principales marcas en el mercado.....	77
Tabla 4: Tasa de conversión plataforma financiera.....	78
Tabla 5: Proyección anual de colocación de créditos.....	78
Tabla 6: Precios del Canal Concesionarios.....	79
Tabla 7: Precios del Canal Directo.....	79
Tabla 8: Precio por colocación de seguros.....	79
Tabla 9: Proyección de ventas en dólares.....	80
Tabla 10: Penetración del mercado Facilita mi Crédito.....	82
Tabla 11: Estructura de Capital.....	83
Tabla 12: CAPM.....	85
Tabla 13: WACC.....	86
Tabla 14: Punto de equilibrio en dólares.....	90
Tabla 15: VAN y TIR; escenario conservador.....	90
Tabla 16: VAN y TIR; escenario optimista.....	91
Tabla 17: VAN y TIR; escenario pesimista.....	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis sectorial basado en las 5 fuerzas de Porter.....	24
Ilustración 2: Atributos más importantes del bróker financiero para el cliente.....	25
Ilustración 3: Preferencias de los clientes al solicitar un crédito.....	26
Ilustración 4: TAM, SAM y SOM concesionarios.....	30
Ilustración 5: TAM, SAM Y SOM cliente final.....	31
Ilustración 2: Organigrama.....	62
Ilustración 3: Pirámide de elementos de valor	69
Ilustración 8: Logo Facilita mi Crédito.....	70

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las personas que buscan un crédito de consumo, hipotecario, vehicular o de emprendimiento, requieren llenar muchas solicitudes en diferentes formatos y seguir procesos engorrosos y largos para poder acceder al mismos; muchas de las veces estos créditos no se otorgan ya sea por errores en la solicitud o porque el perfilamiento no fue el adecuado y deben recurrir a fuentes informales de financiamiento que pueden llegar a ser muy costosas y poco fiables.

Nuestra propuesta de plan de negocio es facilitar la aplicación de crédito automatizada a través de una plataforma web disponible para usuarios finales y concesionarios. Una vez ingresa la solicitud, se realiza el perfilamiento y verificación de información para que esta información llegue depurada a las instituciones financieras y puedan realizar el análisis de riesgo de cada cliente y ofertar sus productos crediticios de acuerdo con el perfil del cliente y apetito de riesgo de cada institución, sin preocuparse del papeleo inicial, y sin la incertidumbre sobre la necesidad específica que mantiene el cliente. Una vez las instituciones financieras aprueben o rechacen la solicitud de crédito, el cliente podrá aceptar la que más le conviene. El proyecto se monetiza una vez otorgado el crédito mediante una comisión pactada con la entidad financiera.

El bróker financiero contribuye al desarrollo de la matriz productiva mediante la innovación, tecnología y conocimiento al desarrollar una plataforma que integra a las personas al sector financiero, brindando posibilidades para que puedan acceder a créditos seguros y respaldados para adquirir vehículos.

Nuestros objetivos en el desarrollo de esta tesis son:

1. Determinar si existe un mercado para este tipo de servicios en Ecuador, específicamente en la provincia de Pichincha.
2. Desarrollar un plan de negocio y estrategias que nos permitan ingresar al mercado y mantenerse a lo largo del tiempo.
3. Determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto en un periodo de 5 años.

En los siguientes 5 capítulos, iremos respondiendo las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué tendencias locales y globales justifican la creación del proyecto?
- b. El entorno donde se desenvolverá la empresa, ¿es favorable?; ¿Quiénes son nuestros competidores?
- c. ¿Existe interés por los usuarios en el producto?
- d. ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para ingresar al mercado?
- e. ¿Cómo vamos a promocionar nuestro producto?
- f. ¿Es rentable la inversión? ¿Se recuperará la misma?

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1. Justificación

El sector financiero en Ecuador y en el mundo está orientado a la captación de recursos y colocación de crédito, y en un mercado como el ecuatoriano, donde los niveles de bancarización no cruzan el umbral del 50%, el riesgo de colocación de créditos es muy alto, por lo que debe ser monitoreado para evitar problemas de recuperación de cartera y potenciales problemas económicos.

En su esfuerzo por mitigar el riesgo en la colocación de créditos, el sector financiero coloca requisitos complejos y burocráticos que limitan a muchos sectores interesantes, pero con un alto nivel de informalidad o desconocimiento del sistema financiero, a acceder a su portafolio de productos. Es aquí donde el bróker financiero entra en acción, al acercar a las personas naturales y microempresarios a los mercados financieros mediante una plataforma tecnológica que permite validar la información de los potenciales clientes a través de diferentes bases de datos y el levantamiento de campo, ofreciendo a las instituciones financieras, información verificada y segmentada de acuerdo con la capacidad de pago, score crediticio y necesidades de crédito de los potenciales clientes. Mediante esta plataforma, el cliente podrá realizar su solicitud de crédito a varias instituciones financieras al mismo tiempo, y las mismas podrán ofrecer sus productos, incrementado la transparencia en las transacciones, costos, e información disminuyendo así los riesgos y costos asociados a la colocación de créditos.

El bróker financiero contribuye al desarrollo de la matriz productiva mediante la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento al desarrollar una plataforma que reduce la brecha de productividad territorial y sectorial. Esta plataforma permite integrar la información de los usuarios y sus necesidades de crédito con las

instituciones financieras, facilitando los trámites para que los microempresarios y personas naturales no dejen de producir en busca de financiamiento.

1.2. Tendencias

Existen algunas tendencias en el mercado global y ecuatoriano que justifican la creación del bróker financiero entre las cuales se encuentran:

- a. Preferencias del consumidor en transacciones bancarias:** De acuerdo con la Superintendencia de Bancos, en su informe de mecanismos de inclusión financiera realizado a finales de 2017, donde basado en encuestas realizadas por ENEMDU indica de las 4.5 millones de personas encuestadas, 66% prefieren realizar transacciones bancarias directamente en un punto de atención financiera, estas transacciones son depósitos, retiros o pagos; sin embargo, de todas las transacciones realizadas, cerca del 75% fueron realizadas a través de Cajeros Automáticos (ATM) y Corresponsables No Bancarios (CNB). En el mismo informe, se menciona que se realizaron 2286 millones de transacciones a través de la Banca y 73% de estas transacciones se hicieron en línea. Esto demuestra que los ecuatorianos están dispuestos a realizar transacciones en canales no tradicionales, siempre y cuando se garantice seguridad en los movimientos realizados y la información que se presenta a través de estos.
- b. Incremento en tipos de transacciones en las aplicaciones bancarias:** En el último año, grandes bancos como Banco del Pacífico, Produbanco grupo Promerica y Banco de Guayaquil han desarrollado modalidades que permiten abrir cuentas bancarias desde su aplicación móvil accediendo a lugares remotos e incluso permite trascender fronteras, ya que lo único que se requiere para relacionarse con la Banca es acceso a Internet; de igual manera han ido

implementando la opción de adquirir productos y realizar inversiones a través de su página web o aplicaciones para teléfonos inteligentes.

c. Tendencias digitales globales en FinTech: Donna Fuscaldo, escritora de artículos de FinTech para Forbes, explica las tendencias para el FinTech Innovation Lab 2020 en su artículo titulado “Foget Shiny New Things, Financial Companies Want Solutions From Their Startups”; en su artículo explica que el mercado financiero, bursátil y de seguros buscan empresas que puedan brindar soluciones a sus problemas, en lugar de brindar nuevos productos o servicios al mercado. El interés del mercado financiero se centra en 5 aspectos: Manejo, seguridad y migración de la data a la Nube; fuentes alternas de data que mejoren el análisis de suscripción, así como herramientas para el manejo, privacidad y visualización de la data; automatización de procesos internos que permitan llegar a mejores niveles de eficiencia; herramientas que permitan reclutar y retener talento, clientes o agentes, así como la creación de productos personalizados; y por último, soluciones enfocadas en reducir riesgos cibernéticos, manejo de identidad digital y evitar fraudes.

d. Crecimiento de las FinTech en el mercado global: Trevor Dryer, miembro consultor de Forbes y la cadena internacional de noticias Reuters, las FinTech alcanzaron un récord de 40.000 millones de dólares en 2018 lo que implica un crecimiento de 120% en este sector, y la tendencia es que continúe creciendo.

Si bien, el sector financiero ecuatoriano no es comparable en término de tamaño a los países con mayor inversión en FinTech como Brasil y Colombia, sus problemas son parecidos, aunque en menor escala; es aquí donde podemos ofrecer una solución que permita al sector financiero incrementar su cartera de clientes con data depurada que facilite valorar los riesgos del crédito.

Estas tendencias justifican la creación de un bróker financiero, ya que nos permite adaptarnos a nuevas generaciones que exigen este tipo de servicio y competir en mercados donde este tipo de aplicaciones son una realidad. Los ecuatorianos no están cerrados a las experiencias digitales y canales alternativos, y justamente nuestro proyecto abre la posibilidad de solicitar un crédito de manera segura, rápida y en línea, transparentando la información y permitiendo comparar los diferentes productos y tasas de manera sencilla.

El manejar archivos únicos y consolidados por cliente, que contengan información relevante permitirá al sector financiero tomar la decisión de ofrecer un crédito al usuario. Dentro de las herramientas que se están desarrollando con fuerza, podemos aprovechar la Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) y Banca Abierta para que esta información esté certificada, las transacciones puedan realizarse con menores costos y de manera ágil, e incluso permita que, en un futuro, el usuario pueda acceder a productos financieros fuera del territorio ecuatoriano con mayor facilidad.

1.3. Análisis Sectorial

El Bróker financiero formaría parte del sector financiero en el Ecuador como un Corresponsal No Bancario, y para analizarlo se empleó el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1996). El análisis realizado se resume en la ilustración 1, donde el color rojo implica barreras altas y el color naranja medio:



Ilustración 4: Análisis sectorial basado en las 5 fuerzas de Porter

Si bien el análisis parece contrario a la rentabilidad y el costo de oportunidad al invertir en este sector es muy elevado, consideramos que al ser un proveedor de servicios que permita a los clientes, que generalmente tienen dificultades o no tienen una buena experiencia en el sector financiero, acercarse al mismo ofrece una gran oportunidad de negocio que nos permitirá ser rentables en el largo plazo. (Ver Anexo 1)

1.4. Análisis de Competencia

El bróker financiero, al ser un intermediario de servicios, tiene que llamar la atención tanto del usuario final, como de empresas del sector financiero que deseen adquirir el servicio. Para determinar el interés del usuario se realizaron 135 encuestas (Anexo 2).

Seleccione las tres variables que usted considera más importantes el momento de solicitar un crédito:

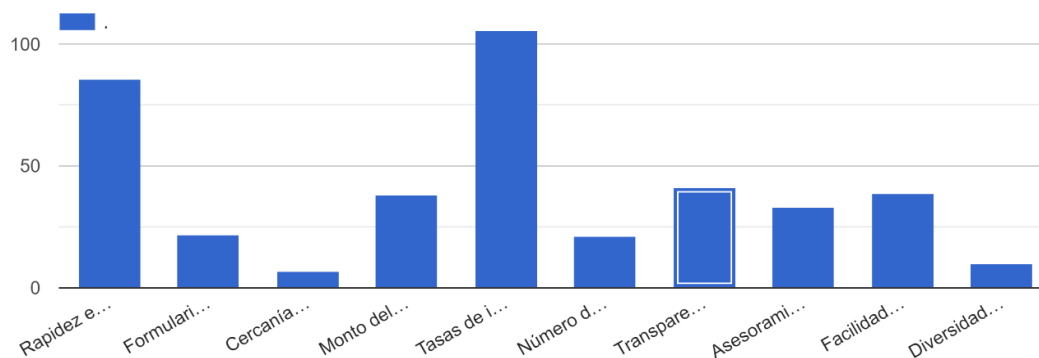


Ilustración 5: Atributos más importantes del bróker financiero para el cliente

Los atributos más importantes que consideran los potenciales usuarios el momento de solicitar un préstamo son: el costo del crédito y la rapidez en los trámites. Al no existir un servicio similar en el mercado local, no podemos compararnos con una empresa existente.

Nuestro enfoque será principalmente el facilitar los trámites al usuario y permitirle que compare las tasas en el mercado para que pueda escoger aquel que se ajuste de mejor manera a su capacidad de pago y necesidades de financiamiento.

Para determinar a quién se ofrecería la herramienta como cliente/proveedor del servicio de crédito, se realizó una pregunta que indicaba dónde se solicita los créditos cuando los necesita, y la gran mayoría nos indicó que lo hace a través de bancos; le siguen casas comerciales, BIESS y cooperativas.

Cuando requiere un préstamo, ¿a quién lo solicita?

135 respuestas

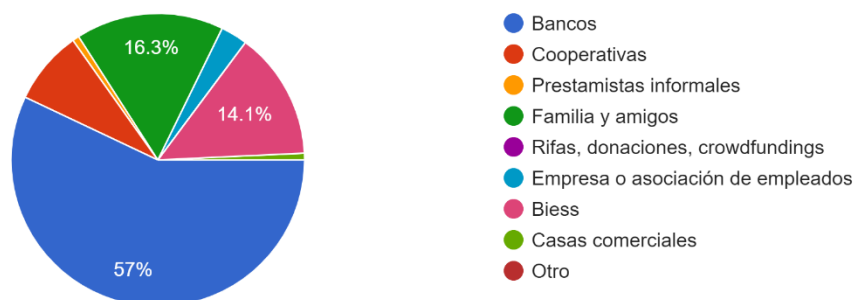


Ilustración 6: Preferencias de los clientes al solicitar un crédito

Nuestro enfoque basado en estos resultados serán los Bancos como socios principales. Para determinar el perfil de usuario que le interesa al Banco, se realizó un acercamiento con jefes y gerentes de cartera quién nos dieron la siguiente retroalimentación:

a. Atributos:

- Fortaleza del sistema de calificación de crédito.
- Documentación y pruebas que soporten el análisis realizado.

b. Mercado de interés:

- **Corporativo (Ingresos que superan los 15 millones de dólares al año):** Indican no tener interés en adquirir servicios financieros en este segmento, pues es formal y tienen una estructura especializada en este segmento.
- **Empresarial (Ingresos entre dos millones de dólares y 15 millones de dólares):** Al igual que el corporativo, es un segmento más formal de la economía del cual cuenta con mucha información y tienen una estructura especializada para estos segmentos.
- **Pymes (Entre \$100.000 y dos millones de dólares):** Un segmento interesante y numeroso, podría funcionar si el servicio se considera una

extensión del Banco o se logra formalizar aquellas pequeñas empresas que por sus ingresos aún presentan desorden en sus finanzas.

- **Empleados bajo relación de dependencia:** No existe mayor interés ya que cuentan con toda la información. El BIESS es un competidor fuerte en este segmento.
- **Microempresarios y profesionales independientes:** La informalidad en este sector, a pesar de los incentivos gubernamentales y la autorización de tasas más elevadas por el riesgo al que se exponen, desincentiva a los Bancos a ingresar a los mismos, y aquellos que tienen interés, generalmente han montado una estructura bastante fuerte, como el Banco Pichincha y el Banco de Guayaquil; sin embargo, aquellas microempresas o profesionales, cuyos ingresos oscilan entre \$60.000 y \$100.000 es un sector interesante en el cual estarían dispuestos a invertir siempre y cuando se cumplan los atributos antes mencionados y los créditos ofertados no sean comerciales o de consumos, pues en estos créditos tienen un perfilamiento bastante estudiado.

1.4.1. Competidores.

Aunque ningún competidor ofrece exactamente el servicio que el bróker financiero propone, los principales competidores son:

- a. **Casas comerciales (Ej. Almacenes Japón):** Venta de cartera.
- b. **Empresas que ofrecen bases de datos:** Venta de bases de datos a Bancos de clientes que tienen algún atributo similar o compartido para la generación de leads.
- c. **Concesionarias:** Generación de leads de crédito automotriz.

Con el análisis realizado, hemos buscado un segmento donde converjan personas naturales, profesionales y microempresarios en búsqueda de un crédito formal en el sector

financiero, principalmente bancos, con un monto de crédito y número de transacciones lo suficientemente atractivo para que nos permitan ofrecer nuestro servicio de perfilamiento, sobre todo en aquel segmento de personas no bancarizadas, a las cuales no ha podido ofrecer productos por su informalidad.

Este segmento es el automotriz, transformando de esta manera a un potencial competidor en un aliado estratégico que pueda utilizar nuestros servicios para incrementar sus ventas y flujos de efectivo, al poder ofrecer oportunamente financiamiento al cliente.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El mundo crediticio abarca diferentes necesidades y tipos de riesgos, y cada uno propone un reto distinto, por lo que los modelos de análisis y perfil crediticio pueden variar entre sí. Si bien, nuestro propósito es que el bróker financiero pueda apoyar en la obtención de diversos créditos, nuestro enfoque principal en esta primera etapa del proyecto será el sector automotriz. Esta definición se consideró tomando en cuenta las siguientes premisas:

- a. **Monto del crédito:** El monto necesario para adquirir un automóvil generalmente supera los \$10.000 dólares y con un 30% de entrada, el monto de crédito esperado es de la diferencia de \$7.000 como mínimo. Este es un monto interesante que hace al bróker financiero más atractivo a las instituciones financieras.
- b. **Alianzas:** Esta herramienta puede ser muy útil para concesionarios, ya que permitirá colocar las solicitudes de crédito de manera más rápida, mejorando el cierre de ventas e incrementando el flujo de efectivo. Al enfocarnos en un nicho específico se fortalece el modelo de calificación del cliente y levantamiento de perfil crediticio, lo que permite generar un mayor interés de instituciones financieras.

En este capítulo, se busca confirmar las premisas antes mencionadas mediante un estudio de mercado que nos permita identificar el tamaño del mercado mediante estadísticas y experiencia de FinTech similares en otros países, así como el interés del usuario y concesionarios en la utilización de esta.

2.1. Volumen del negocio

Para la estimación del tamaño de mercado, hemos considerado a los diferentes actores en el proceso de contratación del crédito como son los clientes finales, las instituciones financieras y concesionarios de vehículos.

Para determinar el tamaño total del mercado (TAM), nos enfocamos en la totalidad de ventas realizadas de vehículos nuevos en el Ecuador durante el año 2019 de acuerdo a los boletines mensuales publicados por la AEADE; para calcular el total del mercado al que podemos llegar con nuestro servicio (SAM), consideramos el número de vehículos que se venden a crédito; para llegar a determinar el mercado que podemos obtener (SOM) consideramos únicamente los autos vendidos a crédito en la provincia de Pichincha, de las 5 principales marcas del mercado, considerando únicamente la participación de bancos y cooperativas nivel 1 y 2 en el segmento de personas naturales y PYMES, dándonos como resultado lo siguiente:

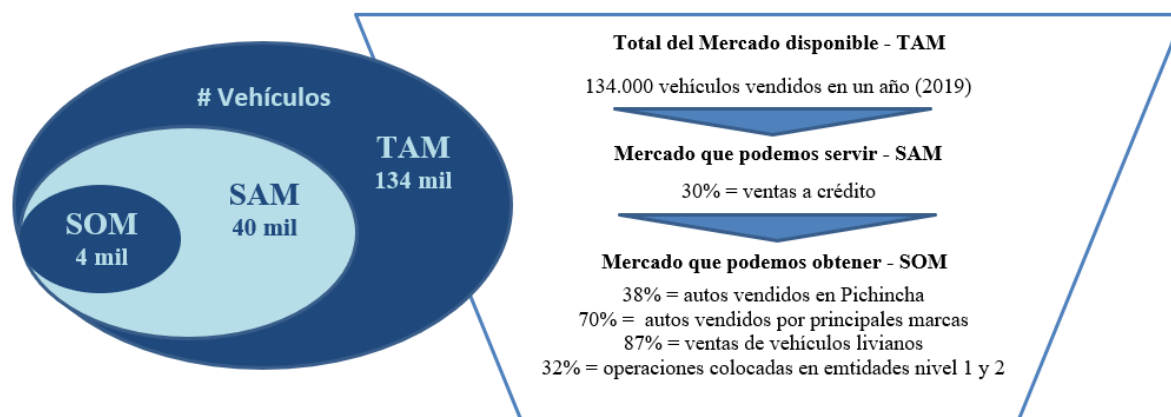


Ilustración 7: TAM, SAM y SOM concesionarios

En lo que corresponde a clientes finales que solicitarían el crédito directamente a través de la plataforma, hemos considerado igual el número total de vehículos nuevos vendidos, pero para calcular el SAM y el SOM hemos tomado otras consideraciones. Para

el SAM consideramos una tasa de conversión de comercio electrónico del 5% y para el SOM determinamos una tasa menor, considerando la población económicamente activa, obtenida de las estadísticas del INEC, con empleo adecuado entre 25 y 44 años con su ciudad de residencia en Quito y Guayaquil. El porcentaje obtenido de este segmento de la población al total que cuenta con un empleo formal, lo aplicamos para obtener la tasa de conversión esperada, obteniendo los siguientes resultados:

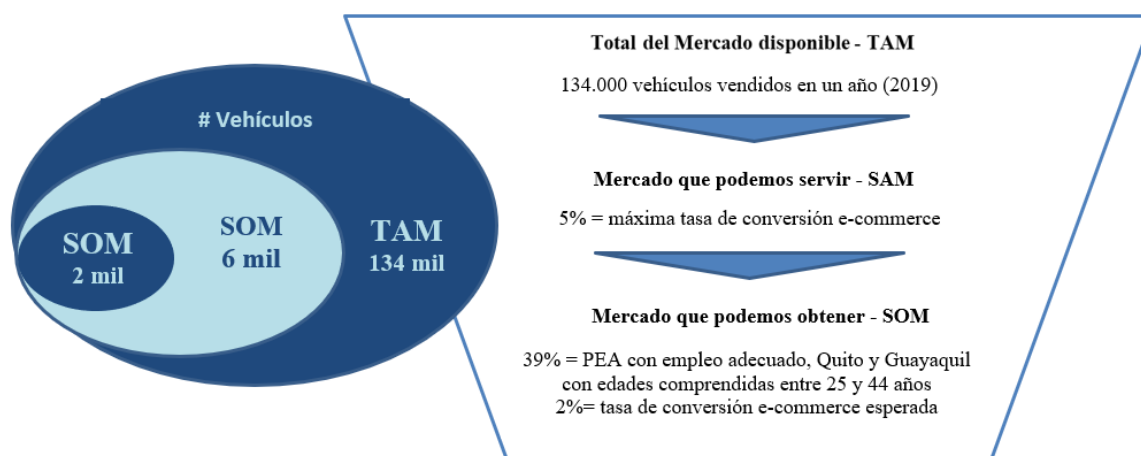


Ilustración 8: TAM, SAM y SOM cliente final

Una vez realizado todos los análisis correspondientes, esperamos alcanzar una participación del 3% del total de ventas en el sector automotriz a nivel nacional a través del bróker financiero.

2.2. Diseño de la investigación

Nuestra investigación utilizará información de fuentes tanto primarias a través de encuestas y entrevistas, así como informes y estadísticas de fuentes secundarias como los informes del Banco Interamericano de Desarrollo y estadísticas de países como Brasil, México y Colombia, donde servicios como el bróker financiero cada vez toman más fuerza y están más desarrollados, así como estudios de tendencias de Estados Unidos y Europa, países pioneros en este tipo de tecnología. La investigación también utilizará información

sobre el comportamiento del ecuatoriano promedio y su comportamiento de consumo, mediante los informes publicados por la Superintendencia de Bancos; la Superintendencia de Compañías; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y revistas especializadas.

Las encuestas serán realizadas a los consumidores finales, quienes solicitarán los créditos a través de los concesionarios para adquirir su bien ya sea de uso particular o comercial; estas encuestas tendrán un enfoque cualitativo, pero nos permitirá medir el interés del usuario en la plataforma financiera y los atributos que buscan en este servicio. Al ser un intermediario financiero, las entrevistas a profundidad deben realizarse a los dos grupos principales: los usuarios que utilizaran la plataforma para buscar financiamiento y los concesionarios que se servirán del bróker financiero para facilitar la colocación de crédito en la adquisición de un vehículo, ya sea de uso particular o comercial. Estas entrevistas buscan información sobre la experiencia de estos grupos, frecuencia, montos e interés en la plataforma, así como identificar los dolores y problemas que deberíamos solucionar con el proyecto, objeto de esta tesis.

Nuestra investigación tendrá enfoques tanto cualitativos como cuantitativos con los siguientes objetivos:

- a. Confirmar el tamaño propuesto del mercado objetivo, de acuerdo con la experiencia de otros mercados y la disposición de consumidores a utilizar la herramienta.
- b. Realizar un diagnóstico sobre los principales dolores de consumidores y concesionarios en el momento que solicitan un crédito automotriz.
- c. Definir los atributos que tanto los consumidores como los concesionarios buscarían en el bróker financiero.

- d. Conocer el interés y disposición del usuario y del concesionario en la utilización de la plataforma.
- e. Demostrar la viabilidad económica del proyecto propuesto.

Para cumplir con estos objetivos, se realizarán 230 encuestas a potenciales usuarios de la plataforma, con un margen de error máximo admitido del 9%. El modelo de encuesta propuesto se detalla en el anexo 3. Las entrevistas a profundidad serán realizadas a 10 personas divididas en 2 grupos de interés: 5 usuarios y 5 representantes de concesionarios e instituciones financieras. Los lineamientos para la entrevista al usuario se encuentran en el anexo 4, mientras que los lineamientos para las entrevistas a se encuentran en el anexo 5.

2.3. Resultados de la investigación de mercado

2.3.1. Fuentes secundarias.

El resultado obtenido de la investigación a través de fuentes secundarias de información se detalla en los siguientes puntos:

- a. Las FinTech están en auge en el mundo y cada año el incremento tanto de inversión como en emprendimientos relacionados va en aumento. Países como Brasil, Argentina, México y Colombia llevan la delantera en estos emprendimientos, Colombia incluso es el tercer Hub de emprendimientos en este sector, presentando en el último año un 61% de crecimiento en relación con el 2016.
- b. De acuerdo con el reporte de la Federación Iberoamericana de Bolsas sobre las FinTech en Latinoamérica, existen factores que favorecen al desarrollo de las FinTech y estas son: Penetración de internet en la población, la utilización de tecnología móvil y el porcentaje de bancarización. Ecuador, según el informe: “Digital 2019: Global Internet Use Accelerates” preparado por We are social y Hootsuite indica que el 87% de la población del Ecuador

tiene una suscripción a un plan móvil y un 79% de personas usa internet que es superior a los porcentajes globales que ubican al 67% de la población con una suscripción única a un plan móvil y un 57% de la población como usuario activo de Internet. Si lo comparamos con Colombia, tenemos menos penetración en planes móviles, ya que Colombia tiene el 116% de usuarios, lo que implica que existen personas que tienen 2 o más planes móviles y somos superiores en la penetración de internet ya que Colombia tiene únicamente el 68% de usuarios activos. El nivel de penetración en Ecuador es alto, por lo que ofrecer servicios a través de canales digitales es un excelente canal y favorece el desarrollo de las FinTech.

- c. Según el informe de Fiabnet, el porcentaje destinado para Venture Capital para FinTech en tecnología presenta incrementos cada año. De acuerdo con LAVCA (The Association for Private Capital Investment in Latin America), las inversiones en tecnología duplicaron por segundo año consecutivo el valor de inversión destinado a las mismas, llegando a destinarse 2 billones de dólares en 2018 y el 89% de los startups creadas tuvieron beneficios económicos positivos. El 25% del financiamiento otorgado en 2018 va dirigido a las FinTech.
- d. De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador, el 40% de los ecuatorianos acceden a los servicios de Banca Electrónica, por lo que de alguna u otra manera están familiarizados con los servicios a los que pueden acceder a través de la plataforma. Si bien las FinTech en el país están creciendo principalmente en plataformas de pago, facturación electrónica y transferencias de remesas, el crédito aún no está considerado o desarrollado de manera integral. El interés global de manejar servicios financieros

complementarios desde chatbots hasta Blockchain y ciberseguridad. Por cercanía geográfica y cultural, tomaremos Colombia como ejemplo, 29% de las FinTech se dedican pagos y remesas, el 18.2% es préstamos en línea y el 12.8% a gestión de finanzas empresariales que incluye el perfil crediticio, seguridad y demás para realizar transacciones más seguras.

- e. En Ecuador, el número de FinTech aún es un pequeño, pero presenta un crecimiento importante. En 2017, según datos del BID, Ecuador tenía 13 emprendimientos y para el 2018 creció en un 162% llegando a mantener 34 emprendimientos, lo que nos indica que existe interés por desarrollar este tipo de tecnologías en el país y en la región.
- f. Según el reporte anuario 2018 realizada por la AEADE, las ventas de vehículos de 2018 se incrementaron en un 31% en relación con 2018 y se duplicó en relación con el 2016, mientras que el valor promedio de vehículos ha disminuido en un promedio del 8%. Esto se debe a la liberación de aranceles y partidas arancelarias, demanda represada y facilidad de crédito que ha permitido que los autos sean más accesibles y que su oferta sea más variada. El 41% de las ventas se enfocó en el segmento económico que es inferior a \$20.000. El sector automotriz es un termómetro de lo que sucede globalmente; si bien su crecimiento o decrecimiento no depende del crecimiento de la economía como tal, las políticas públicas y las crisis económicas lo afectan directamente.
- El 3% de las operaciones crediticias en el país se destinan al sector automotriz, con un ticket promedio de \$16.000 lo que corresponde a 1.360'000.000 aproximadamente. El sector automotriz un mercado interesante, ideal para un desarrollo relacionado a FinTech ya que los

usuarios investigan mucho previo a tomar una decisión, la herramienta tecnológica les permitiría mejorar su investigación y familiarizarse con la misma, e incluso solicitar el crédito a través de la plataforma, disminuyendo el tiempo de cierre de venta en concesionarios.

2.3.2. Encuestas.

Las encuestas fueron realizadas de manera electrónica a diferentes perfiles de usuarios, con diferentes antecedentes y niveles de ingreso. 234 personas respondieron misma y se obtuvo los siguientes resultados:

- a. El 45.34% de la muestra se encuentra entre 25 y 35 años y el 33.33% entre 36 y 45 años; el 3.8% es menor a 25 años y el 17.8% es mayor a 45 años. Esto determina que los resultados obtenidos son replicables al sector de 25 a 45 años que componen el 78.67% de las respuestas obtenidas.
- b. El 66.6% de las personas que respondieron la encuesta son personas bajo relación de dependencia, el 17.5% ejercen su profesión independiente, el 6.8% son empleados públicos y el 3.4% empresarios; esto nos permite identificar que al menos el 66.6% de las personas tienen algún ingreso fijo comprobable y tienen algún tipo de relación con el sector financiero.
- c. El 59.4% de las personas tienen un ingreso promedio entre \$1.000 y \$3.000 dólares y el 17.5% menor a \$1.000; el 23.1% gana más de \$3.000 al mes, lo que nos permite identificar que la mayoría de las personas encuestadas tiene un ingreso que les permite acceder a un crédito de por lo menos \$10.000; existe un porcentaje del 23.1% que puede acceder como no al crédito, ya que sus ingresos pueden permitirle adquirir el bien de contado.
- d. La encuesta también nos permitió identificar que el 73.5% de las personas encuestadas acceden por lo menos 1 vez a la semana a plataformas que les

permiten realizar transacciones financieras a través de aplicaciones, lo que nos permite identificar que están dispuestas y confían en la tecnología para poder concretar intercambios financieros.

- e. En las preguntas relacionadas a la obtención del crédito automotriz, pudimos identificar que el 55.1% han solicitado un crédito o están solicitando uno, mientras que el 44.9% no desean adquirir un crédito, principalmente porque no desean cambiar/adquirir un vehículo o porque prefieren adquirirlo de contado; los temas relacionados a temas puntuales del crédito no afectan su decisión de contraer esta obligación. De las personas que han pensado solicitar un crédito o lo han hecho, solo el 51.9% lo ha logrado obtener, mientras que el 48.1% no lo ha podido concretar.
- f. De las personas que sí desean adquirir un crédito, el 65.1% lo solicitaría de manera parcial, mientras que el 34.9% total; el monto al que aplicarían se encuentra en \$15.000 a \$25.000 en un 60.6% y en 20.2% menor a \$15.000; El 19.2% desea aplicar a un crédito mayor. Esto nos ayuda a entender que la mayoría de las personas están inclinadas a comparar un vehículo liviano, cuyo precio promedio según la AEADE es de \$22.208 y al ser un crédito parcial, el valor del crédito se incrementa a \$15.500, por lo que el valor de nuestra premisa inicial se duplicaría.
- g. De las personas que obtuvieron el crédito o están aplicando a uno, el 34.9% lo ha hecho directamente a través del concesionario, mientras que el 28.7% lo ha hecho a través de una institución bancaria; el 10.9% a través de una cooperativa y el 18.6% a través de una tarjeta de crédito; el 7% ha buscado otro tipo de instituciones para el financiamiento. Esto nos permite conocer el

comportamiento de los clientes, ya que la plataforma busca captar el 63% correspondiente a concesionarias e instituciones bancarias.

- h. Independiente de su interés en contratar o no un crédito, preguntamos a los clientes si estarían dispuestos a utilizar la plataforma financiera, y el 88% desea utilizarla, pero el 54.9% de estas personas no estarían dispuestas a pagar una tarifa por su utilización, lo cual tiene sentido, considerando que no desean adquirir un crédito de momento.
- i. De las personas que estarían dispuestas a pagar una tarifa, el 40.4% está dispuesto a pagar \$10.00 y un porcentaje del crédito; mientras que el 36.2% está dispuesto a pagar una tarifa fijo de \$50.00. Esto nos permite conocer si se pueden obtener ingresos adicionales de los usuarios finales, que permitan soportar los costos de perfilamiento.
- j. El 96% de las personas que desean utilizar este servicio, desean que se amplíen los tipos de créditos ofertados, lo que nos permite considerar la escalabilidad del proyecto en un futuro.

Se realizaron preguntas adicionales sobre los atributos que debería tener la plataforma, mismos que serán explorados a mayor profundidad en el siguiente capítulo para definir la estrategia. (Anexo 6)

2.3.3. Entrevistas.

2.3.3.1. Usuarios.

Se realizaron 5 entrevistas a personas con perfiles diferentes cada una con una experiencia diferente con relación a su crédito:

- No logró obtener el crédito, luego de 1 mes de intentarlo.
- Ha adquirido algunos vehículos a través del concesionario.

- Obtuvo el crédito a través de una cooperativa y pago el auto de contado al concesionario.
- Adquirió el vehículo a través de una combinación de pago entre contado y tarjeta de crédito.
- Adquirió el vehículo de contado.

Las entrevistas con los usuarios nos permitieron tomar diversos puntos de vista basadas en la experiencia de adquisición de un automotor de personas de diferentes antecedentes. Los resultados de las entrevistas son las siguientes:

- a. El tiempo es un factor muy importante al aplicar al crédito. La decisión muchas veces está sujeta a la respuesta oportuna del concesionario, y cada proceso toma un tiempo importante en concretarse. La demora ha llevado a buscar alternativas diferentes a las ofertadas en los concesionarios.
- b. Las personas que decidieron adquirir de contado los vehículos o adquirir un crédito para pagar el auto de contado lo hicieron ya sea por descuentos o por control en sus finanzas. Uno de los entrevistados comenta que los costos ocultos pueden llegar a ser elevados, por lo que prefiere tener el control de lo que paga.
- c. En general, las personas entrevistadas indican tener una idea de su capacidad de pago y el monto del crédito al que pueden acceder, pero no están 100% seguras del mismo; estarían dispuestas a conocerlo y que una plataforma les permita hacerlo les parece muy interesante.
- d. Lo que buscarían en la plataforma sería: seguridad, transparencia de información y cargos, facilidad en la aplicación del crédito, comparativos de tasas; información de concesionarios, ubicación y horarios; respaldo de

concesionarios reconocidos que garanticen que no serán estafados y rapidez de respuesta.

- e. De los entrevistados, 1 persona no estaría interesada en aplicar al crédito por la plataforma, porque teme que el costo sea más elevado que un crédito normal. Obtuvo un crédito en una cooperativa en Riobamba y fue relativamente fácil obtenerlo, por lo que, si tuviera que adquirir otro crédito, lo haría nuevamente por este canal.
- f. La persona que adquirió el auto de contado no cambiaría la forma de pago por el descuento que obtiene al trabajar en su empresa actual, pero le gustaría aplicar a un crédito sin atarlo a la compra del vehículo, para poder pagarlo de contado.
- g. Los cinco entrevistados obtendrían productos o servicios adicionales a través de la plataforma, como seguros, tramitadores legales, paquetes especiales de mantenimiento vehicular y otros servicios adicionales relacionados a su vehículo.

El resumen de las entrevistas individuales puede ser revisado en el anexo 7.

2.3.3.2. *Entrevistas a concesionarios e instituciones financieras*

Se realizaron 5 entrevistas a los siguientes perfiles de personas relacionadas con el sector de financiamiento automotriz:

- Gerente Comercial de Concesionario
- Gerente Comercial de Banco mediano
- Jefe F&I de Concesionario
- Gerente General de Financiera
- Gerente Comercial de Financiera

Por la sensibilidad de los datos otorgados, los entrevistados nos han solicitado reserva de sus nombres y las empresas a las cuales prestan sus servicios, por lo que únicamente se colocaran los resultados más relevantes de sus intervenciones.

En relación con los concesionarios, se obtuvo la siguiente información con respecto a su realidad, necesidades y expectativas con relación a la plataforma:

- a. Existe miedo por parte del usuario hacia los créditos por los costos que implican y el papeleo que representa el crédito. Se ha incrementado el uso de las tarjetas de crédito para adquirir los vehículos.
- b. Manejan alrededor del 30 con crédito directo, y el 70% a contado, pero este contado es un falso contado, ya que adquieren el crédito a través de otro tipo de crédito (Estiman que el 60% de estos contados recae sobre este falso contado).
- c. Existe un mercado por explorar en autos usados, ya que las instituciones financieras no otorgan créditos a autos que tienen más de 5 años de antigüedad. Este segmento generalmente es explorado por cooperativas.
- d. Manejan los créditos con financieras y bancos. Los principales bancos son: Banco Pichincha, Produbanco y Banco del Austro, y las financieras son: Originarsa y BPAC, fuera de las financieras directas de las marcas.
- e. El promedio de financiamiento y el valor del vehículo varía de acuerdo con la marca. Existen marcas cuyo precio promedio es de \$45.000, mientras otras se encuentran centradas en la gama baja.
- f. Para poder buscar alternativas de crédito, buscan opciones consorcios que no toman tanto en cuenta el buró de crédito que ofrecen la opción de compra programada, pero son opciones a largo plazo, lo que no cristaliza la venta en ese momento. Lo que buscan de esta manera es fidelizar a los clientes.

- g. Esperar los resultados del crédito enfría la venta y resta el factor emocional de la venta.
- h. Consideran que tanto para el cliente final, concesionarios y financieras existe la necesidad del servicio que se ofertará a través de la plataforma.
- i. Al momento no existe una empresa que ofrezca el servicio de perfilar al cliente antes de que se ingrese la solicitud de crédito en el sistema financiero. Lo más cercano es su “fábrica de créditos” que sigue los lineamientos de los bancos, pero si un cliente no sigue estos lineamientos, entorpece la colocación de créditos.
- j. Los principales atributos que buscan los concesionarios son: Información confiable y sustentada; tiempo de respuesta en la visita de campo (24 horas); exactitud en el cálculo de capacidad de pago; búsqueda del vehículo en función de la capacidad de pago del cliente; disponibilidad del servicio en fines de semana ya que los bancos no atienden en esos días.
- k. Consideran que los productos y servicios adicionales deben ofrecerse en la plataforma e incluso agregarlos al financiamiento, para que el cliente lo pueda cotizar.
- l. Optimización del tiempo del asesor en sala de exhibición en los procesos de gestión y negociación, ya que el cliente cuenta con la información del producto financiero y se encontraría perfilado.
- m. Cuando la información es clara y completa hay una alta probabilidad de que se haga el negocio.
- n. Generar un volumen de clientes perfilados que representen ventas adicionales para el concesionario.
- o. Mantener al cliente en un estado emocional frente a la compra del vehículo.

- p. Les parece una excelente opción para involucrar al cliente en su perfilamiento para que puedan ir en mente con el auto que puedan adquirir, incluso sin necesidad de que el concesionario se involucre en este proceso.
- q. Consideran que algunos bancos y cooperativas que estarían interesados en trasladar el proceso de crédito a un tercero.
- r. Lejos de las ciudades principales, la venta de vehículos se realiza más a crédito o existe una búsqueda mayor por autos usados, ya que la oferta de créditos se reduce por la informalidad.
- s. Los concesionarios generar ingresos adicionales en la colocación de créditos y seguros.
- t. Acceder a segmentos distintos a los cuales ofrecen sus vehículos actualmente, e incrementar sus ventas de esta manera.
- u. Consideran que, una herramienta como la plataforma financiera, disminuiría el riesgo que asumen los ejecutivos de cartera in situ en los concesionarios, pues muchos aceptan otorgar créditos por la presión de cumplir metas, sin necesariamente contar con información completa.
- v. En relación con los concesionarios, estarían dispuestos a pagar en relación con las ventas marginales al usar la herramienta.
- w. No todos los clientes están interesados en contratar el seguro directamente en los concesionarios, pues pueden obtener mejores ofertas con su bróker de confianza o por su cuenta.

En relación con las instituciones financieras, se obtuvo la siguiente información con respecto a su realidad, necesidades y expectativas con relación a la plataforma:

- a. El porcentaje de créditos varía de acuerdo con lo que sucede en el mercado, las ventas a crédito, incluyendo toda forma de créditos puede estimarse entre un 50% a 70%, con un ticket promedio entre \$13.000 y \$18.000
- b. Los concesionarios pueden manejarse entre 5 y 10 instituciones financieras, ya que necesitan concretar la venta. Este número varía de acuerdo con el control que pueda mantener el concesionario.
- c. Algunos concesionarios ya tienen montados sus sistemas para lanzar solicitudes a las instituciones financieras, e incluso le indican al cliente si puede acceder al crédito, pero no existe una estandarización para las solicitudes ni son técnicos en el perfilamiento del cliente.
- d. Existe mucho potencial en el segmento de profesionales independientes y microempresarios, lo que se puede solventar con visitas de campo.
- e. El perfil del cliente debe coincidir con el apetito de riesgo de cada institución financiera
- f. Estandarización del levantamiento de información del cliente en función de arquetipos.
- g. La calificación y los filtros duros ya hayan sido corridos deben coincidir con los de cada institución financiera para lo cual se debe guardar confidencialidad de dichos parámetros.
- h. Información confiable y sustentada.
- i. Tiempo de respuesta en la visita de campo (24 horas).
- j. Optimización de los procesos de calificación por medio del envío de solicitudes de clientes que ya cuenten con la información descremada y sustentos que respalden sus ingresos y egresos.

- k. Disminución de reprocesos en calificación de clientes que no cuentan con toda la información al momento de ir al concesionario.
- l. Generar un volumen de clientes perfilados que representen ventas adicionales para la institución financiera.
- m. La calidad de la información en algunas ocasiones es incompleta por lo que se puede demorar el análisis de crédito.
- n. Los valores que se pagarían dependerían del lugar donde se encuentre el cliente, el perfil del cliente.
- o. Las instituciones financieras estarían interesadas en pagar una comisión, por recibir información de mejor calidad y filtrada de acuerdo con su apetito de riesgo y perfil de cliente, y esto genere ventas adicionales y menor esfuerzo en la colocación.

Se preguntó a los concesionario e instituciones financieras que recomendaciones nos darían con respecto de la plataforma hacia el cliente y nos indicaron lo siguiente:

- a. Se debe garantizar seguridad, confianza y transparencia en el manejo de la información.
- b. Ayudarle a identificar cual es la mejor opción de financiamiento de acuerdo con sus necesidades y capacidad de pago.
- c. Es importante que el cliente pueda adquirir el crédito y los productos adicionales en el mismo trámite, de esta manera sabe con cuenta con estos servicios en las cuotas que paga por su crédito.
- d. Brindar educación financiera y no agobiar al cliente con ofertas o productos que no haya solicitado.
- e. Enviar la solicitud solo a las instituciones que él haya decidido compartir la información.

- f. Cuidar la experiencia global del cliente y acompañarle en el proceso de compra del vehículo como asesor y facilitador del proceso, velando por los intereses personales del cliente.
- g. Estarían dispuestos a pagar una tarifa o un porcentaje del crédito si esto genera ingresos por ventas adicionales. Consideran que un porcentaje adecuado se encuentra entre el 1% y el 6% dependiendo del tipo de clientes.
- h. Sugieren que la herramienta sea masiva, para que los clientes ya cuenten con su crédito pre aprobado antes de adquirir su vehículo.
- i. Los clientes que buscan vehículos de alta gama conocen cuáles son sus condiciones, capacidad de pago y son bastante exigentes. Mostrarle las opciones que tiene de acuerdo con su perfil y permitirle compararle las mismas, atraería a este segmento de clientes.
- j. La aplicación debe ser muy sencilla y amigable hacia el cliente, para que no se aburra y pueda culminar con su solicitud
- k. Los clientes no bancarizados o sin experiencia de créditos, tienen que ser visitados, lo que tiene un costo demasiado alto y la tasa no es lo suficientemente alta para cubrir los costos.
- l. Los asesores deben tener estudios universitarios culminados, y deben estar muy bien capacitados. Si se desea promocionar los servicios a las instituciones financieras, el perfil de los asesores debería ser similar al que mantienen las instituciones financieras.
- m. Los concesionarios y bancos estarían muy interesados en este tipo de servicios para incrementar sus ventas, por lo que serían los principales beneficiarios. El reto se encuentra en lograr captar los clientes, ya que, en la

actualidad, los clientes reciben un sinnúmero de ofertas de diferentes instituciones.

- n. Se evita la vergüenza que puede generar el acercarse a una institución financiera y no conseguir el crédito, por lo que ciertos clientes estarían dispuestos a usar este tipo de herramienta.

En conclusión, las 3 herramientas de investigación de mercados nos permitan determinar que la plataforma financiera tiene un mercado potencial que puede ser rentable y escalable no solo a otras provincias, sino a otros tipos de crédito. Las FinTech tienen están en boga en este momento y es posible encontrar financiamiento no solo nacional, sino internacional. Las encuestas nos indican que los usuarios estarían interesados y las entrevistas nos confirman que los concesionarios e instituciones financieras estarían interesados en una herramienta como la propuesta, siempre y cuando cumplan con ciertas condiciones específicas.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

En palabras de Michael Porter: “Una buena estrategia comienza con tener el objetivo correcto”; es por eso por lo que en este capítulo definiremos la ventaja competitiva que el bróker financiero tiene comparada con la forma tradicional de hacer negocios entre el sector automotriz y financiero. Iremos explorando paso a paso el negocio, sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, lo que nos permitirá definir la mejor estrategia para que el proyecto tenga éxito.

En las siguientes líneas definiremos una estrategia genérica y una razón de ser, que permita al bróker financiero cruzar el valle de la muerte y ser un emprendimiento exitoso y escalable. En este capítulo se conjugarán los resultados de los estudios de mercado, las tendencias y los supuestos analizados a lo largo del proyecto para llegar a definir una estrategia. Finalmente, se definirá el equipo de trabajo necesario para poder poner en marcha el proyecto.

3.1. Estrategia Genérica

3.1.1. Propuesta de Valor.

Para el diseño de la propuesta de valor, hemos utilizado la técnica de lienzo de la propuesta de valor de Canvas (Anexo 8) y como resultado de este análisis, logramos determinar la propuesta de valor que será ofertada a nuestros clientes. Nuestra propuesta de valor se basa en facilitar la solicitud de créditos automotrices a través de una plataforma financiera confiable, segura y transparente, incluyendo en la misma a los microempresarios y profesionales independiente, generalmente excluidos, el acceso a servicios financieros formales que se encuentren bajo una regulación apropiada y tasas más convenientes.

De igual manera, la plataforma financiera está pensada en facilitar la colocación de crédito por parte de las concesionarias, al ofrecer un perfilamiento adecuado del cliente y la

posibilidad de solicitar el crédito directo a las instituciones financieras aliadas, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el cierre oportuno de ventas, a la vez que ofrece al sistema financiero otro canal para llegar al cliente, segmentar de mejor manera su cartera y ofrecer productos de acuerdo con los perfiles crediticios validados previamente por el bróker financiero,

El bróker financiero busca un contacto directo entre clientes/concesionarias e instituciones financieras, estandarizando los procesos, reduciendo el tiempo y ansiedad en la solicitud de crédito, a la vez que permite a las instituciones financieras colocar más créditos de acuerdo con su apetito de crédito.

3.1.2. Modelo de Negocio.

Para la definición de modelo de negocio hemos partido de la propuesta de valor definida, y hemos utilizado la metodología Canvas (Anexo 9) para desarrollar los componentes del modelo de negocio.

3.1.2.1. Propuesta de valor.

Para poder cumplir la propuesta de valor, la plataforma debe:

- a. Incorporar un software que encripte y proteja la información, garantizando el debido sigilo.
- b. Integrarse con las instituciones financieras, buró de crédito, concesionarias y otras instituciones que faciliten el levantamiento de información y la aplicación en línea del crédito solicitado y la actualización de su estado.
- c. Solicitudes y documentos estandarizados para la solicitud de crédito, así como asesoría para poder cargar en la plataforma la información de sustento necesaria que pueda justificar información faltante. En caso de que el cliente no tenga un historial crediticio, se realizará una cita para el levantamiento de

información que, dependiendo del perfil, puede ser telefónica, videollamada o presencial.

- d. Facilidad de visualización y comparación de los diferentes productos ofertados, oferentes, tasas, cargos administrativos, cuotas, tablas de amortización, seguros y demás cargos realizados.
- e. Validación en línea de los perfiles de los clientes, para facilitar la colocación de créditos a las concesionarias.

3.1.2.2. Segmento de Clientes.

De acuerdo con las encuestas realizadas, y al modelo de negocio definido, el bróker financiero va dirigido a:

3.1.2.2.1. Consumidores.

- Profesionales independientes, microempresarios o trabajadores bajo relación de dependencia.
- Ingreso mensual mínimo de \$1000.
- Estabilidad laboral o de ingresos de por lo menos dos años consecutivos
- De preferencia de nacionalidad ecuatoriana o que mantenga permiso de residencia permanente en el país.
- Edad entre 25 y 45 años.

3.1.2.2.2. Concesionarias.

- Concesionarias legalmente establecidas en el país.
- Enfoque de ventas en autos nuevos.
- Sus ventas a crédito deben ser al menos el 25% de sus ventas totales.
- Los concesionarios deben estar ubicados en la provincia de Pichincha.

3.1.2.3. Canales.

El único canal de distribución que tendrá el bróker financiero es la plataforma que se encontrará en un ambiente web con diferentes perfiles para el usuario final, para el concesionario y para las instituciones financieras.

3.1.2.4. Relaciones con los clientes.

Para el mantenimiento, retención y adquisición de nuevos clientes se utilizará:

3.1.2.4.1. Consumidores.

- Plataforma web
- Mensajes de texto y correos electrónicos con notificaciones sobre avance de su crédito y otros recordatorios.
- Boletines quincenales a través de correo electrónico sobre educación financiera, consejos sobre mantenimiento de su automóvil, promociones y otros temas de interés.
- Notificaciones push a través de la plataforma.
- Publicidad en: revistas especializadas de automóviles, revistas de novedades, redes sociales y cines.
- Anuncios en las páginas web de concesionarios.
- Soporte a usuarios a través de WhatsApp, chat en línea y videollamadas.

3.1.2.4.2. Concesionarias.

Visitas comerciales

3.1.2.5. Fuentes de Ingresos.

El bróker financiero tendrá diferentes fuentes de ingreso:

- Comisión por créditos colocados a través de la plataforma, sean directos o a través del concesionario. Si el usuario solicita el crédito a través del concesionario, un porcentaje de este valor será trasladado al concesionario por uso de red. El porcentaje del crédito corresponde a los servicios de

aplicación, levantamiento de información y perfilamiento del cliente. Este valor será pagado por las instituciones financieras de acuerdo con un porcentaje establecido por tipo de perfil y será realizado sobre cada crédito efectivo.

- Tarifa por aplicación de créditos en línea, asumido por el usuario. Este valor varía de acuerdo con perfil del cliente.
- Tarifa por aplicación de créditos a través del concesionario, que será cobrado por cada crédito efectivo.
- Comisión por colocación de seguros a través de la plataforma, pagado a través del intermediario de seguros. Si el usuario solicita el seguro a través de la plataforma, se compartirá la comisión con el concesionario por el uso del canal.
- Comisión por venta a través de la plataforma de servicios relacionados, como lavados, mantenimientos, asistencias, tramitología, servicios de rastreo, entre otros.
- Publicidad colocada en la plataforma.

3.1.2.6. Recursos Claves.

Los recursos clave, necesarios para el éxito del bróker financiero son:

- Tecnología: Plataforma tecnológica, almacenamiento de datos y seguridad de la información.
- Know How: Perfilamiento Crediticio.
- Recursos humanos: contactos y relacionamiento con concesionarias y entidades financieras, así como los recursos humanos utilizados en actividades clave de la empresa.

3.1.2.7. Actividades Clave.

Las actividades clave son:

- Integración y levantamiento de información necesaria para el perfilamiento crediticio.
- Definición del perfil crediticio del cliente.
- Soporte a concesionarias, entidades financieras y usuarios.
- Relaciones con concesionarias, proveedores e instituciones financieras.

3.1.2.8. Socios Claves.

Los socios claves para el funcionamiento del bróker financiero son:

- Desarrollador de software y soluciones digitales
- Burós Crediticios
- Instituciones Financieras
- Aseguradoras
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria
- Instituciones estatales

3.1.2.9. Estructura de Costos.

Los principales costos identificados en el modelo de negocio son:

3.1.2.9.1. Costos variables:

- Costos operativos por verificación y levantamiento de información
- Consultas a buró.
- Consultas otras entidades
- Pago de uso de red a concesionarias.
- Pago de comisiones por pagos en línea (ej. Tarjetas de crédito)

3.1.2.9.2. Costos fijos:

- Desarrollo, implementación y mantenimiento de la plataforma web
- Seguridad y mantenimiento de bases de datos
- IT Infraestructura
- Gastos Administrativos
- Publicidad
- Salarios del personal
- Impuestos

3.1.3. Estrategia Genérica.

Una vez definido el modelo de negocio, nos enfocaremos en la estrategia más apropiada de acuerdo con enfoque explicado anteriormente. Esta estrategia es la de diferenciación, ya que el producto ofertado se diferencia de las opciones en el mercado por la facilidad que tiene tanto el concesionario como el usuario final en la solicitud del crédito y tiempo de respuesta. Para explicar cómo nos diferenciaremos, nos hemos centrado en la forma usual de acceder al crédito y los principales inconvenientes que tienen los potenciales clientes de nuestro bróker financiero.

Nuestros clientes principales, los concesionarios tienen dos opciones, o generar una línea que se encargue específicamente a otorgar créditos perfilando a sus clientes de acuerdo con su experiencia y documentación y luego intentar vender esa cartera a los bancos para que sean ellos quienes asuman el riesgo, y la otra opción es solicitarlo directamente en nombre de los clientes lo que puede tomar semanas. La primera opción tiene un riesgo de que ninguna institución financiera quiera comprar su cartera y que pueda existir un perfilamiento insuficiente que vuelva parte de la cartera incobrable; la segunda opción genera un tiempo considerable hasta que se puedan completar los requisitos y conocer con exactitud el monto del crédito, lo que puede ocasionar que se pierdan ventas o que el cliente no pueda acceder al monto que requiera y desista de la compra.

Para nuestro segundo cliente, el usuario final, es diferente ya que depende de varios factores como el historial crediticio y la capacidad de pago. Las personas que tienen historial crediticio pueden obtener créditos directamente con las instituciones financieras, o si solicitan créditos a través de concesionarias, es probable que la respuesta la obtengan con relativa facilidad. El problema se da con aquellas personas que presentan cierto grado de informalidad, como profesionales independientes y microempresarios, donde la documentación es extensa y muchas veces se requiere visitas de campo, lo que puede ocasionar problemas logísticos para las concesionarias, así como costos adicionales. Este tipo de clientes no tienen el perfilamiento adecuado, por lo que generalmente buscará otras opciones de crédito o pagará de contado el vehículo, reduciendo el ingreso por uso de red que cobran las concesionarias al colocar créditos en las instituciones bancarias.

Los dolores que tanto el usuario como el concesionario experimentan se evidencian en el mapa del viaje del cliente (Anexo 10), donde el tiempo de respuesta puede ser excesivo, el crédito no siempre es aprobado y muchas veces los requisitos iniciales no son suficientes para el análisis de crédito, lo que extiende el tiempo de compra, enfriando la venta y obligando al usuario a buscar otras opciones de crédito o desistir de la compra definitivamente.

Factores diferenciadores.

El bróker financiero buscará una estrategia de diferenciación al:

- Facilitar los procesos de aplicación de crédito al homologar formularios y requisitos e integrarse a diferentes bases de datos, buró de crédito e instituciones financieras.
- Facilitar la comparación de opciones de crédito, tasas, productos, facilidades de pago, cuotas, etc.

- Levantamiento de información clara, precisa y verificada junto con el perfilamiento de clientes con la finalidad de agilizar los procesos de evaluación crediticia, reduciendo reprocesos para el concesionario y la institución financiera.
- Transparencia de información y posibilidad de contratar servicios complementarios en la plataforma.

3.1.3.1. Cultura organizacional.

Las competencias centrales que buscamos desarrollar como cultura organizacional para poder diferenciarnos son:

- Innovación
- Orientación al cliente
- Capacidad analítica
- Negociación

3.1.3.2. Recursos críticos

Los recursos críticos necesarios para poder tener éxito en el proyecto son:

- Personal especializado.
- Metodología de levantamiento de información específica para cada actividad del cliente.
- Metodología de evaluación crediticia para determinación de capacidad de pago en función de cada institución financiera.
- Plataforma que permita integrarse con el concesionario, buró, instituciones estatales e instituciones financieras.

3.1.3.3. Factores de éxito

Consideramos que los factores de éxito necesarios son los siguientes:

- Acuerdos comerciales con concesionarias e instituciones financieras, así como servicios complementarios como seguros.
- Implementar acuerdos de confidencialidad y manejo de información crediticia que permitan fluir los procesos e integraciones con las instituciones financieras.

3.2. Posicionamiento Estratégico

Luego del análisis realizado a través de la matriz FODA (Anexo 11) hemos determinado que nuestra mayor fortaleza es el perfilamiento crediticio basado en información confiable y depurada, sustentado en la tecnología que permita integrarse tanto con diferentes fuentes de información, así como entre usuarios, concesionarios e instituciones financieras. Las tendencias globales relacionadas al Big Data, Blockchain y banca abierta, analizadas en capítulos anteriores, nos permiten ofrecer un servicio novedoso en el mercado ecuatoriano que puede apoyar al sector financiero a ofrecer servicios que, en otros países de América Latina, como Colombia y Brasil, están siendo ofertados.

No obstante, si bien las tendencias son favorables y el servicio disruptivo en la manera de hacer negocios, se deben trabajar en temas fundamentales como seguridad de la información y privacidad de data, garantizando el debido sigilo que pueda brindar la confianza a los bancos para utilizar la herramienta y la tranquilidad al usuario para que pueda otorgar su información y solicitar transacciones crediticias a través de la herramienta, ya que si el usuario no confía en la misma, es muy difícil que se generen transacciones.

Un socio estratégico fundamental que podría frenar el desarrollo propio de las instituciones financieras es el concesionario. Si el concesionario llega a encontrar utilidad en la herramienta para solicitar los créditos, reunir información y conocer inmediatamente si el usuario es sujeto a crédito o no mediante el análisis efectuado del perfil crediticio del

solicitante, es más fácil que pueda presionar para el uso de la herramienta, o asociarse con aquellos que estén dispuestos a utilizarla.

Dentro del análisis de Porter (Anexo 1), observamos que las barreras más altas que teníamos en el sector financiero eran las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores; los productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes tienen un impacto medio. Nuestra estrategia está enfocada no en volvernos un competidor o producto sustituto de la Banca, sino en un socio estratégico que permita la colocación rápida de créditos automotrices a través de concesionarios, mediante una análisis crediticio de los compradores, de su capacidad de pago y su perfil; esto nos permite disminuir la barrera de capital y de algunas regulaciones a las cuales son sujetas las instituciones financieras; el poder de negociación de los proveedores tampoco es un inconveniente, pues es un servicio orientado hacia los clientes y concesionarios.

Al brindar esta herramienta tecnológica a los clientes y concesionarios, el poder de negociación de los clientes incrementa, pues pueden comparar con mayor facilidad y escoger la opción que les brinde mayores beneficios, lo cual es beneficioso para el bróker financiero, pues el cliente puede presionar a las instituciones financieras a adaptarse a este modelo.

Luego del análisis realizado, la estrategia del bróker financiero es la siguiente: “Ofrecer una solución tecnológica que facilite el financiamiento de automóviles, basados en un perfilamiento crediticio seguro y confiable mediante la integración en línea de compradores, concesionarios e instituciones financieras”

3.3. Ventaja competitiva

Existe una ventaja competitiva muy importante y es la oportunidad. El ser la primera herramienta en el mercado que ofrezca este servicio brinda una ventaja muy importante ya que las integraciones necesarias, sobre todo con instituciones financieras,

tienen cierta complejidad relacionada a las regulaciones impuestas sobre las mismas y por el sigilo de información; que otro proveedor pueda ingresar luego de la implementación de la herramienta no es tan sencillo; sin embargo, esta ventaja es temporal y puede ser desplazada si no se logra ofrecer un diferenciador, principalmente a las instituciones financieras asumen el riesgo al otorgar el crédito.

En este sentido, la ventaja competitiva y el principal recurso que debemos explotar es el levantamiento de información y perfil crediticio. La metodología de levantamiento junto con la integración de sistemas de información, inteligencia artificial y conocimiento de arquetipos utilizados por las instituciones financieras crea una cartera sólida y atractiva que puede ser preferida por las instituciones financieras sobre otras ofertas en el mercado.

La integración del usuario en el proceso también es fundamental, porque permitirá que pueda comparar y solicitar créditos en línea, conociendo los requisitos, si es sujeto o no de crédito, su capacidad de pago y quién está dispuesto a aceptar su riesgo. Esto permite que los concesionarios puedan cerrar ventas prontamente ya que la solicitud de crédito puede solicitarse antes de llegar a adquirir el vehículo, aprovechando el factor emocional y la venta en caliente.

La capacidad competitiva de ofrecer esta información casi instantáneamente para las personas que tengan información financiera o el levantamiento y análisis crediticio de aquellos que por diversos motivos no han tenido experiencia crediticia, marcan la diferencia en el bróker financiero.

En conclusión, nuestra principal ventaja competitiva es el conocimiento para perfilar clientes y la fortaleza en el levantamiento y perfilamiento de clientes, lo que permite brindar información oportuna para completar la compra financiada de vehículos en el momento que el cliente se decida, incrementando el flujo de efectivo para los concesionarios

y la recuperación de cartera para las instituciones financieras que decidan asumir el riesgo. Existen ciertos aspectos que son replicables, pero el conocimiento y metodología de perfilamiento, así como el aprendizaje continuo y fortalecimiento de este es valioso, raro, organizado y difícilmente imitable.

3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Los socios fundadores de la empresa: Roberto Barrionuevo y Daniela Guerrero tienen perfiles diferentes y fortalezas distintas que se complementan, a la vez que permiten mantener un enfoque diferente sobre las necesidades del cliente, del negocio y de los socios estratégicos. Esto de por sí es una fortaleza, ya que, en estos enfoques diferentes, se puede llegar a desarrollar algo único para el cliente.

Juntos suman más de 30 años de experiencia en análisis de riesgos, operaciones, seguros y servicio al cliente. Roberto se ha enfocado en el sector financiero durante gran parte de su vida profesional, domina el perfilamiento de crédito de los clientes, conoce las necesidades de los concesionarios y las necesidades de las instituciones financieras. Daniela mantiene una visión desde el punto de vista del cliente, de cómo mejorar su experiencia y causar un impacto positivo, facilitando sus interacciones, así como una formación académica y profesional en operaciones. El perfil profesional se encuentra en el Anexo 12 y 13.

La empresa durante el primer año tendrá un equipo de trabajo pequeño y estratégico para poder lograr la implementación y mantener el negocio rentable. El desarrollo tecnológico, en esta primera fase, será tercerizado mediante empresas que tengan la experiencia y el equipo humano para el desarrollo; sin embargo, se contará con un desarrollador Jr. que pueda dar mantenimiento a la plataforma y solventar problemas pequeños con los concesionarios, instituciones financieras y usuarios. Los servicios de

asesoría legal, mesa de servicio, limpieza y contabilidad serán subcontratados ya que no forman parte del giro de negocio.

El equipo de trabajo está conformado por:

1. Gerente General y de Comercialización: El representante legal de la empresa y el encargado de las relaciones con concesionarias, aseguradoras, proveedores e instituciones financieras, así como el mercadeo; brindará la información y parámetros necesarios para la generación de algoritmos. Esta posición será cubierta por uno de los socios fundadores, Roberto Barrionuevo, profesional con una vasta experiencia en créditos automotrices que mantiene buenas relaciones con los concesionarios. Adicionalmente, tiene formación profesional y académica en desarrollo de proyectos.
2. Director de operaciones, financiero y administrativo: Encargado de supervisar las operaciones, convenios, servicio y experiencia del cliente, así como garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias, contables, legales, contratación de personal y mantenimiento de contratos. Esta posición será cubierta por uno de los socios fundadores, Daniela Guerrero, profesional con formación en productividad, con vasta experiencia en servicio al cliente, operaciones y desarrollo de proyectos.
3. Desarrollador TI Jr.: Encargado de dar soporte a los usuarios, socios estratégicos y personal del bróker financiero en problemas que puedan presentarse con la plataforma. Apoyará en las pruebas y estabilización del sistema.
4. Analista de crédito: Persona encargada de revisar la información y realizar el levantamiento del perfil crediticio. Apoyará en las pruebas y desarrollo de la plataforma para afinar el algoritmo.

5. Asesor comercial: Realizará la visita y levantamiento de información presencial con los clientes.

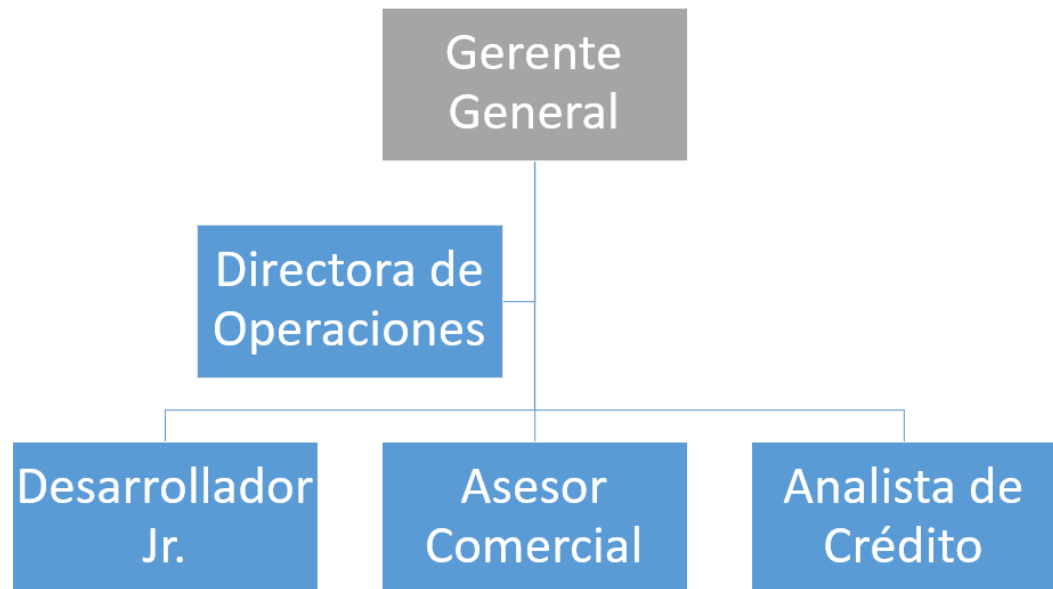


Ilustración 9: Organigrama

El equipo de trabajo se completará desde el inicio de actividades, ya que, a pesar de que no se generarán ventas inicialmente hasta concretar las negociaciones con instituciones financieras y concesionarios, se requiere de personal que realice pruebas hasta que el sistema se estabilice, se capacite y permita que los socios fundadores visiten a los concesionarios e instituciones financieras para poder cumplir con la estrategia de comercialización, que se describirá en el siguiente capítulo.

La cultura organizacional necesaria para nuestro modelo de negocios es abierta, ya que debe ser adaptable a las nuevas tendencias, rápida para adaptarse a nuevas necesidades, tecnología y cambios en el entorno, generando ventaja competitiva a través de la innovación.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

En este capítulo analizaremos el plan comercial y estrategias para poner en marcha el bróker financiero, ante el público y concesionarios. El objetivo principal de este capítulo es definir las 4 Ps: Producto, Plaza, Promoción y Precio, y diseñar la estrategia de comercialización que nos permita alcanzar el pronóstico de ventas definido en el final de este capítulo. En el camino, buscaremos los puntos que diferencien al bróker financiero de la competencia, los puntos de valor y el impacto que generaría en las personas y concesionarios el contar con una herramienta que facilite los trámites y disminuya el tiempo de respuesta para conocer si su crédito ha sido aprobado o no.

4.1. Estrategia de producto

La plataforma del bróker financiero tiene un enfoque tecnológico que facilita la relación entre los clientes finales y concesionarios y las instituciones financieras para la solicitud de créditos automotrices con mayor facilidad. Dependiendo del usuario que utilice la plataforma, se mostrarán diferentes funciones que le permitirán interactuar con la misma.

4.1.1. Usuario final.

El usuario final puede ingresar a la plataforma a través del sitio web o al solicitar el crédito a través de la página web del concesionario, que lo direccionará directamente a la página web del bróker financiero. En esta página web el cliente podrá:

- Conocer su capacidad de pago, al llenar un simple formulario con sus ingresos y gastos (Gratis). Se podrán mostrar los vehículos que se acercan a su capacidad de pago y la red de concesionarios donde puede encontrarlos (se mostraría únicamente los concesionarios asociados a la plataforma).
- Simular su crédito (gratis).

- Solicitar su crédito: Para solicitar el crédito no es obligatorio contratar el servicio de asesoría y levantamiento de perfil crediticio, aunque son una opción para el cliente. El envío de la solicitud de crédito a través de la plataforma no tiene costo, pero si el crédito llegara a ser desembolsado se cobrará un valor único por uso de canal, mismo que puede ser cargado al crédito.
- Perfil crediticio: Este es un servicio complementario a la aplicación de crédito en línea. Como paso previo, el cliente deberá firmar electrónicamente una autorización para acceder a sus datos. Para poder generar el informe con su perfil crediticio, asesorarlo sobre cómo presentar la documentación, su capacidad de pago y que pueda continuar con la aplicación de su crédito en línea, el cliente deberá cancelar un valor de acuerdo con su perfil. Dentro de las opciones de asesoría, se puede realizar una cita virtual o una visita de campo para levantar la información. Una vez obtenido el perfil crediticio (Inmediato hasta 72 horas después), se habilitará la opción para llenar la solicitud, cargar los documentos y aplicar a diferentes instituciones financieras (Se desplegarán únicamente aquellas que acepten el tipo de perfil del cliente). Tendrá habilitado un chat y la opción de video llamada para aclarar las dudas en horario de oficina, o la opción de generar una cita virtual para que un asesor pueda guiarlo. Adicionalmente, si el crédito llegara a ser desembolsado por la aplicación realizada a través de la plataforma, se cobrará una tarifa por uso de canal único para todos los segmentos.
- Rastrear la solicitud que permitirá conocer al cliente el estado de su solicitud y las ofertas de las instituciones financieras. El cliente podrá desistir o aceptar la oferta que se ajuste más a sus necesidades.

- Opciones de comprar extras relacionados a su vehículo, como seguros, tramitadores formales que le apoyen en trámites legales, paquetes de lavados y mantenimiento, asistencias vehiculares, entre otros. Estas opciones podrán adquirirse de manera independiente, sin necesidad de solicitar un crédito o añadirlo a la solicitud de crédito para pagarlo en conjunto con las cuotas.
- Asesoría financiera, el cliente podrá obtener asesoría financiera en línea sobre el manejo de sus finanzas personales, con un costo que podrá ser pagado en línea. Esta opción se desplegará si la persona no es sujeta de crédito, para una explicación de los motivos y una asesoría sobre cómo puede mejorar su perfil crediticio.

El prototipo de la opción del cliente de la plataforma financiera puede ser consultado en el anexo 14

4.1.2. Concesionarios.

El perfil del concesionario le permitirá realizar lo siguiente:

- Solicitar su crédito: el concesionario deberá generar una solicitud para que el cliente firme electrónicamente una autorización para acceder a sus datos. El concesionario tendrá acceso al reporte y podrá solicitar un número limitado de visitas de campo de acuerdo con su suscripción, para levantar el perfil del cliente, con la opción de adquirir visitas adicionales si ha consumido todas las incluidas en su paquete. El concesionario aplicará el crédito a través de la plataforma y podrá cargar la documentación del cliente en línea. Para hacerlo, solicitará una firma electrónica y una prueba de vida al cliente para garantizar que el cliente esté de acuerdo con el mismo.
- Rastreo de solicitudes: el concesionario podrá revisar el estado de todas sus solicitudes y el estado de estas. También podrá entregar al cliente un número

de trámite para que pueda realizar el rastreo de sus solicitudes sin necesidad de acudir o llamar al concesionario, a través de la web del concesionario. Si el crédito es aprobado por una o más instituciones financieras, el concesionario seleccionará la opción que se mejor se ajuste a las necesidades del cliente, y el cliente deberá aceptarlo o rechazarlo a través de la firma electrónica y prueba de vida.

- **Adquisición de productos adicionales:** El concesionario podrá colocar productos adicionales al cliente, como seguros, asistencias, paquetes de mantenimiento, lavado y trámites. Se tendrá la opción de cargar como gasto administrativo el costo de servicio de crédito para que pueda ser cargado al préstamo.
- **Reportes:** el concesionario podrá obtener reportes de los créditos y productos colocados a través de la plataforma, con montos, fechas, instituciones financieras y demás datos de importancia. También podrán obtener una preliquidación de sus comisiones por los créditos y productos colocados a través de la plataforma para el cobro de uso de red, así como su estado (pendiente, facturado y cobrado) para su control.

El prototipo de la opción del cliente de la plataforma financiera puede ser consultado en el anexo 15

4.1.3. Instituciones financieras

Las instituciones financieras tendrán un panel al que puede acceder a través de la plataforma o puede integrarse a su sistema transaccional. Este panel contendrá la siguiente información:

- a. Identificación del cliente.
- b. Nombre del cliente.

- c. Calificación del cliente (Dado por el bróker financiero)
- d. Monto solicitado.
- e. Tipo (Solicitado directamente o a través del concesionario).
- f. Código y nombre del concesionario.
- g. Descargable de: informe de perfil crediticio, solicitud de crédito y documentos de soporte.
- h. Opción de aprobar o negar el crédito. Si el crédito es aprobado, se desplegará otra pantalla para colocar el monto, tasa de interés y tiempo de crédito. Se generará automáticamente la tabla de amortización.
- i. Detalle de créditos aprobados que le permitirá revisar si el cliente aceptó la oferta o rechazó la misma y una opción de reportes con un detalle de leads generados con los montos generados, estadísticas de aprobaciones y de rechazos, así como tasa de colocación.
- j. Detalle de facturación con los valores adeudados por servicio de perfilamiento por cada crédito aprobado con su estado (pendiente, facturado y pagado), para que se pueda aprobar la factura de los servicios otorgados.

El prototipo de la opción del cliente de la plataforma financiera puede ser consultado en el anexo 16

4.1.4. Atributos e Identidad de marca

El bróker financiero busca facilitar la vida a los consumidores y concesionarios, reduciendo un trámite burocrático que genera ansiedad, creando una experiencia diferente que dé una sensación de control y de tranquilidad al usuario, sin generar falsas expectativas al cliente. El poder adquirir un vehículo, genera también un sentimiento de realización personal.

Desde el inicio, el cliente puede conocer cuál es su perfil crediticio, si es sujeto o no a crédito y que no pierda tiempo valioso aplicando en varias instituciones. Al contar con una herramienta en línea, los clientes pueden acceder sin restricción de horarios, simplificar los trámites y rastrear su solicitud, todo desde la comodidad de su hogar.

A los concesionarios les brinda una herramienta que permite rapidez en la aplicación de los créditos y una respuesta más oportuna a las solicitudes de los clientes, lo que permitirá que puedan cerrar más ventas e incrementar su liquidez, a la vez que les permite generar dinero al colocar los créditos y otros productos a través de la plataforma.

En relación con las instituciones financieras, el valor agregado se encuentra en el perfilamiento y los leads generados de acuerdo con las políticas de crédito de los bancos y sus matrices de riesgo. Los clientes y concesionarias solo podrán aplicar a las instituciones que acepten su perfil crediticio, mejorando la calidad de leads, tiempo de aprobación y tasas de cierre. Adicionalmente, permite que personas sin historial crediticio o formalidad puedan acceder al sistema financiero, mediante el análisis de riesgo realizado por el bróker financiero.

De acuerdo con el estudio de “The Elements of Value” de Bain & Company Inc., publicado en 2016 por Harvard Business Review, existe una jerarquía de valores inspirados en la pirámide de necesidades de Maslow, que nos permite identificar que valores y atributos podemos ofrecer a los clientes. Luego del análisis realizado, la pirámide del bróker financiero es el siguiente:

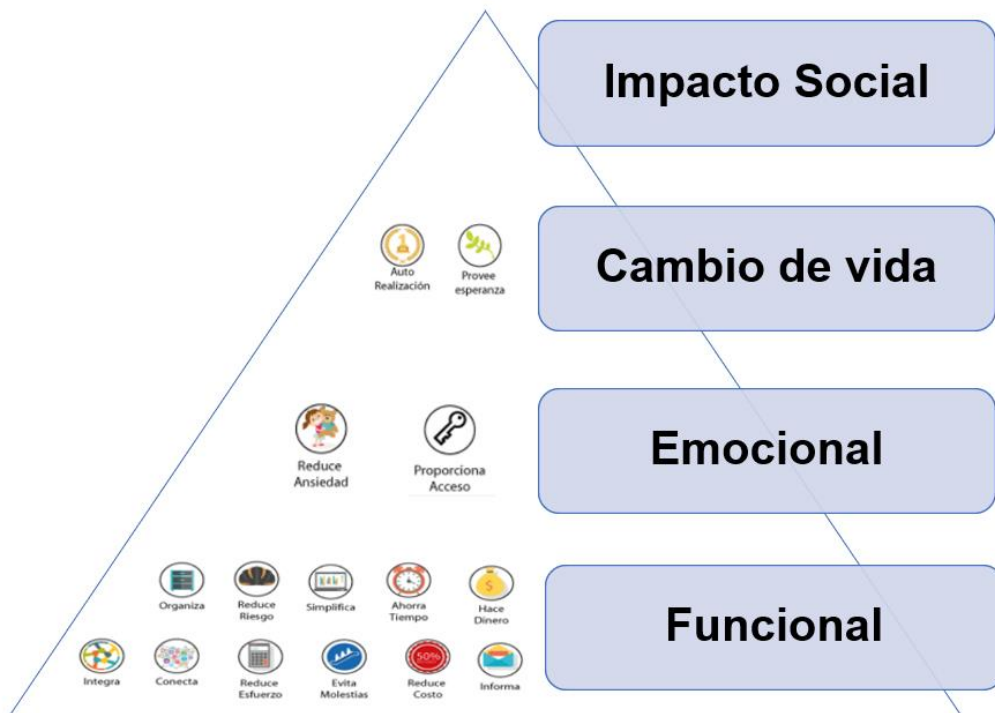


Ilustración 10: Pirámide de elementos de valor

Consideramos importante que la plataforma financiera tenga una imagen sencilla y limpia, sin logotipos llamativos que puedan traer confusión sobre su función o límite expansiones futuras; su nombre debe transmitir su razón de ser de manera rápida y que sea de fácil recordación y asociación. Su diseño no puede ser llamativo, para que pueda ser incluido fácilmente en las páginas web de concesionarios y entidades financieras sin crear conflicto en la imagen de la institución, pero debe ser lo suficientemente atractivo para que los clientes puedan reconocerlo fácilmente.

De esta manera, hemos llegado a Facilita mi Crédito, un nombre no utilizado hasta ahora que cumple con los atributos mencionados anteriormente. El logo y slogan es el siguiente:



Ilustración 11: Logo Facilita mi Crédito

4.2. Estrategia de canales

Facilita mi crédito estará disponible a través de una plataforma web, con diferentes interfaces dependiendo del tipo de usuario. Para la distribución del servicio, el usuario final tendrá acceso a la página web de Facilita mi Crédito donde podrá aplicar directamente a las instituciones financieras; también se colocará un enlace a través de los concesionarios y de las instituciones financieras que lo permitan, para que el cliente sea direccionado al sitio web y pueda continuar con el trámite; de esta manera la relación y compras del cliente se realizan de manera directa con la plataforma.

En el caso de concesionarios, se vuelven en un socio estratégico muy importante, ya que no solamente son clientes sino un canal de distribución. El concesionario puede solicitar un crédito en nombre de su cliente, siendo un canal hacia el usuario final por el cuál recibirá una comisión por uso de red, generando ingresos adicionales y afianzando así la relación. En este caso el canal es indirecto para el usuario final y directo para el concesionario.

Este servicio no será ofertado bajo ningún canal diferente a los mencionados anteriormente, es 100% digital.

El equipo de ventas inicial está conformado por 2 personas para iniciar, que son los socios fundadores. La estrategia de ventas estará orientada a conseguir que los

concesionarios adopten el modelo de negocio. Para lograrlo, se cederá un porcentaje de la comisión obtenida por cada crédito efectivo.

El enfoque de ventas está direccionado a conseguir los concesionarios de las 5 principales marcas que se encuentren ubicados en la provincia de Pichincha. Los objetivos de ventas son los siguientes:

- Primer año: Los 7 concesionarios Chevrolet con todas sus sucursales en la provincia de Pichincha.
- Segundo año: 3 concesionarios Kia con todas sus sucursales en la provincia de Pichincha.
- Tercer año: 6 concesionarios Hyundai con todas sus sucursales en la provincia de Pichincha.
- Cuarto año: 2 concesionarios Toyota con todas sus sucursales en la provincia de Pichincha y 1 concesionario de la marca Great Wall con todas sus sucursales en la provincia de Pichincha.
- Quinto año: Concesionarios de marcas menos representativas.

Adicionalmente, nos enfocaremos en incorporar instituciones financieras para que pueda ofrecer los créditos, enfocándonos en los principales bancos y cooperativas en segmento de crédito de consumo ordinario.

4.3. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de Facilita mi crédito tendrá diferentes aristas detalladas a continuación:

1. Relaciones Públicas: Esta herramienta será una de las más utilizadas, ya que las relaciones con las marcas de vehículos pueden abrir puertas en los concesionarios para poder implementar la plataforma financiera, así como el ingreso a las instituciones financieras. Al ser un servicio que está iniciando,

depende mucho del boca a boca por lo que será uno de los principales mecanismos de promoción.

2. **Venta personal:** Esta herramienta será utilizada con los concesionarios para explicar los beneficios de la plataforma y la manera de obtener un retorno al solicitar los créditos de estos. Al ser un servicio financiero, es importante que la venta se realice personalmente, así como el acompañamiento para incrementar su uso. El contacto directo también será utilizado con las instituciones financieras, donde se vuelve una herramienta importante para la integración con los sistemas de la institución y comprender sus matrices de riesgos para incluirlas en el perfilamiento del cliente.
3. **Publicidad:** La publicidad se utilizará para llegar al usuario final. El principal enfoque será a través de redes sociales, donde incluso se podrá vincular a ciertos concesionarios para que puedan financiar su vehículo; otra forma de publicidad será a través medios digitales de noticias donde se realizaran banners con información; comerciales cortos en YouTube en canales populares y de automóviles; anuncios publicitarios en revistas especializadas de automóviles como Auto magazine, de negocios como Ekos y de variedades como COSAS; Vallas publicitarias en lugares de alto tránsito; banners en las páginas de las marcas de vehículos y concesionarios y en las instituciones financieras que lo permitan.

4.4. Estrategia de precios

Facilita mi crédito tiene 2 fuentes principales de ingreso relacionadas con el giro principal del negocio y una fuente secundaria que son servicios relacionados como la asesoría en línea, venta de seguros, venta de asistencias y otros servicios. Los precios por fuente son detallados a continuación:

4.4.1. Cliente final.

Se ha decidido realizar un cobro al cliente final para la aplicación del crédito y levantamiento de perfil, y el valor a cobrarse dependerá del perfil cliente. Los precios por aplicarse son los siguientes:

1. Cliente bancarizado con historial crediticio (Perfil A): Este cliente tiene experiencia crediticia, es formal y se encuentra en el buró de crédito, puede incluso tener créditos pre aprobados. La consulta en línea es expedita y no requiere mayor análisis por parte del bróker financiero. El precio de asesoría y aplicación para este cliente es cero y si su crédito es aprobado y desembolsado se cobrará un porcentaje del 1% sobre el monto desembolsado. Este porcentaje será cobrado a la institución financiera.
2. Cliente bancarizado y formal sin historial crediticio (Perfil B): Este cliente se encuentra bancarizado y es formal, tiene registros contables o se encuentra bajo relación de dependencia, pero no tiene historial crediticio. El levantar su perfil crediticio es más complejo que el primer cliente y requiere más información de hábitos de consumo y huella digital. El precio de asesoría y aplicación para este cliente es de \$10.00 y su crédito es aprobado y desembolsado se cobrará una comisión del 3.5% sobre el valor del crédito desembolsado. Este porcentaje será cobrado a la institución financiera.
3. Cliente informal (Perfil C): Este cliente no tiene formalidad en sus negocios, a pesar de que puede tener recursos económicos y difícilmente está bancarizado. El levantar su información y perfil crediticio generalmente requiere una visita de campo. El precio de asesoría y aplicación para este cliente es de \$20.00 y si su crédito es aprobado y desembolsado se cobrará

una comisión del 5% sobre el valor del crédito desembolsado. Este porcentaje será cobrado a la institución financiera.

Para realizar el pago de la asesoría se implementará un botón de pagos para el pago con tarjeta de crédito, carga de comprobantes de transferencia o depósito y cobros en efectivo en las visitas de campo para aquellas personas que se les dificulte utilizar las opciones antes mencionadas.

4.4.2. Concesionarios

Los concesionarios son socios estratégicos importantes, ya que permiten capturar clientes que no utilizan la plataforma, y a su vez colocan los créditos en las instituciones financieras. Se ha considerado otorgar la herramienta de manera gratuita al concesionario, y para motivar su uso, y evitar que sea utilizada solo como herramienta de consulta, se pagará una comisión del 50% de la comisión obtenida por uso de red por cada crédito y servicio colocado a través de la plataforma.

Para los créditos solicitados y efectivos, se ha considera dos tipos de cargos; el primero es una tarifa única por el levantamiento de perfil por el valor de \$50.00 asumidos por el cliente a través del crédito. Adicionalmente se considerarán los mismos porcentajes de comisión considerados para el cliente final (1% perfil A; 3.5% perfil B; y 5% perfil C) que serán cobradas a la entidad financiera.

4.4.3. Seguros y otros servicios

Los corredores de seguros generalmente comisionan entre el 20% y 25% por la colocación de pólizas de seguros y administración de riesgos. Cuando la colocación se realice a través de la plataforma, se cobrará al corredor de seguros una comisión por colocación de 10% que, al igual que el crédito, será total cuando el cliente compre el seguro en la plataforma. Cuando el seguro sea comprado a través de un concesionario, se cederá el

5% de comisión al mismo por uso de red, manteniendo un 5% de ingreso por prima colocada.

En otros servicios, la comisión será del 10% sobre el servicio contratado a través de la plataforma, cediendo el 5% al concesionario cuando el mismo realice la venta por uso de red, exceptuando de estos servicios los ofrecidos por el mismo concesionario.

4.5. Plan de ventas

La realidad actual generada por la pandemia COVID -19 presenta un escenario complejo para la economía y todas las industrias del mundo, en especial la industria automotriz que es una de las más afectadas. En el Ecuador las ventas han caído hasta en un 90% en los meses de confinamiento, lo que reduce significativamente las proyecciones realizadas para el año 2020 y años venideros. Con este antecedente, hemos proyectado que en el 2020 se estarían vendiendo alrededor de 53.000 unidades lo que representaría una caída del 60% en relación con el año 2019.

Para la proyección de ventas tomamos la información real recopilada de los anuarios y boletines de la asociación de empresas automotrices del Ecuador AEADE desde el año 2014 hasta el primer trimestre del año 2020, y mediante una media móvil se estimó el crecimiento para los primeros 5 años del proyecto. Las ventas anuales estimadas se presentan a continuación:

Tabla 18: Proyección de ventas anuales sector automotriz

AÑO/MES	Total de ventas	Tasa de crecimiento
2014	122.131	
2015	83.324	-32%
2016	65.565	-21%
2017	107.094	63%
2018	139.643	30%
2019	134.237	-4%
2020 (p)	53.695	-60%
2021 (p)	92.513	72%
2022 (p)	96.890	5%
2023 (p)	109.617	13%
2024 (p)	108.718	-1%
2025 (p)	105.577	-3%

Para estimar el plan de ventas hemos considerado los siguientes supuestos:

- a. La participación de la provincia de Pichincha en la compra de vehículos nuevos, misma que es el 38%.
- b. La colocación de créditos a través de concesionarios que bordea el 30%.
- c. La participación de vehículos livianos que se encuentra alrededor del 87%.
- d. La participación de las instituciones financieras, obtenida del Datalab ASOBANCA basada en la información del SEPS y Superintendencia de Bancos, que se adhieran a la plataforma de acuerdo con el siguiente esquema:

Tabla 19: Participación instituciones financieras por año

Institución	Participación en créditos de consumo ordinario	Participación sobre el total de créditos consumo ordinario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bancos							
Produbanco	27%	18%	0%	0%	0%	18%	18%
Austro	24%	16%	0%	0%	16%	16%	16%
Pichincha	19%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Cooperativas							
23 de julio	26%	9%	0%	9%	9%	9%	9%
Andalucía	12%	4%	0%	4%	4%	4%	4%
Juventud Ecuatoriana	12%	4%	0%	4%	4%	4%	4%
Tulcán LTDA	8%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
San Francisco	6%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	64%	21%	17%	34%	50%	67%	67%

- e. La incorporación de los concesionarios de las marcas descritas anteriormente, de acuerdo con su participación en el mercado, obtenida del boletín de la AEADE de junio de 2020, detallada a continuación:

Tabla 20: Participación de principales marcas en el mercado

	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación Great Wall	6%	0%	0%	0%	6%	6%
Participación Toyota	6%	0%	0%	0%	6%	6%
Participación Hyundai	7%	0%	0%	7%	7%	7%
Participación Kia	17%	0%	17%	17%	17%	17%
Participación Chevrolet	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Total participación	59%	22%	39%	47%	59%	59%

- f. Para las ventas directas a usuarios, se toma en cuenta los siguientes factores de conversión para la totalidad de las proyecciones de ventas automotrices, sin importar la provincia, marcas, tipo de automotor ni otro de tipo de consideraciones:

Tabla 21: Tasa de conversión plataforma financiera

Año	Tasa de conversión
Año 1	0,05%
Año 2	0,50%
Año 3	1,00%
Año 4	1,50%
Año 5	2,00%

- g. Para la venta de otros servicios, únicamente se ha considerado la colocación de seguros, y se ha considerado que, por cada dos créditos colocados, se colocará un seguro, es decir la mitad de los vehículos vendidos a través de la plataforma. Otros productos y servicios no son considerados en la proyección de ventas.

Luego de efectuar el análisis considerando las variables mencionadas anteriormente, se colocarán la siguiente cantidad de créditos anuales, entre créditos a través de concesionarios y créditos directos:

Tabla 22: Proyección anual de colocación de créditos

Año	Total, de créditos
Año 1	209
Año 2	1.761
Año 3	3.626
Año 4	5.896
Año 5	6.254

Para calcular la proyección total de ventas, se consideraron los siguientes precios:

Tabla 23: Precios del Canal Concesionarios

PRECIOS DEL CANAL DE CONCESIONARIOS		
Precios	Participación	% Sobre el crédito
Perfil C (No bancarizado)	50%	5,00%
Perfil B (Bancarizado sin experiencia)	30%	3,50%
Perfil A (Bancarizado con Score)	20%	1,00%
Fee todos los clientes	100%	

Valor promedio del Crédito	\$ 16.000,00
-----------------------------------	--------------

Tabla 24: Precios del Canal Directo

Precios del Canal Directo			
Precios	Participación	Fee	% Sobre el crédito
Perfil C (No bancarizado)	25%	\$ 20,00	5,00%
Perfil B (Bancarizado sin experiencia)	40%	\$ 10,00	3,50%
Perfil A (Bancarizado con Score)	35%	\$ -	1,00%

Valor promedio del crédito	\$ 16.000,00
-----------------------------------	--------------

Tabla 25: Precio por colocación de seguros

PRECIO POR COLOCACIÓN DE SEGUROS					
Precios	Participación	Tasa	Prima Neta	% Comisión	Comisión
Seguros	50%	3%	\$ 720,00	10%	\$ 72,00

Valor asegurado promedio:	\$ 24.000,00
----------------------------------	--------------

La combinación de los productos colocados por los diferentes canales nos da la siguiente proyección de ventas anual combinada, misma que puede ser analizada con mayor profundidad en los anexos 17 y 18:

Tabla 26: Proyección de ventas en dólares

Año	Ingresos combinados
Año 1	\$ 139.519,92
Año 2	\$ 1.130.055,06
Año 3	\$ 2.310.868,36
Año 4	\$ 3.782.332,32
Año 5	\$ 3.950.195,96

Si los supuestos considerados se cumplen, y las comisiones se aceptan en los porcentajes establecidos, se estima que Facilita mi Crédito mantenga ventas que superen el millón de dólares a partir del segundo año.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO

En los capítulos anteriores, exploramos la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de tendencias y estudios de mercado, desarrollando un modelo de negocio que nos permita contemplar todos los frentes y nos facilite el ingreso al mercado. Ahora, en el capítulo final, analizaremos la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero; consideraremos diferentes escenarios que pueden complicar o facilitar el proyecto poniendo a prueba el mismo y brindando una visión amplia a inversionistas sobre los diferentes resultados posibles del proyecto.

5.1. Supuestos generales

El mundo sufrió un duro golpe a nivel económico en el 2020 a raíz de la pandemia, algo que afecta duramente a un Ecuador cuyo crecimiento económico fue prácticamente nulo en 2019 y ahora, en 2020, presenta una tendencia negativa. Esto ha afectado significativamente al segmento automotriz que ha visto disminuido sus ventas mensuales hasta un 90%. Para realizar el análisis financiero, ante este escenario tan incierto, hemos considerado los siguientes supuestos:

- a. Se espera una recuperación en el sector automotriz para 2021. El mismo no llegará a los niveles de venta obtenidos antes de la pandemia, pero presentará un comportamiento similar al presentado en años anteriores.
- b. Las comisiones propuestas en el capítulo 4 son aceptadas por las instituciones financieras y se cumplen los supuestos planteados para la proyección de ventas presentada en el capítulo anterior.
- c. Se cumple el plan de comercialización en relación con el orden de entrada de los concesionarios de las principales marcas, y se logra incorporar a los oferentes de

crédito principales en el segmento de consumo ordinario de acuerdo con las estimaciones del capítulo 4.

- d. Se logra la siguiente penetración de mercado a través de las ventas a crédito colocadas por Facilita mi Crédito:

Tabla 27: Penetración del mercado Facilita mi Crédito

PENETRACIÓN DE MERCADO					
Año	Total, ventas sector automotriz	Ventas a crédito en Pichincha principales marcas	Ventas realizadas por Facilita mi Crédito	Participación sobre el total de ventas del sector automotriz	Participación sobre ventas a crédito en Pichincha
Año 1	92.513	2.056	209	0,23%	8,98%
Año 2	96.890	3.787	1761	1,82%	33,71%
Año 3	109.617	5.078	3626	3,31%	49,81%
Año 4	108.718	6.331	5896	5,42%	67,38%
Año 5	105.577	6.148	6254	5,92%	67,38%

5.2. Estructura de capital y financiamiento

Para definir la estructura de capital y financiamiento, tomamos en consideración todo lo necesario para iniciar el negocio, así como el capital de trabajo necesario para poder operar al menos por 6 meses hasta que se pueda estabilizar la plataforma y realizar los acuerdos con concesionarios y entidades financieras. Una vez determinado este monto, se consideró el aporte de capital que cada uno de los socios deberá entregar y el monto que se entregaría como préstamo para arrancar las operaciones.

Tabla 28: Estructura de Capital

Estructura de Capital		%
Financiamiento	\$ 156.965	40,0%
Capital	\$ 235.447	60,0%
Total		392.411,27

Aporte Socios	Valor	Participación
Socio 1 (RB)	\$ 60.000,00	25,5%
Socio 2 (DG)	\$ 60.000,00	25,5%
Socio 3	\$ 38.482,25	16,3%
Socio 4	\$ 38.482,25	16,3%
Socio 5	\$ 38.482,25	16,3%
Total	\$ 235.446,76	

Los dos socios principales, autores de esta tesis, son los socios mayoritarios de Facilita mi Crédito. Los 3 socios restantes participan con el mismo porcentaje de acciones. Estos aportes por \$235.000 constituyen el 60% del capital necesario para iniciar operaciones; el 40% restante será realizado mediante un préstamo de los accionistas a la empresa.

5.2.1. Financiamiento.

El financiamiento inicial será realizado por los socios y se pagará a las tasas de créditos de consumo vigentes y será pagado en 3 años. El primer año de operaciones se realizará otro préstamo de similares características para cubrir el capital de trabajo, mismo que será realizado bajo la misma modalidad, considerando que, a pesar de tener el volumen de ventas necesarias para acceder a un crédito empresarial, requiere al menos dos años de estabilidad en operaciones. A partir del tercer año, se podrá acceder a créditos empresariales con tasas más convenientes que la tasa de crédito de consumo, por lo que se accederá a este crédito para financiar cambios y mejoras en la plataforma web necesaria para la operación. Cualquier otra inversión similar, ampliación o compra de activos en general se financiará con créditos bancarios.

5.2.2. Dividendos

La política sobre dividendos considera el pago del 100% siempre que se cumpla con los siguientes parámetros:

- a. Que exista suficiente flujo de efectivo que soporte el pago de dividendos, sin afectar las operaciones empresariales.
- b. No exista un decrecimiento pronunciado en ventas.
- c. No exista una crisis que requiera incrementar el capital o incrementar las reservas.
- d. La junta de accionistas no determine lo contrario.

5.2.3. Costo ponderado de capital

Para poder determinar la tasa de retorno esperada de los accionistas, hemos utilizados una de las herramientas más usuales que es el CAPM (capital asset pricing model) tomando como referencia ciertos indicadores de los Estados Unidos como la tasa libre de riesgo y la rentabilidad del mercado, y se ha ajustado esta rentabilidad con el riesgo país, considerando todas las variables que pueden afectar la rentabilidad.

Los componentes del CAPM fueron analizados de la siguiente manera:

- a. *Tasa libre de riesgo*: Se utilizó el promedio del rendimiento de bonos del tesoro americano (>10 años) desde el año 2015 hasta el año 2019.
- b. *Beta*: Para el cálculo de la Beta, utilizamos como referencia la beta apalancada de las empresas estadounidenses de servicios financieras utilizando como fuente de información a Damodaran con fecha de actualización 2020
- c. *Rendimiento del mercado*: Para el rendimiento del mercado, tomamos el índice de retorno de los últimos 5 años de S&P500.

- d. *Riesgo país*: Basados en la información de JP Morgan de los últimos 5 años, calculamos el promedio del riesgo país ecuatoriano, para ajustar la rentabilidad esperada de los accionistas.

Tabla 29: CAPM

CAPM	
Tasa libre de Riesgo	2,66%
Beta Desapalancada	0,10
Razón de Deuda	-
Tasa de Impuestos	36,25%
Beta Apalancada	0,73
Rendimiento del mercado	8,55%
Riesgo País	7,89%
CAPM sin riesgo país	6,96%
CAPM ajustado a Ecuador	14,85%

El resultado obtenido del 14.85% es una tasa de rentabilidad esperada que sería razonable para la inversión; sin embargo, los accionistas pueden tener expectativas diferentes y requerir tasas más altas de retorno.

Una vez obtenida esta tasa, procedimos a calcular el WAAC (weighted average cost of capital) tomando en consideración lo siguiente:

- a. *Relación entre deuda y valor y capital y valor*: Tomado de la estructura de capital. Para el análisis se mantendrá estable esta relación mientras dure el proyecto.
- b. *Tasa de impuestos*: Considera los impuestos y participaciones de Ecuador (25% impuesto a la renta y el 15% de la participación de trabajadores)
- c. *Tasa de financiamiento*: Considera la tasa de crédito de consumo vigente, relacionada al tipo de crédito que puede ser obtenida por los inversionistas.

Tabla 30: WACC

WACC	
E/V	60%
Re	14,85%
D/V	40%
Tasa de Impuestos	36,25%
Tasa de financiamiento	16,06%
WACC	13,01%

El WACC obtenido será utilizado para calcular el valor actual neto (VAN) de los flujos de efectivo y de esta manera valorar el proyecto.

5.3. Estados financieros proyectados

5.3.1. Balance General.

Para proyectar el balance general (Anexo, se tomaron en cuenta lo siguientes supuestos:

5.3.1.1. Activos.

Los activos que se consideraron en el balance fueron:

- a. *Caja*: Tomada del estado de flujo de efectivo (Anexo 21); considera todos los movimientos de efectivo realizados durante todo el año.
- b. *Cuentas por cobrar*: Se estima un tiempo de pago de 30 días por parte del intermediario de seguros y de las instituciones financieras, por lo que las ventas proyectadas del mes de diciembre son consideradas como cuentas por cobrar.
- c. *Activos no corrientes o fijos*: Se consideran todas las adquisiciones de activos, mismas que están sujetas al número de colaboradores que ingresan a la empresa y a las mejoras y cambios que se realizan en la plataforma para poder realizar las integraciones necesarias. En el tercer año se contempla una compra de un algoritmo para perfilar clientes, lo que incrementa. La

depreciación aplicada es la recomendada de acuerdo con las normas contables.

5.3.1.2. Pasivos y patrimonio.

Las cuentas de pasivos y patrimonio considerados son los siguientes:

- a. *Pasivos corrientes*: En este rubro se contemplan todas las cuentas por pagar al concesionario por el uso de red, considerando una política de pagos de 30 días. En este concepto ingresarían los usos de red generados en diciembre de todos los años; los impuestos y participación de trabajadores, resultado del estado de pérdidas y ganancias; los dividendos por pagar a los accionistas; y la parte corriente del financiamiento obtenido.
- b. *Pasivos a largo plazo*: Considera los préstamos obtenidos, únicamente en su porción de largo plazo.
- c. *Patrimonio*: Considera los aportes de capital y las utilidades del ejercicio. Las utilidades retenidas no son contempladas a partir del tercer año, pues por política se pagan los dividendos.

5.3.2. Estado de pérdidas y ganancias

Para realizar la proyección del estado de pérdidas y ganancias (Anexo 22) se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

5.3.2.1. Ingresos.

Se contemplan una cartera con una combinación de 4 productos diferentes dentro de la cartera de Facilita mi Crédito, de acuerdo con el canal de colocación (créditos colocados a través de concesionarios, seguros colocados a través de concesionarios, créditos colocados directamente por usuarios, seguros colocados directamente por usuarios). Cada uno de estos productos se encuentra desglosado en el estado de pérdidas y ganancias y se basa en la proyección de ventas desarrollada en el capítulo 4.

5.3.2.2. Costo de ventas.

El costo de ventas considera el pago de uso de canal a los concesionarios por cada crédito y seguro colocado a través de ellos (50% del valor total de la comisión); adicionalmente, toma en cuenta los costos transacciones de consulta en las diferentes bases como registro civil y el buró de crédito. Para los clientes directos, se considera únicamente los costos de consulta y pago por transacciones a tarjetas de crédito.

5.3.2.3. Gastos fijos.

Para proyectar los gastos fijos se consideraron:

- Número de colaboradores, para gastos como licencias de software, capacitación, nómina, seguros.
- Incremento de salario básico unificado basado en los incrementos desde 2009 para los cálculos de beneficios laborales y un crecimiento de salario del 10% anual a partir del tercer año a todos los colaboradores.
- Inflación basada en la información del INEC desde 2007 para calcular incrementos en gastos como arriendo y servicios básicos.

Una vez obtenidos todos los estados financieros proyectados, se procedió a calcular las ratios financieras, mismas que pueden ser consultados en el anexo 23.

5.4. Flujo de caja Proyectado

Para determinar el flujo libre de caja, inicialmente realizamos el estado de efectivo lo que nos permitió identificar como fue el movimiento de efectivo a través de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Los resultados obtenidos se explican a continuación:

- a. Flujo de caja operacional:* El flujo de caja operacional, tuvo resultados positivos todos los años, excepto el primero y esto se debe principalmente a la ausencia de ventas el primer semestre por la estabilización de operaciones.

Los flujos obtenidos, demuestran que, a partir del segundo año, Facilita mi Crédito genera suficiente efectivo en sus operaciones para sostener las actividades de la empresa, el pago de dividendos, el pago de créditos e inversiones, incluso sin necesidad de financiamiento adicional.

- b. *Flujo de caja de inversión:* El bróker financiero no realiza mucha inversión en activos, la mayoría son equipos de oficina, muebles y enseres, por lo que los montos no son significativos, ni se produce venta de activos como tal. La inversión más importante, son las mejoras en la plataforma web, que toman especial importancia en el tercer año.
- c. *Flujo de caja de financiamiento:* Facilita mi Crédito requiere financiamiento en 3 puntos clave: al iniciar las operaciones en el año 0 para poder solventar los desembolsos para los activos y parte del capital de trabajo, en el año 1 para cubrir gastos administrativos, incluido nómina y en el tercer año para mejorar la plataforma web. Aunque los ingresos operaciones y el flujo de efectivo obtenido puede sostener las inversiones, se utilizará financiamiento ya que el costo de la deuda es menor al de capital.

5.5. Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, se utilizó programación no lineal suavizada, ya que al manejar precios promedio y mantener una complejidad por el número de variables los métodos tradicionales no nos permitían obtener resultados que nos den una utilidad de cero. Este punto de equilibrio se calculó por cada uno de los años, manteniendo las restricciones analizadas en el desarrollo de los capítulos anteriores. Luego del análisis

realizado, se concluye que el primer año es el único que no se puede llegar al punto de equilibrio, lo que explica las pérdidas obtenidas.

Tabla 31: Punto de equilibrio en dólares

Ventas necesarias para llegar al punto de equilibrio					
Ventas para el punto de equilibrio	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	\$ 682.195,43	\$ 707.436,95	\$ 691.795,23	\$ 781.193,29	\$ 879.681,28
Seguros a través de concesionarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos solicitados por usuarios	\$ 22.619,43	\$ 236.896,05	\$ 536.028,35	\$ 706.252,69	\$ 794.945,00
Seguros solicitados por usuarios	\$ 1.665,23	\$ 11.011,37	\$ 10.885,39	\$ 13.434,53	\$ 15.149,20

Para un mayor detalle sobre el cálculo de punto de equilibrio, se puede revisar el anexo 24.

5.6. La TIR y el VAN

La tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) nos permiten conocer la viabilidad del proyecto, por lo que para calcularlos consideramos el flujo libre de caja del proyecto (flujo de caja de operación –gasto de inversión), la tasa de descuento considerada es el WACC y tres escenarios distintos:

5.6.1. Escenario conservador.

Para este escenario, se considera que el negocio continúa indefinidamente, pero no presenta crecimiento a partir del quinto año.

Tabla 32: VAN y TIR; escenario conservador

Escenario A - Perpetuidad sin crecimiento				
Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-244.161,27	\$ 148.250	\$ -392.411	\$ -392.411
1	-280.938,78	\$ -	\$ -280.939	\$ -248.604
2	137.324,34	\$ 44.600	\$ 92.724	\$ 72.609
3	678.772,79	\$ 260.950	\$ 417.823	\$ 289.523
4	1.215.051,24	\$ 43.250	\$ 1.171.801	\$ 718.524
5	1.006.675,60	\$ 28.650	\$ 978.026	\$ 4.610.841
Perpetuidad	7.519.561,94	\$ -	\$ 7.519.562	

Tasa de descuento (WACC)	13,01%
VAN	\$ 5.050.480,88
TIR	45,88%
Recuperación de la inversión	4 años

En este escenario, se recupera la inversión a partir del cuarto año y presenta un VAN positivo de 5 millones con una TIR de 45.88%. En este escenario se recomienda la inversión en el proyecto.

5.6.2. Escenario optimista.

Para este escenario, se considera que el negocio continúa indefinidamente, y presenta un crecimiento permanente de manera indefinida. Este crecimiento se tomó del promedio de la industria automotriz.

Tabla 33: VAN y TIR; escenario optimista

Escenario B - Perpetuidad con crecimiento				
Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-244.161,27	\$ 148.250	\$ -392.411	\$ -392.411
1	-280.938,78	\$ -	\$ -280.939	\$ -248.604
2	137.324,34	\$ 44.600	\$ 92.724	\$ 72.609
3	678.772,79	\$ 260.950	\$ 417.823	\$ 289.523
4	1.215.051,24	\$ 43.250	\$ 1.171.801	\$ 718.524
5	1.006.675,60	\$ 28.650	\$ 978.026	\$ 7.841.723
Perpetuidad	13.473.942,97	\$ -	\$ 13.473.943	

Tasa de descuento (WACC)	13,01%
Tasa de crecimiento	5,75%
VAN	\$ 8.281.362,84
TIR	45,88%
Recuperación de la inversión	4 años

En este escenario, se recupera la inversión a partir del cuarto año y presenta un VAN positivo de 8 millones con una TIR de 45.88%. En este escenario se recomienda la inversión en el proyecto.

5.6.3. Escenario pesimista.

Para este escenario, se considera que el negocio termina de funcionar a partir del quinto año; se liquida todos los activos, se liquida al personal, se cobran todas las deudas y se pagan todos los pasivos.

Tabla 34; VAN y TIR; escenario pesimista

Escenario C - Liquidación de la empresa								
Año	Caja de Operación	Gastos de Inversión	Pago de Obligaciones	Recuperación de Cartera	Venta de activos	Liquidación Personal	Flujos de Efectivo	Flujos descontados
0	-244.161,27	148.250,00					\$ -392.411	\$ -392.411
1	-280.938,78	-					\$ -280.939	\$ -248.604
2	137.324,34	44.600,00					\$ 92.724	\$ 72.609
3	678.772,79	260.950,00					\$ 417.823	\$ 289.523
4	1.215.051,24	43.250,00					\$ 1.171.801	\$ 718.524
5	1.006.675,60	28.650,00	\$ 1.593.362	\$ 353.879	\$ 50.258	\$ 197.373	\$ -408.572	\$ -221.693

Tasa de descuento	13,01%
VAN	\$ 217.946,81
TIR	25,15%
Recuperación de la inversión	3 años

Si bien este escenario no tiene resultados tan alentadores como los anteriormente expuesto, aún tiene un VAN positivo de 217 mil y una TIR de 25.15%. El proyecto aún continúa siendo viable.

Una vez analizado los flujos descontados desde diferentes ópticas, se ha determinado que el proyecto es viable, ya que presenta un VAN positivo y la TIR supera con creces la tasa esperada por los accionistas.

5.7. Análisis de sensibilidad y Escenarios

Facilita mi Crédito trabaja con socios que abarcan parte importante del mercado, ya sea en la venta de vehículos o en el financiamiento de crédito, por lo que es muy sensible a cambios positivos o negativos. Si un participante se retira o no ingresa a la plataforma, puede poner en aprietos el proyecto. A continuación, se detallan las variables más sensibles a los cambios:

- Comisiones pagadas por créditos y por seguros.
- Orden en el cual ingresan los concesionarios e instituciones financieras a la plataforma.
- Participación de concesionarios en el proyecto.
- Participación de instituciones financieras en el proyecto
- Tarifas pagadas por los clientes.
- Incrementos o disminuciones en el valor del crédito otorgado.

Cualquier cambio en estas variables puede afectar significativamente a los flujos considerados, por lo que para poder medir el impacto que tendrían, se trabajó en dos escenarios adicionales al descrito en el punto anterior.

5.7.1. Escenario pesimista.

En este escenario se consideró:

- Los concesionarios más grandes (Kia y Chevrolet) ingresan en el cuarto y quinto año respectivamente. Ingresa una marca al año, iniciando desde la más pequeña.
- Los clientes no pagan una tarifa por colocación.
- Los porcentajes pagados por seguros son del 5% en lugar del 10%
- Los porcentajes de los créditos se disminuyen al (3%; 2% y 1%) de acuerdo con el tipo de perfil.
- Se elimina la mejora de la plataforma en el año 3, y se solicita créditos todos los años por un monto de \$700.000 para poder mantener la operación.

Con estos supuestos, las pérdidas no se hacen esperar; únicamente el quinto año se mantiene una utilidad, misma que no es suficiente para cubrir las pérdidas de años pasados. Para poder mantener la empresa funcionando durante 5 años, se requiere financiamiento con montos altos, lo cuál no sería posible de conseguir siendo un emprendimiento. Por motivos didácticos se asume que es posible conseguir el financiamiento; sin embargo, tanto el VAN como la TIR son negativos en cualquiera de los tres escenarios (Anexo 25).

Este escenario es pesimista, y toma varias consideraciones que deben ocurrir simultáneamente para que se den estos resultados; sin embargo, este análisis nos permite inferir que cualquier cambio negativo a los supuestos iniciales puede ocasionar pérdidas. De acuerdo con los estudios de mercado y las tendencias mundiales, que un escenario como el

descrito ocurra no es tan probable, pero estimamos que existe una probabilidad del 25% que al menos una de las variables sea menor a lo estimado inicialmente.

5.7.2. Escenario optimista.

En este escenario se consideró:

- Los concesionarios más grandes (Kia y Chevrolet) ingresan en el primer año. A partir del tercer año, ingresa una marca al año, iniciando desde la más grande.
- El porcentaje de créditos colocados se incrementa del 60% (Estimado de la industria, se cataloguen o no como crédito de consumo ordinario)
- Los clientes pagan tarifas de colocación (\$75.00 a través de concesionarios, y \$50, \$30 o \$10 dependiendo del perfil del cliente)
- Los porcentajes de los créditos se incrementan al (6%; 4% y 2%) de acuerdo con el tipo de perfil.
- Se mantienen las consideraciones de financiamiento y de inversión.

Con estos supuestos, aún persiste la pérdida en el primer año de operación, sin ser tan cuantiosa como en el escenario normal. A partir del segundo año existen utilidades; la empresa genera flujos que le permiten mantener su operación sin necesidad de financiamiento. En los tres escenarios analizados en el punto anterior, tanto el VAN como la TIR son positivos escenarios (Anexo 26)

Este escenario es extremadamente optimista, pero nos permite inferir que cualquier cambio positivo en las variables, mejora las ganancias. Que todas las variables cambien simultáneamente es poco probable, pero que exista un cambio de alguna de las variables a favor de los supuestos considerados estimados que puede ocurrir entre un 25% a 30% de probabilidad.

CONCLUSIONES

El bróker financiero se ajusta al cambio de la matriz productivo en el frente tecnológico, acercando a las personas, principalmente a microempresarios y profesionales independientes, al sector financiero al facilitar la obtención de créditos automotriz de manera fácil, rápida y segura. La plataforma abre las puertas a la inclusión a segmentos que por su informalidad no han podido formar parte del sector financiero.

Globalmente, la tendencia de las FinTech está enfocadas en brindar servicios a las instituciones financieras, donde el crédito y perfilamiento son altamente valorados. Los estudios de mercado y entrevistas nos indican que existe un nicho de mercado el cual está muy interesado en contratar servicios de perfilamiento y gestión de crédito a través de la plataforma web, ayudando principalmente a clientes como microempresarios y profesionales independientes, a tener accesos a diferentes fuentes de financiamiento, disminuyendo la asimetría de información y brindándole la oportunidad de seleccionar la institución y el financiamiento más conveniente a sus intereses.

El proyecto se centrará inicialmente en la colocación de créditos automotrices para vehículos livianos, nuevos de las 5 principales marcas en la ciudad de Pichincha, colocados a través de las principales entidades financieras y cooperativas (Nivel 1 y 2). Las entrevistas a concesionarios colocan el porcentaje de colocación de créditos automotrices en un 30%, porcentaje considerado para las proyecciones; sin embargo, el falso contado tiene otras fuentes de financiamiento por lo que la colocación real fluctuaría entre un 50% y 70%. El objetivo del bróker financiero, una vez se encuentre en marcha, es acercarnos más a esos porcentajes de crédito.

El proyecto puede ser escalable a otro tipo de créditos y segmentos como vehículos usados. Existe interés en el usuario para usarlo en otras necesidades.

Se determinó que las barreras de entrada son altas para el sector financiero, por lo que nos centraremos en ofrecer una solución tecnológica que facilite el financiamiento de automóviles, basados en un perfilamiento crediticio seguro y confiable mediante la integración en línea de compradores, concesionarios e instituciones financieras. Esto brinda mayor poder de negociación a los usuarios reduciendo barreras de entradas. De igual forma, al ingresar como facilitador y no competidor directo, las barreras de entrada se reducen.

El modelo de negocio está sustentado en el desarrollo de un ecosistema entre los clientes, concesionarios e instituciones financieras, a través de la educación financiera y asesoría, transparencia y estandarización de información, soporte y acompañamiento en ventas a crédito; lo cual permitirá al negocio mantenerse a lo largo del tiempo.

Los atributos más importantes que tendrá el bróker financiero son: seguridad de la información; transparencia sobre las tarifas, cargos e intereses; facilidad en la aplicación de créditos y comparativos de propuestas; rapidez en la respuesta; estandarización de solicitudes, perfilamientos y calificación de riesgos con un modelo confiable.

El modelo se monetiza mediante el pago de comisiones de las instituciones bancarias hacia el bróker financiero por el servicio de generación de clientes efectivos, con información depurada y validada y el perfilamiento respectivo. Esto es principalmente útil en segmentos como el de microempresas, PYMES, profesionales independientes que no pueden ser analizados con facilidad. Los porcentajes varían de acuerdo con el tipo de clientes. Los ingresos secundarios se generan por las tarifas pagadas por usuarios, las comisiones por ventas de productos adicionales y seguros, y publicidad colocada en la plataforma.

Los principales costos variables se derivan del pago de uso de red a los concesionarios por utilización de canal.

El análisis financiero proyectado a 5 años nos demuestra que el proyecto es viable. Tomando en cuenta el escenario conservador, es decir una perpetuidad sin crecimiento, nos da

como resultado un VAN de 5 millones y una TIR de 46%. Esto es muy atractivo para los inversionistas, ya que se recupera la inversión inicial de \$350 mil y se obtiene una ganancia.

A pesar de que el análisis financiero es positivo, hay que tomar en cuenta que las variables son muy sensibles a cualquier cambio del mercado o de los supuestos, lo que puede incrementar las ganancias u originar pérdidas. Es poco probable que todas las variables varíen al mismo tiempo, pero se recomienda realizar un análisis para cualquier variable que sea menor a los supuestos considerados en estudio.

Luego del análisis realizado, la investigación y estudios de mercado consideramos que el proyecto es viable, que tiene un nicho de mercado que puede ser fácilmente escalable a otros sectores; incluso si los supuestos no llegaran a cumplirse, existen varias opciones adicionales para generar ganancias a pesar de esto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBVA. (2019). ¿Qué es la banca abierta y por qué es importante? Recuperado de: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/que-es-la-banca-abierta-y-por-que-es-importante>
- ASBA. (2017). Una perspectiva general de Fintech: sus beneficios y riesgos. Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://www.asbasupervision.com/es/bibl/i-publicaciones-asba/i-2-otros-reportes/1602-orep24/file>
- Superintendencia de economía social y solidaria. (2014). Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Apunte%20III%20reducido.pdf/cda0c85a-3169-4076-9ca7-a8e3dded8064>
- Superintendencia de Bancos. (2017). Mecanismos de Inclusión Financiera “IF” en Ecuador Diciembre de 2017 Recuperado de: http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/05/Inclusion_financiera_dic_17.pdf
- Fuscaldo, D. (2019, 25 de octubre). Forget Shiny New Things, Financial Companies Want Solutions From Their Startups. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/donnafuscaldo/2019/10/25/forget-shiny-new-things-financial-companies-want-solutions-from-their-startups/#57d435221e03>
- Accenture. (2019, 21 de octubre). FinTech Innovation Lab New York Now Accepting Applicants for 2020 Class. Recuperado de: <https://newsroom.accenture.com/news/fintech-innovation-lab-new-york-now-accepting-applicants-for-2020-class.htm>
- Dryer, T. (2019, 9 de septiembre), Five Trends Shaping Fintech into 2020. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2019/09/09/five-trends-shaping-fintech-into-2020/#5d4979032f13>
- Irrera A. (2019, 29 de enero). Fintech companies raised a record \$39.6 billion in 2018: research. Reuters. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-fintech-funding/fintech-companies-raised-a-record-39-6-billion-in-2018-research-idUSKCN1PN0EL>
- BID, FINNOVISTA. (2018). Fintech América Latina 2018: Crecimiento y Consolidación. Recuperado de: <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimiento-y-consolidacin-1-.pdf>
- AEADE. (2019). Anuario 2018. Recuperado de: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>

We are social; Hootsuite (2019) Digital 2019: Global Internet Accelerates. Recuperado de:
<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

LAVCA (2019). LAVCA's Annual Review of Tech Investment in Latin America.

DCODE (2020). Decoding The Economics of Convid-19. Recuperado de:
<https://dcodeefc.com/infographics>

INEC (2019). Indicadores de Empleo (Población - 15 años y más) NACIONAL. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>

AEADE (2019) Sector Automotor en cifras Octubre 2019, Recuperado de: Resumen de ventas históricas Septiembre 2019, Escalera de precios Octubre 2018.

Strategyzer (2020). The Value Proposition Canvas. Recuperado de:
<https://www.strategyzer.com/canvas>

BID, FINNOVISTA. (2018). Fintech América Latina 2018: Crecimiento y Consolidación. Recuperado de: <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimiento-y-consolidacin-1-.pdf>

AEADE. (2019). Anuario 2018. Recuperado de: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>

RONYRM WORDPRESS. (2016). Los elementos de valor. Recuperado de:
<https://ronyrm.wordpress.com/2016/10/03/los-elementos-de-valor/>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2020). Información Estadística Mensual No. 2018 - Abril 2020. Recuperado de:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

ASOBANCA (2020). Boletín Macroeconómico- Mayo 2020. Recuperado de:
<https://www.ASOBANCA.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>

AEADE (2020). Sector Automotor en Cifras – Marzo 2020 – No. 42. Recuperado de:
<https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/03/Sector-en-cifras-resumido-esp%C3%B1ol.pdf>

AEADE (2016). Sector Automotor en Cifras. Recuperado de: <http://aeade.net/wp-content/uploads/2016/11/cifras-000-1.pdf>

US Department of the Treasury (2020). Daily Treasury Long Term Rate Data. Recuperado de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=longtermrate>

S&P Dow Jones Index (2020). S&P500R. Recuperado de
<https://us.spindices.com/indices/equity/sp-500#overview>

Ámbito (2020). Riesgo País Ecuador Histórico. Recuperado de:
<https://us.spindices.com/indices/equity/sp-500#overview>

Damodaran, A. (2020). Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US. Recuperado de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

INEC. (2019). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales Diciembre 2019. Recuperado de:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Análisis de las cinco fuerzas de Porter

BARRERAS DE ENTRADA: ALTA

Las barreras de entrada son variables y dependen del tipo de institución. Los bancos son los entes más regulados del sector y a su vez requieren altos niveles de capital para manejar seguridades, reservas, captación e inversión que les permita mantenerse en el mercado.

Las cooperativas y bancas comunales no tienen todas las regulaciones y controles de los bancos, pero al igual que los anteriores requieren el capital para poder captar dinero y colocar créditos.

Las empresas que ofrecen servicios financieros, como el bróker financiero propuesto, deben adaptarse a las regulaciones actuales de las empresas que se desarrollan en el sector financiero, aunque no en capital ya que la captación y colocación no está es su propósito, si en las regulaciones que regularizan el sigilo, seguridad de la información y privacidad de los usuarios.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: ALTA

Los principales proveedores del sistema financiero son los depositantes, ya que ellos inyectan el capital a la Banca para resguardar sus depósitos, mismos que son utilizados para la colocación de créditos, si los depósitos caen o son trasladados a otras industrias, el sector financiero entra en aprietos, por lo que el poder de los proveedores es elevado.

Otro proveedor importante para el sector financiero es el tecnológico. El uso de servidores, software y protocolos de seguridad es sumamente importante para el sector, principalmente para la Banca, ya que deben blindar sus sistemas para garantizar seguridad en las transacciones realizadas a través de medios de pago electrónicos o canales digitales,

manejo de saldos y control de créditos lo que se hace a través de tecnología. Migrar o cambiar de sistemas puede ocasionar problemas que pueden minar la confianza de los clientes/depositantes por lo que el costo de cambiarse de proveedor es muy elevado.

Para finalizar otro proveedor importante es el Banco Central/Gobierno como proveedor de la moneda y entrega de reservas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: MEDIA

El poder de negociación de los clientes es medio. Existen varios tipos de clientes en el mercado, algunos que tienen mayor poder de negociación que otros (especialmente en el segmento corporativo), pero en general, de acuerdo con el medio en el que vivimos, el poder de negociación de los clientes es medio. El sector financiero es el que decide asumir el riesgo, y dentro de las regulaciones decide a quién colocar el crédito y las condiciones, misma que deben ser aceptadas por los clientes. Este poder puede fluctuar dependiendo del estado de la economía, aumentando o disminuyendo el poder de los clientes por lo que se considera que su poder de negociación es medio.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: MEDIA

Existen varias formas de obtener financiamiento fuera del sector financiero, que no ofrecen las garantías o la efectividad de las ofrecidas por el sector. La principal son prestamistas informales que van desde proveedores que otorgan plazos de pago a sus clientes, familia y amigos, hasta el chulco, como se lo llama coloquialmente. Estas formas de préstamo no presentan tantos requisitos y son muy utilizadas, para gastos pequeños en el caso de familia y amigos, montos medios o frecuencia en caso de proveedores y casas comerciales e informalidad en caso de otros prestamistas, ya que no pueden acceder al sistema financiero por no tener una contabilidad clara o una huella en el sistema financiero.

Adicionalmente, en el mercado nacional e internacional cada día aparecen nuevos negocios que funcionan como corresponsales no bancarias, ofreciendo productos a los clientes que se adhieren a los conductos tradicionales, así como ofrecen servicios propios. Uno de estos emprendimientos es ID Payer, empresa ecuatoriana que permita pagos con tarjetas de crédito de instituciones financieras tradicionales, pagos mediante códigos QR y la creación de una billetera móvil que permite la creación de una cuenta bancaria, o la venta en línea de bienes y servicio que permiten acceder a dinero de una manera fácil y sencilla con las personas con las cuales se realiza la venta, como Xchange.

RIVALIDAD: ALTA

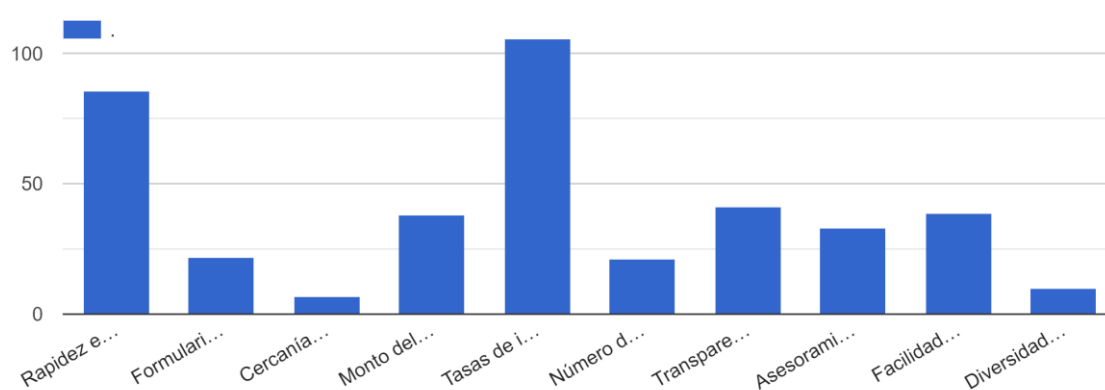
Existen más de 800 cooperativas, 27 Bancos privados o públicos en el Ecuador y un sinnúmero de mutualistas, lo que crea una rivalidad extremadamente alta. La colocación agresiva de tarjetas de crédito y servicios bancarios para captar depositantes o colocar créditos, así como el enfoque en segmentos específicos son estrategias utilizadas por el sector. Con relación a los Bancos más grandes, el gasto en publicidad y la omnicanalidad es bastante elevado y el desarrollo de productos o la creación de promociones y beneficios para sus usuarios a través de tarjetas de crédito son frecuentes.

Anexo 2 – Encuesta número 1 y tabulación de resultados

Encuesta sobre servicios financieros

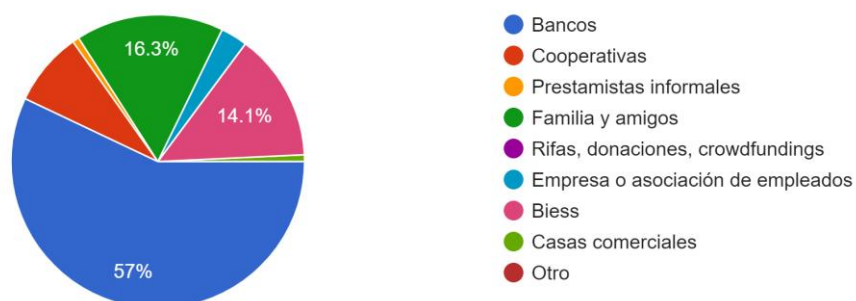
Agradecemos su participación en esta pequeña encuesta de dos minutos. Su opinión es muy importante para nosotros.

Seleccione las tres variables que usted considera más importantes el momento de solicitar un crédito:



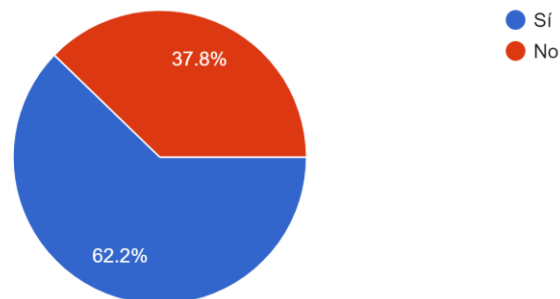
Quando requiere un préstamo, ¿a quién lo solicita?

135 respuestas



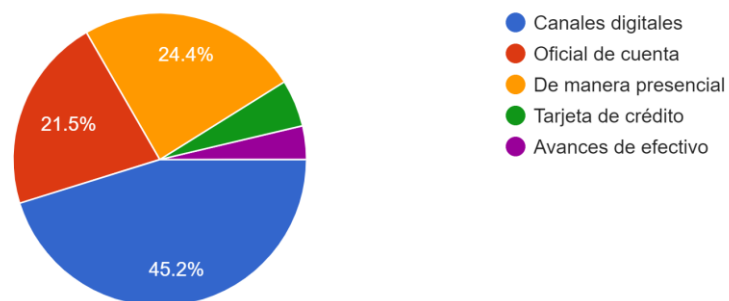
Previo a la contratación de un préstamo, ¿buscaría o ha solicitado el asesoramiento de un experto?

135 responses



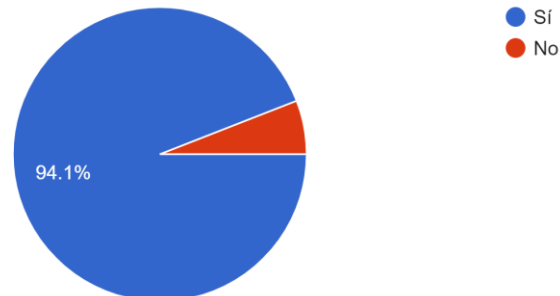
En caso de que requiera un préstamo, ¿qué canal utilizaría para solicitarlo?

135 responses



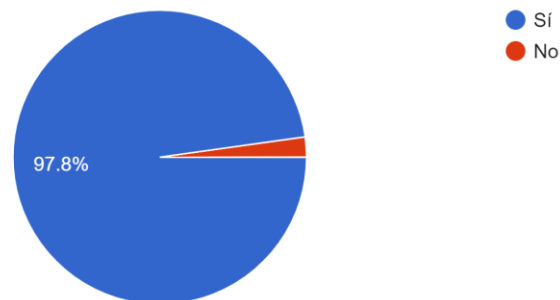
¿Estaría interesado en conocer su capacidad de pago y perfil crediticio, previo a la aplicación de un crédito?

135 responses



¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma tecnológica que permita aplicar a varias instituciones al mismo tiempo,...perfil crediticio y capacidad de pago?

135 responses



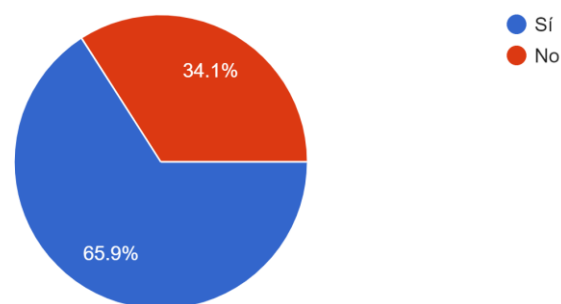
En caso de que su respuesta haya sido negativa, indique el motivo.

7 responses

Facil hackeo
Agilidad en el análisis y confirmación del prestamo
Seguridad e información innecesaria
Se optimiza el tiempo
Información confidencial que no deseo que sepan muchas instituciones
Conocer con anticipación se soy sujeto de crédito y opciones
Al estar expuestas en un único portal deberán competir para obtener mi interés lo que puede ocasionar disminución en tasas de interés

En caso de que su respuesta haya sido positiva, ¿Estaría dispuesto a pagar un fee por la utilización de la misma?

132 responses



Anexo 3 – Propuesta de encuesta a usuarios finales

Buenos días. Agradecemos su colaboración completando la siguiente encuesta, misma que busca conocer su opinión para la obtención de crédito automotriz a través de una plataforma tecnológica. La encuesta no le tomará más allá de 10 minutos.

Ha pensado en solicitar o ha solicitado un crédito para adquirir un vehículo en los últimos 3 años:

Si

No

*Si su respuesta es no, por favor continúe a la pregunta 2; caso contrario proceda a la pregunta 3.

2. El motivo por el cual no desea o no ha solicitado un crédito para adquirir un vehículo es (Seleccione al menos un motivo, máximo 3):

No desea adquirir un vehículo o cambiar su vehículo actual.

Historial crediticio.

Financiamiento informal (familia, amigos, otros)

Prefiere comprarlo en efectivo.

Papeleo para la obtención del crédito

Tasas de interés y condiciones de financiamiento no se ajustan a sus necesidades o presupuesto.

*Proceda a la pregunta 6

3. El crédito solicitado o al cual desea aplicar es:

Total

Parcial

4. El crédito solicitado o al cual desea aplicar es:

- A través del concesionario.
- Crédito directo con el banco de su elección.
- Crédito a través de una cooperativa.
- Tarjeta de crédito.
- Otras instituciones financieras.

*Si ha adquirido un crédito automotriz proceda a la siguiente pregunta, caso contrario prosiga a la pregunta 6.

5. Los principales problemas que experimentó en la contratación del crédito fueron:

- Las condiciones del crédito y los cargos no fueron claras.
- El monto del crédito no fue suficiente.
- El papeleo fue excesivo y confuso.
- Tuvo que buscar varias opciones por rechazo en sus solicitudes.
- Fue obligado a contratar seguros y servicios adicionales.
- El tiempo para el otorgamiento del crédito fue excesivo.
- No tuvo ningún inconveniente con el crédito, pero si con la regularización de los papeles de su vehículo.
- No tuvo ningún inconveniente.

Estaría dispuesto a utilizar una plataforma tecnológica para contratar un crédito automotriz, que le permita conocer su capacidad de pago, monto máximo de crédito y que le permita solicitar el mismo en línea:

- Si
- No

*Si su respuesta es no, por favor siga a la pregunta 7. Si su respuesta es positiva, continúe a la pregunta 8

7. El motivo principal por el cual no estaría dispuesto a utilizar una plataforma financiera para solicitar un crédito automotriz es:

- Temor a que sus datos sean mal utilizados o vendidos a terceros.
- Respaldo de los créditos otorgado.
- Seguridad de la información.
- No le parece útil.
- No tiene confianza en este tipo de plataformas.
- Le parece que este tipo de tecnologías aún no están bien desarrolladas y/o reguladas.

*Por favor continúe con la pregunta 13

8. Califique la importancia de los atributos que debería tener la plataforma financiera, de acuerdo con los parámetros solicitados (Extremadamente importante, muy importante, Importante, Medianamente Importante, Irrelevante):

- Protocolos de seguridad que garanticen privacidad y seguridad de su información.
- Conocer su capacidad de pago y opciones de autos disponibles de acuerdo con la misma.
- Contactar a los concesionarios y patios de autos donde puede adquirir sus vehículos, de acuerdo con el modelo y monto de crédito.
- Perfilamiento crediticio y acceso a su historial de crédito.
- Opción de ofrecer su auto como forma de pago.
- Opción de contratar servicios adicionales como: seguros, tramitólogos, rastreo satelital, láminas de seguridad, entre otros.
- Comparativos de las opciones de crédito.
- Solicitar los créditos en línea y actualización del estado de la solicitud.

9. Estaría dispuesto a pagar un valor por el levantamiento de información para levantar su perfil crediticio y que pueda realizar su solicitud en línea:

Si

No

*Si su respuesta es no, continuar con la pregunta 11

10. El monto que estaría dispuesto a pagar por el servicio de perfilamiento y aplicación del crédito es:

Un fee fijo de \$10.00 más un porcentaje del valor del crédito otorgado.

Un fee fijo de \$ 50.00

Un fee fijo de \$100.00

Un fee variable entre el 1% y 5% del valor del crédito otorgado.

Otro.

11. El monto del crédito solicitado o que al que desea aplicar se encuentra en el siguiente rango:

Menor a \$15.000

De \$15.000 a \$25.000.

De \$ 25.000 a \$40.000

De \$40.000 a \$60.000

Mayor a \$60.000

12. Le gustaría que ese servicio sea ampliado a otros tipos de crédito (consumo, de vivienda, estudios, emprendimiento)

Si

No

13. Su ingreso mensual promedio se encuentra en el siguiente rango:

- Menor a \$1.000
- De \$1.000 a \$3.000
- De \$ 3.000 a \$5.000
- De \$5.000 a \$10.000
- Mayor a \$10.000

14. Con que frecuencia utiliza plataformas tecnológicas para transacciones financieras (aplicaciones bancarias, billetera móvil, Uber, Cabify, Amazon, Pay Club, entre otras):

- Al menos una vez a la semana.
- Al menos una vez cada dos semanas.
- Al menos una vez al mes.
- Al menos una vez cada seis meses.
- Rara vez
- No utiliza este tipo de plataformas

15. Su edad se encuentra en el siguiente rango:

- Menor a 25 años
- Entre 25 años y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 años y 65 años
- Más de 65 años

16. Su actividad económica principal es:

- Profesional independiente
- Empleado privado
- Empleado público

- Empresario
- Desempleado
- Quehaceres domésticos
- Jubilado

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo 4 - Lineamientos para las entrevistas personales a los usuarios

La entrevista se realizará en un lugar neutro, puede ser una cafetería donde la persona entrevistada se sienta cómoda.

Se explicará brevemente el motivo de la entrevista y cuál es el objetivo de esta, garantizando que la información otorgada es únicamente informativa y que no se relacionará la misma a su nombre sin su autorización expresa.

Se debe empezar la entrevista, preguntando hace cuánto tiempo adquirió su vehículo, enfatizarse en la experiencia previa, desde la búsqueda y como llegó a la decisión de adquirir un vehículo, y cuáles fueron las opciones consideradas para adquirir el mismo.

En la conversación se preguntará como fue su experiencia con el financiamiento, identificar los aspectos positivos y negativos y tratar de guiar con preguntas hacia esta información. También averiguar si conocía su capacidad de pago, su calificación de riesgo y si tenía experiencia previa con créditos.

Hay que preguntar que hubiera hecho que esa experiencia fuera diferente; también tratar de comprender si existieron cargos adicionales que no fueron claros y cuál es su experiencia con los seguros y servicios adicionales colocados con el crédito.

Explicar con detalle que se desea realizar con la plataforma y preguntar qué le parece la idea, y que, basado en su experiencia, que características lo hubieran llevado a utilizar la herramienta si hubiera existido cuando obtuvo el crédito.

Preguntar las sugerencias que tiene para que la plataforma financiera le resulte útil en un futuro.

Agradecer el tiempo y la colaboración durante la entrevista.

Anexo 5 - Lineamientos para las entrevistas personales a los representantes de concesionarias y entidades financieras

La entrevista se realizará en un lugar neutro, puede ser una cafetería donde la persona entrevistada se sienta cómoda.

Se explicará brevemente el motivo de la entrevista y cuál es el objetivo de esta, garantizando que la información otorgada es únicamente informativa y que no se relacionará la misma a su nombre sin su autorización expresa.

Se debe empezar la entrevista, preguntando cuál es la experiencia en relación con la venta de vehículos, porcentajes generales de ventas a crédito vs. ventas de contado, formas de pago, número promedio de autos vendidos y el monto.

En la conversación se preguntará como es su experiencia con el financiamiento, con cuantos bancos e instituciones financieras trabaja y cuál es la principal complicación el momento de solicitar un crédito.

Tratar de comprender situaciones en las cuales un cliente no sea sujeto de crédito, como se maneja. Guiar la conversación hacia clientes sin historial crediticio y como solventan los inconvenientes con estos clientes.

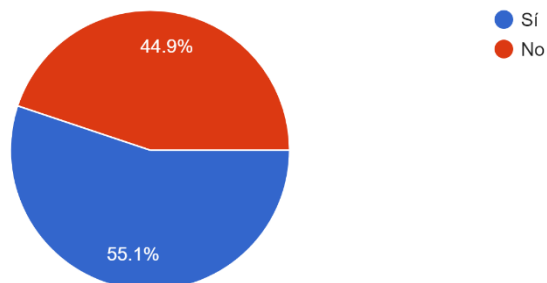
Explicar con detalle que se desea realizar con la plataforma y preguntar qué le parece la idea, y que, basado en su experiencia, que características motivarían el uso de la plataforma, mencionar las comisiones para colocación de seguros y cuál sería la comisión que estarían dispuestos a percibir para colocarlos únicamente a través de la plataforma. Se debe continuar la conversación hasta conseguir una respuesta sobre el porcentaje o fee que estarían dispuestos a pagar para solicitar los créditos a través de la plataforma.

Preguntar las sugerencias que tiene para que la plataforma financiera le resulte útil, que atributos buscaría.

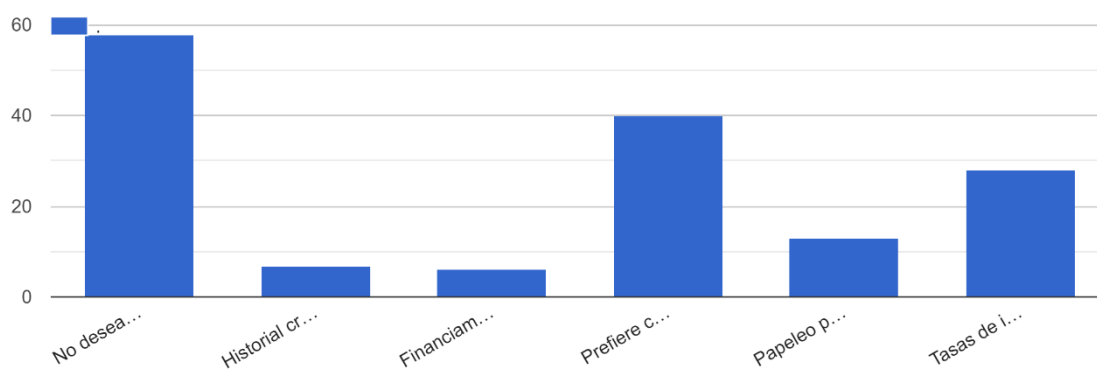
Agradecer el tiempo y la colaboración durante la entrevista.

Anexo 6 - Tabulación de encuestas

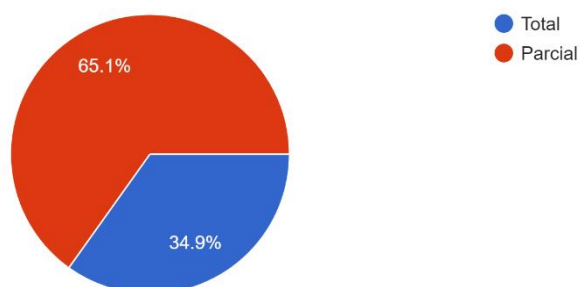
Ha pensado en solicitar o ha solicitado un crédito para adquirir un vehículo en los últimos 3 años:
234 respuestas



El motivo por el cual no desea o no ha solicitado un crédito para adquirir un vehículo es
(Seleccione al menos un motivo, máximo 3):

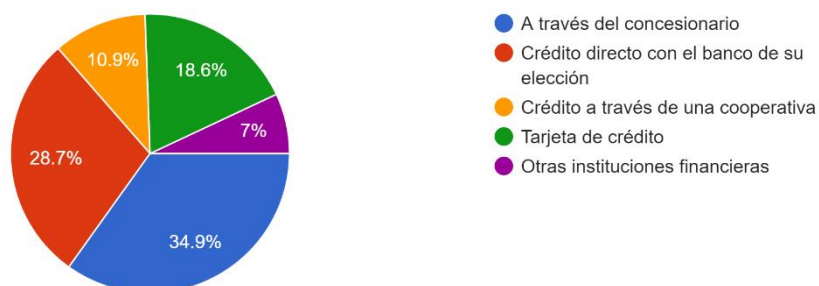


El crédito solicitado o al cual desea aplicar es:
129 respuestas



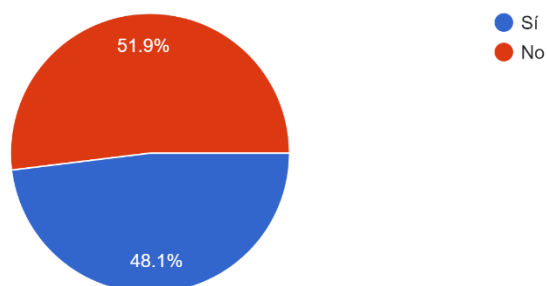
El crédito solicitado o al cual desea aplicar es

129 respuestas



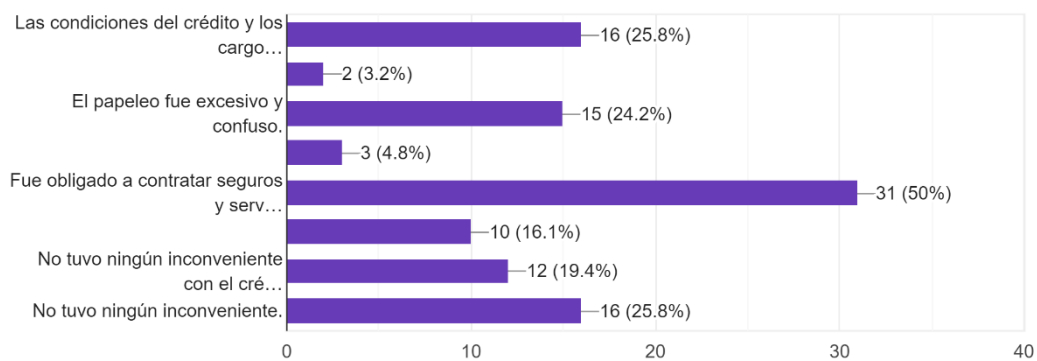
¿Ha solicitado exitosamente un crédito automotriz?

129 respuestas

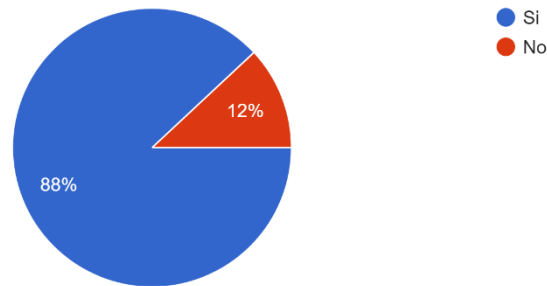


Los principales problemas que experimentó en la contratación del crédito fueron:

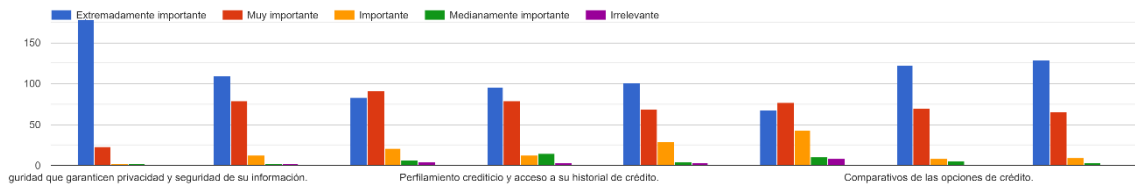
62 respuestas



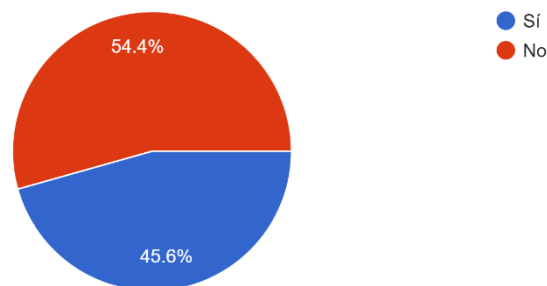
Estaría dispuesto a utilizar una plataforma tecnológica para contratar un crédito automotriz, que le permita conocer su capacidad de pago, monto máxim...ito y que le permita solicitar el mismo en línea:
234 respuestas



Califique la importancia de los atributos que debería tener la plataforma financiera, de acuerdo a los parámetros solicitados:

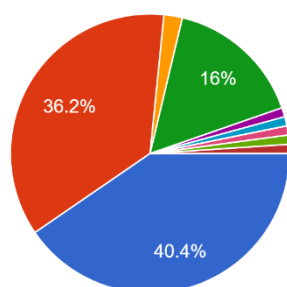


Estaría dispuesto a pagar un valor por el levantamiento de información para levantar su perfil crediticio y que pueda realizar su solicitud en línea:
206 respuestas



El monto que estaría dispuesto a pagar por el servicio de perfilamiento y aplicación del crédito es:

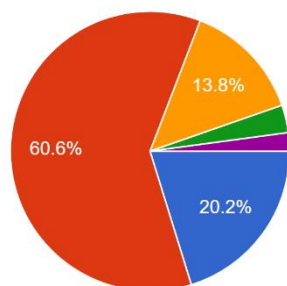
94 responses



- Un fee fijo de \$10.00 más un porcentaje del valor del crédito otorgado.
- Un fee fijo de \$ 50.00
- Un fee fijo de \$100.00
- Un fee variable entre el 1% y 5% del v...
- SI EL CREDITO ES OTORGADO EL...
- 8 mas porcentaje bajo del crédito
- 1
- 20 fijos sin recargos adicionales
- Por analizar

El monto del crédito solicitado o que al que desea aplicar se encuentra en el siguiente rango:

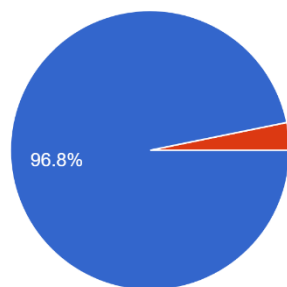
94 responses



- Menor a \$15.000
- De \$15.000 a \$25.0000
- De \$ 25.000 a \$40.000
- De \$40.000 a \$60.000
- Mayor a \$60.000

Le gustaría que ese servicio sea ampliado a otros tipos de crédito (consumo, de vivienda, estudios, emprendimiento)

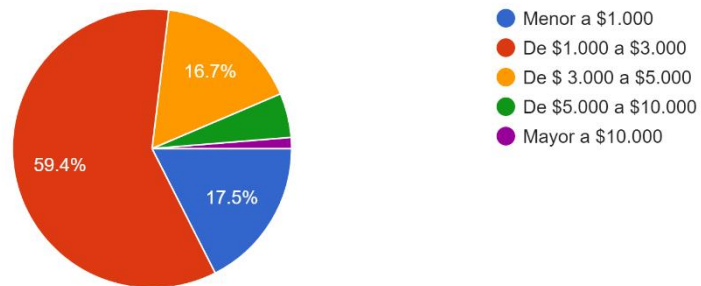
94 responses



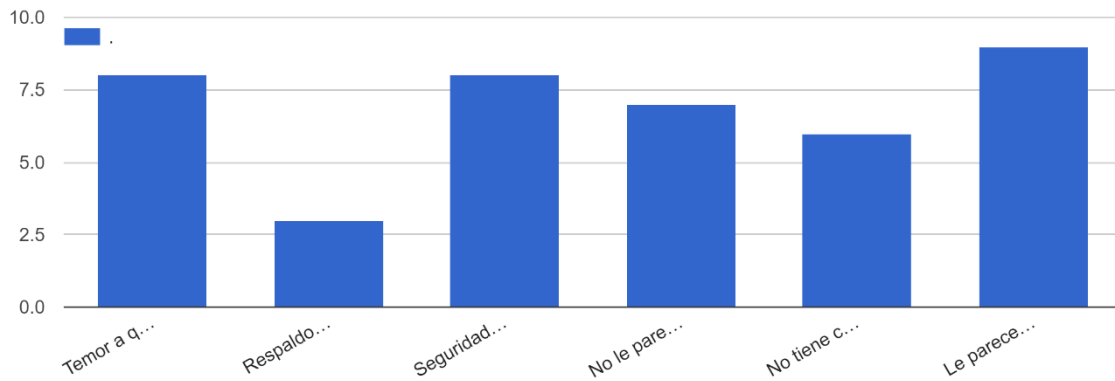
- Sí
- No

Su ingreso mensual promedio se encuentra en el siguiente rango:

234 responses

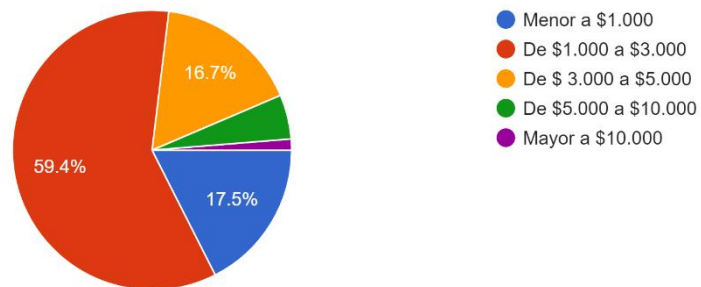


El motivo principal por el cual no estaría dispuesto a utilizar una plataforma financiera para solicitar un crédito automotriz es:

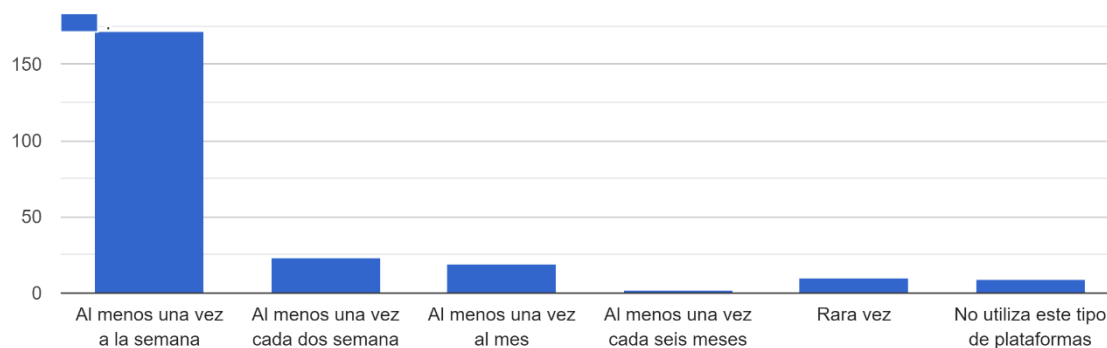


Su ingreso mensual promedio se encuentra en el siguiente rango:

234 responses

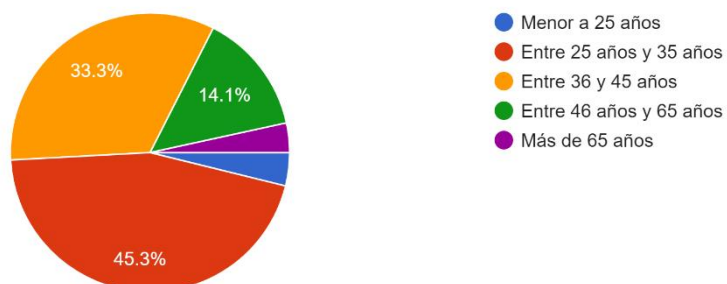


Con que frecuencia utiliza plataformas tecnológicas para transacciones financieras (aplicaciones bancarias, billetera móvil, Uber, Cabify, Amazon, Pay Club, entre otras)



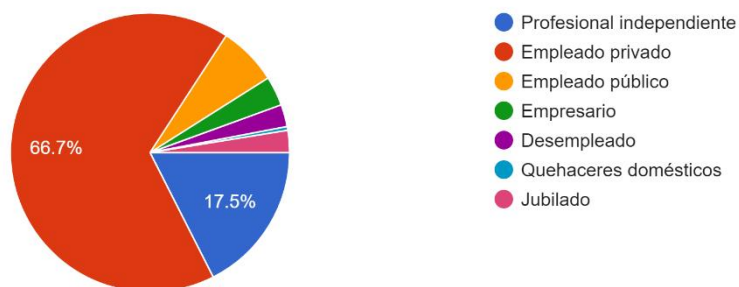
Su edad se encuentra en el siguiente rango:

234 respuestas



Su actividad económica principal es:

234 respuestas



Anexo 7 – Entrevistas a usuarios

Alexandra R.

Alexandra es una mujer casada de 32 años, empleada privada con un salario menor a \$1.000; Decidió adquirir un vehículo de \$15.000 en Auto Delta hace un mes, aprovechando un convenio especial que mantiene su empresa con dicho concesionario. Los papeles fueron solicitados por partes y el análisis tomó un mes aproximadamente. El día de la entrevista le confirmaron que el crédito había sido negado por el valor total, pero que podía aplicarlo nuevamente si pagaba una entrada del 40%. Ella no cuenta con el dinero de contado, por lo que tenía que iniciar otro trámite para poder obtener el dinero para pagar la entrada y poder obtener el crédito por la diferencia. Nos indicó que fue realmente desgastante y que le hubiera gustado que exista una herramienta como la plataforma financiera para que ella pudiera revisar las diferentes opciones y si el crédito se iba o no a otorgar, ya que no el desgaste emocional y el tiempo empleado fue demasiado. Nos comenta que le hubiera gustado conocer con anticipación si era o no sujeta a crédito y el monto para decidir qué auto comprar, o como financiarse. Estaría más que dispuesta a utilizar una herramienta como la propuesta, siempre y cuando los concesionarios que se encuentren detrás sean confiables y tengan presencia en el mercado para no ser estafados. Le gusta la idea de poder adquirir servicios adicionales como seguros dentro de la misma aplicación, sin necesidad de contactar a otro proveedor para hacerlo, así como poder culminar los trámites totales para regularizar la adquisición del vehículo en una sola plataforma. Está entusiasmada con la idea y nos indica que sería genial que la implementemos.

Steeven P.

Steeven se graduó hace un año de la universidad, tiene 24 años, es soltero y es su primer trabajo. Trabaja bajo relación de dependencia y gana menos de \$1.000 dólares al mes. Adquirió su vehículo hace 6 meses luego de obtener un crédito en una cooperativa de Riobamba, ya que toda su familia es de allá. Empleados que solían trabajar para su padre se hicieron socios de un par de cooperativas donde aplicó al crédito; su abuela firmó como garante. El crédito por \$11.000 fue desembolsado de manera relativamente rápida y se adquirió el vehículo de contado. Cuando le consultamos sobre si la plataforma hubiera existido, hubiera cambiado la forma de solicitar el crédito, indica que no lo haría ya que seguramente los costos serían superiores. Conoce cuál es su capacidad de pago y maneja su presupuesto de manera controlada; indica que costos adicionales desviarían el mismo por lo que no lo haría; adicionalmente, el tiempo que le tomó en acceder al crédito fue muy corto; sin embargo, estaría dispuesto a utilizar la plataforma para adquirir productos adicionales como seguros, paquetes de mantenimiento e incluso los tramitadores y evitar tener que buscar otros lugares para poder concretar estos servicios.

César C.

César tiene 40 años y trabaja bajo relación de dependencia. Se encuentra casado, tiene 1 hija y se encuentra en un cargo gerencial con un salario entre \$1.000 y \$3.000. Ha adquirido créditos automotrices en algunas ocasiones, todas a través de concesionarios; no ha sido complicado, pero generalmente ha tomado tiempo. No tiene la posibilidad de comparar muchas opciones de crédito por lo que generalmente compara dos o tres opciones como máximo. La molestia principal al obtener el crédito es que las condiciones no son transparentes y generalmente los costos adicionales terminan incrementando el valor de la cuota, lo que cambia el presupuesto que tenía en mente. Lo que buscaría en la plataforma

son: Seguridad de transacciones, comparativo de opciones de préstamos, facilidad y rapidez en transacciones y sobre todo transparencia en la información enviada. Le parece genial la idea de tener el control sobre el crédito que acepta y la institución que lo soporta, sin que los incentivos perversos que puedan tener los asesores inclinen la balanza hacia un banco donde no tiene relación alguna, y que tal vez sea más caro que su banco de confianza. Adicionalmente, algo que le gusta mucha de la idea es que no es invasiva a la privacidad ya que, en los concesionarios, datos sensibles tienen que ser expuestos ante otra audiencia. Estaría dispuesto a adquirir servicios adicionales para ahorrar tiempo en la búsqueda de estos, siempre y cuando sean legales. Nos recomienda implementar la idea porque la usaría.

Juan Manuel V.

Juan Manuel V. es soltero, tiene 27 años y es empleado privado de mandos medios con un salario entre \$1.000 y \$3.000. Este es su primer auto. Nos cuenta que antes de adquirir su vehículo, había solicitado información a diferentes concesionarias y no obtuvo una pronta respuesta, y realmente no tiene tiempo de realizar un seguimiento. Se decidió a adquirir un Citroën por \$17500 cuando la asesora de la concesionaria le indicó que podía diferir su auto con tarjetas de crédito. Pagó una entrada de sus ahorros y la diferencia la difirió con 4 tarjetas de crédito a 4 años plazo con cada una. El trámite fue sencillo una vez que supo cómo hacerlo. Su molestia principal fue el tiempo que se tomaron las otras concesionarias en responder su pedido, el papeleo necesario y la falta de seguimiento por parte de los asesores; incluso la colocación del seguro nunca se concretó. Lo que indica es que usaría la plataforma para poder comparar y aplicar al crédito y que le gustaría que cada concesionario tenga su información en la misma, como un trip advisor. Estaría interesado en adquirir

productos adicionales y que estos están cargados en el crédito para que se difieran con el crédito. Recomienda que implementemos el proyecto, le parece una idea genial.

Leonardo G.

Leonardo tiene 31 años, es soltero y trabaja bajo relación de dependencia. Su salario se encuentra entre \$3.000 y \$5.000. Ha adquirido dos autos de contado por el descuento ofertado por la compañía en la que trabaja; el primero con apoyo de familiares que le realizaron un préstamo de la diferencia, y el segundo con sus ahorros y el dinero obtenido por la venta del primer vehículo. Estaría interesado en la plataforma, pero no para trasladar los valores al concesionario, sino para obtener un crédito directo que le permita cancelar de contado el auto para gozar del descuento. Esta plataforma debe ser rápida en la aprobación para que pueda acceder prontamente al crédito. Estaría dispuesto a concretar otro tipo de servicios con el respaldo de compañías legalmente establecidas.

Anexo 8 – Canvas del diseño de propuesta de valor

Paso 1: Trabajo del cliente

El cliente realiza los siguientes trabajos:

- Buscar el auto que más se ajusta a sus necesidades y presupuesto (trabajo funcional)
- Busca las opciones de financiamiento en distintos frentes (trabajo funcional)
- Organiza la información solicitada y realiza diferentes aplicaciones de crédito (trabajo funcional)
- Buscar alternativas para asegurar su vehículo, opciones de mantenimiento, matriculación y otros servicios (trabajo funcional).
- Demostrar que puede acceder a un crédito o a un cierto vehículo, lo que le brinda estatus (trabajo social)
- La sensación de libertad, seguridad y realización que puede traer consigo la compra de un vehículo (trabajo emocional)

Paso 2: Dolores del cliente

Los dolores del cliente son:

- Su presupuesto no es suficiente para adquirir el vehículo deseado (obstáculo).
- Su perfil no le permite acceder a un crédito automotriz (obstáculo)
- Tiempo requerido para buscar otras alternativas de financiamiento o visitar concesionarios que puedan ofrecer algo que se ajuste más a sus necesidades (obstáculo)

- Desconocimiento de su capacidad de pago, si es sujeto o no a crédito, desorden en su información financiera (obstáculo).
- La información requerida para el crédito es extensa y compleja y es solicitada por partes (riesgo potencial)
- Información mal utilizada o miedo a que pueda ser filtrada a un tercero que pueda usarla en su contra (riesgo potencial).
- Riesgo de sobre endeudamiento por desconocimiento (riesgo potencial)
- Incentivos perversos del asesor en el concesionario, puede llevar al cliente a tomar una decisión equivocada en relación con su crédito.
- Equivocarse en la marca, modelo y características del vehículo al tener una presión por el precio (dolores de resultado).
- Aceptar un crédito inadecuado por falta de tiempo para buscar otras alternativas de financiamiento (dolores de resultado).

Paso 3: Alegrías del cliente

Las alegrías del cliente son:

- Poder conocer de manera pronta si es o no sujeto a crédito, para evaluar sus alternativas de financiamiento (resultado necesario).
- Conocer las condiciones del crédito, su estructura, cuotas, intereses y cargos realizados con total transparencia (resultado necesario)
- Adquirir un vehículo deseado con el financiamiento que más se ajuste a sus necesidades y capacidad de pago (resultado deseado).
- Recibir una asesoría y acompañamiento en la solicitud de su crédito (resultado deseado).

- Poder comparar las opciones de crédito simultáneamente y poder obtener la tasa más conveniente. (resultado inesperado)
- Aplicación simple y sencilla a diferentes instituciones financieras de manera simultánea y estandarizada (resultado inesperado)
- Que su perfil le permita acceder a créditos probados y no requiera mayor documentación para acceder al mismo (resultado inesperado).
- Entrega y financiamiento inmediato del auto deseado (resultado inesperado).

Paso 4: Aliviadores de frustraciones

El cliente podría aliviar sus frustraciones si se ofrece:

- Confirmación de si es sujeto o no a crédito.
- Facilidad de consulta de la oferta para financiamiento automotriz
- La información es clara y transparente y está dispuesta de manera ordenada y estandarizada con la finalidad de facilitar la comparación de los diferentes productos de las instituciones financieras.
- Estandarización de formularios y documentos para la solicitud de crédito.
- Solicitudes simultáneas de créditos y la posibilidad de compararlas entre sí.
- Ofrecer asesoría financiera y realizar un levantamiento de información de aquellos perfiles de los cuales no se cuenta con información.

Paso 5: Productos y servicios

Un servicio que logre solucionar las molestias del cliente debería contener:

- Información comparable sobre los productos de financiamiento automotriz ofertado por varias instituciones financieras. Monto, plazo, tasas de interés, costos, beneficios, entre otros.
- Asesoría financiera para determinar cuál es la posición financiera del cliente y capacidad de endeudamiento.
- Asesoría y acompañamiento en el proceso de contratación del crédito para la adquisición del vehículo.
- Estandarización de solicitudes y formularios para facilitar la aplicación simultánea a varias instituciones financieras.
- Rapidez en la respuesta y perfilamiento, para que el cliente pueda adquirir su vehículo el momento que desee.
- Ficha financiera del cliente con información cuantitativa y cualitativa, confiable y estandarizada para facilitar el proceso de perfilamiento y evaluación crediticia.
- Validación de información de los potenciales clientes a través de verificación telefónica, fuentes confiables de información o levantamiento de información en campo.

Paso 6: Creadores de alegrías

Los beneficios y resultados que se obtendrían con este servicio serían:

- El cliente puede conocer cuál es su posición financiera, perfil crediticio y capacidad de pago real, opciones y costos de financiamiento, lo que le permitiría tomar una decisión informada sobre el financiamiento de su vehículo.

- El cliente puede ahorrar tiempo y conocer paso a paso el estado y resultado de sus solicitudes, lo que le reduce la ansiedad y le permite concentrarse en otras actividades.
- Se podrá realizar la compra del vehículo en el instante que el cliente lo desea, sin realizar mucho papeleo ni esperar semanas para conocer si su crédito fue o no aprobado.
- Facilidad de solicitud de créditos a varias instituciones, sin necesidad de llenar varios formularios.

Encaje sobre Papel

Facilitar a los microempresarios y profesionales independiente el acceso a servicios financieros formales que se encuentren bajo regulación apropiada, mediante una plataforma tecnológica que garantice esquemas de protección al usuario, ofreciendo asesoramiento e información clara y transparente, acompañando y realizando seguimiento de los trámites hasta que se obtenga una decisión.

Mediante la plataforma, el cliente podrá obtener información de los tipos de productos crediticios ofertados por diferentes instituciones financieras reguladas y compararlos entre sí. Podrá solicitar asesoría profesional para determinar su posición financiera, capacidad de pago, e identificar cual es el producto que más le conviene de acuerdo con sus necesidades. También podrá obtener una guía para completar los requisitos solicitados por las instituciones de su preferencia y facilidades para disparar la aplicación a varias instituciones al mismo tiempo.

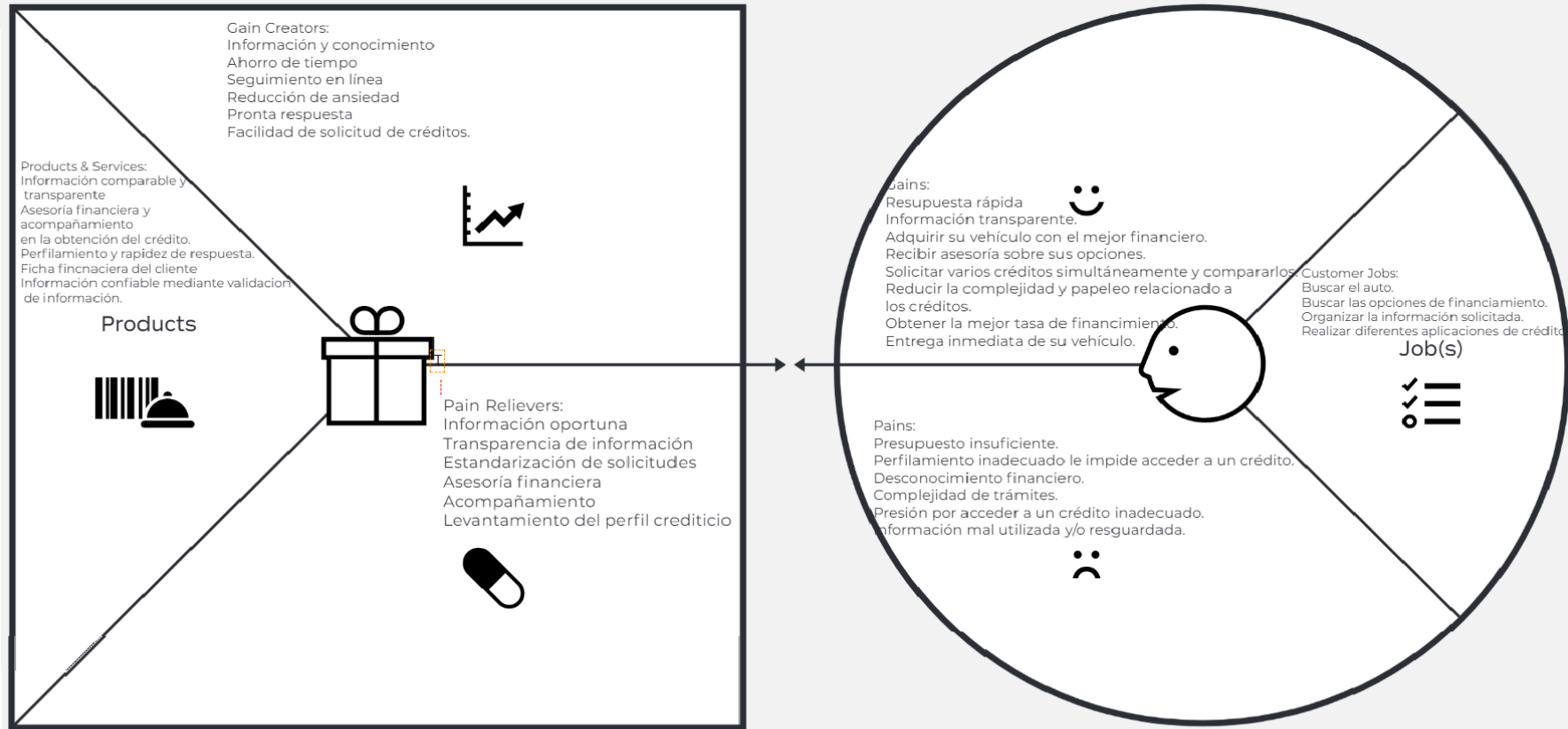
Adicionalmente, se ofrece al sistema financiero un proceso que les permita validar la información de los potenciales clientes a través de levantamiento de información en campo, verificación de datos y elaboración de un file del cliente que permita proveer de

información confiable y estandarizada para segmentar y ofrecer productos y servicios de acuerdo con las necesidades y capacidad de pago de los clientes.

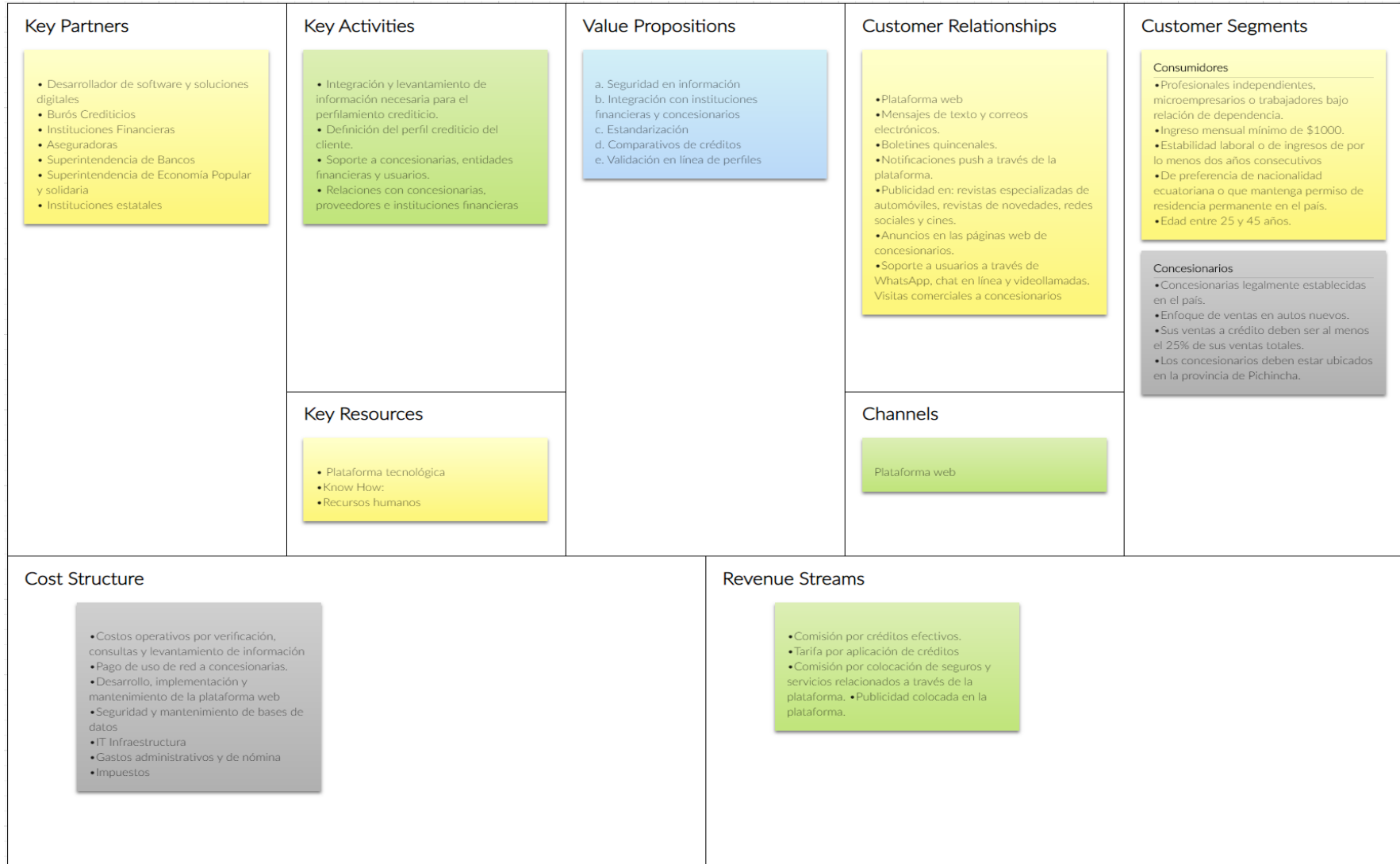
The Value Proposition Canvas

Propuesta de valor bróker financiero

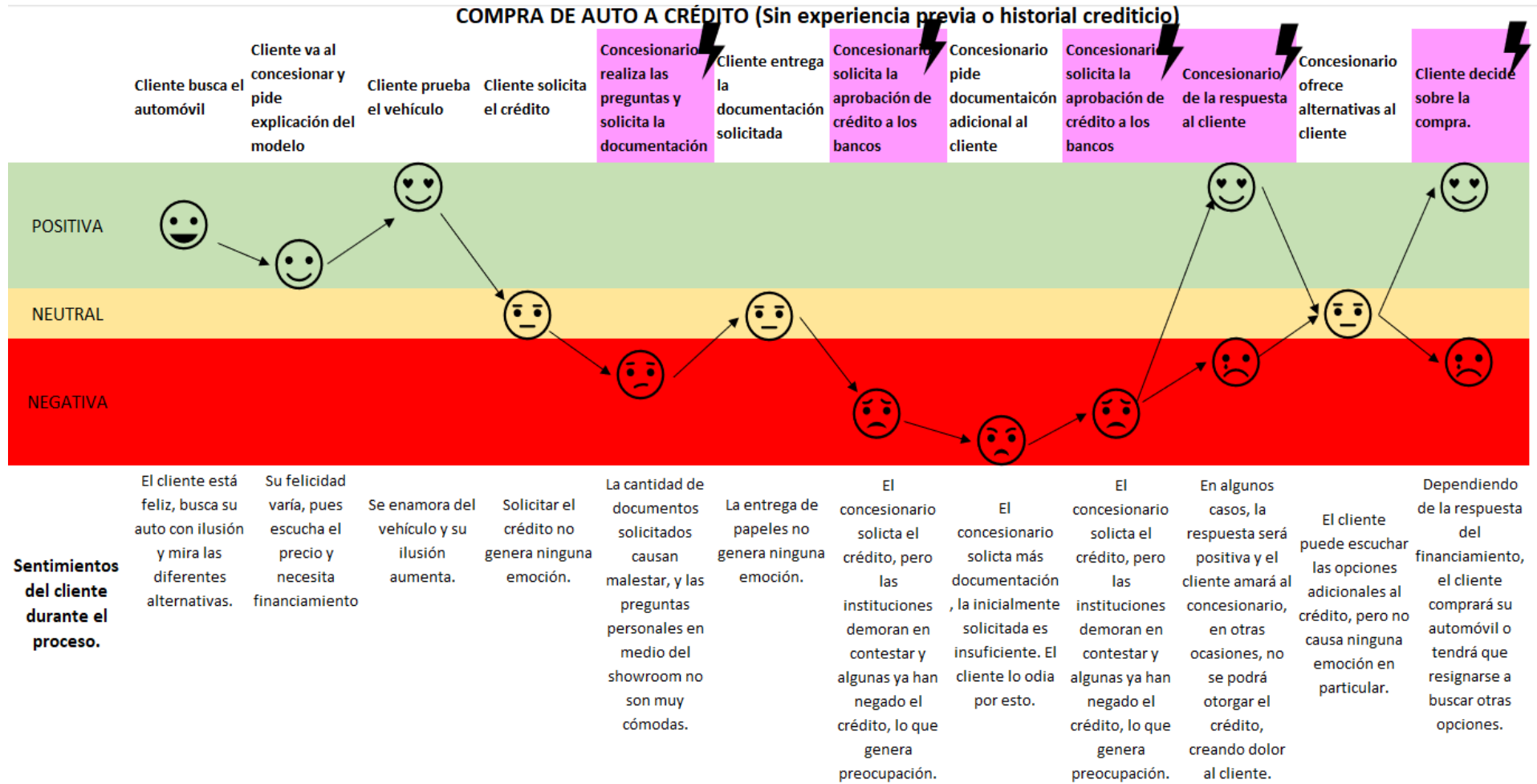
Usuarios plataforma



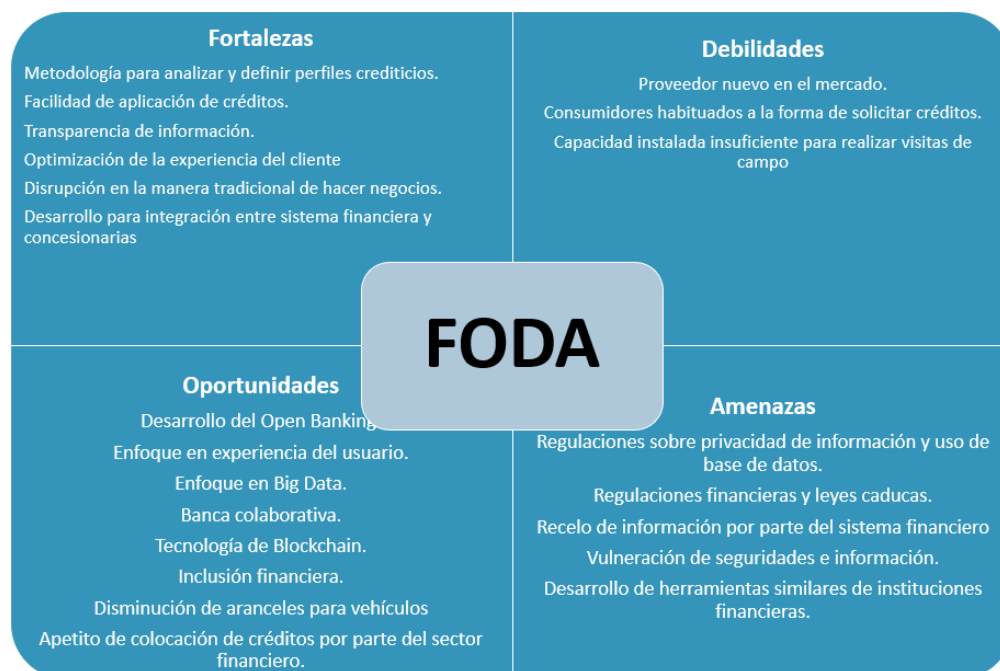
Anexo 9 – Canvas de modelo de negocio



Anexo 10 – Mapa del viaje del cliente



Anexo 11- Análisis FODA



El FODA se determinó de la siguiente manera:

FORTALEZAS

¿Qué hacemos bien?

El análisis de los perfiles crediticios para determinar la capacidad de pago de las personas que desean adquirir el crédito. Una amplia experiencia en el sector crediticio, principalmente en el automotriz, permite que el análisis crediticio se vuelva una fortaleza.

¿Qué recursos únicos tenemos y podemos explotar?

La tecnología combinada con el conocimiento nos permite ofrecer una herramienta útil para el sistema financiero y el sector automotriz, ya que permite otorgar una mayor cantidad de créditos, optimizando tiempo del concesionario para cerrar ventas más rápidamente, y una cartera depurada a los Bancos para que puedan colocar créditos con mayor seguridad y facilidad. La experiencia del usuario es el tercer pilar ya que, mediante

la facilidad de usar la herramienta, comparar, aplicar a créditos puede brindar mayor dinamismo y apetito a concesionarios y banco para utilizar la herramienta.

¿Qué consideran otros que es nuestra fortaleza?

La integración entre los concesionarios y sistemas financieros es una fortaleza, ya que disminuye el tiempo para análisis de crédito, disminuyendo significativamente los trámites y el tiempo para otorgar un crédito.

¿Qué nos da ventaja sobre otros?

Hoy por hoy, la tecnología avanza estrepitosamente y cada vez es segura e integra. El recurso más valioso es el conocimiento, lo que permitirá definir algoritmos para fortalecer los análisis de crédito. El desarrollo de la tecnología que permita integrar los actores financieros con concesionarios, y ser el primero en hacerlo, crea una barrera de entrada hacia nuevos competidores.

DEBILIDADES

¿Qué podemos mejorar?

La seguridad es primordial para ganarse la confianza de los aliados y los consumidores. Al ser una Fintech nueva en el mercado, que realiza los negocios de manera diferente y de manera virtual, puede crear desconfianza, por lo que trabajar sobre la seguridad de información y privacidad es sumamente importante.

¿Dónde tenemos menos recursos que otros?

La capacidad instalada del sistema financiero e inclusive de los concesionarios es mayor a la que podríamos tener, sobre todo porque la forma usual de hacer negocios es con levantamiento de información de campo. Para cubrir esta deficiencia, se debe trabajar con las tecnologías de block chain, documentos digitales, firmas electrónicas, big data para que

las visitas de campo no sean necesarias o sean realizadas en momentos específicos, donde la persona que solicita el crédito no tenga información demostrable o huella digital.

¿Qué consideran otros que es nuestra debilidad?

La falta de experiencia en este tipo de tecnología. Al ser un proveedor nuevo en el mercado, y al no existir este tipo de servicios actualmente, los competidores y los mismos socios estratégicos pueden tener dudas sobre el funcionamiento de la herramienta.

¿Qué hace que clientes prefieran a nuestra competencia?

El ecuatoriano de por sí es desconfiando, por lo que en varias ocasiones prefieren la revisión de la documentación física y realizar las visitas de campo para garantizar que no exista información errada o falsa. El método tradicional cubre este miedo, que es algo en lo que se debe trabajar.

OPORTUNIDADES

¿Qué aspectos del mercado están abiertas para tomarlas hoy por hoy?

El sector financiero tiene apetito de crédito y el sector automotriz de vender más automóviles, principalmente ahora que los aranceles disminuyen con los acuerdos comerciales. Los consumidores cada vez exigen mayor facilidad para realizar los trámites, desean facilidad para comparar opciones y transparencia de la información. El facilitar las transacciones e integrar los dos actores mencionados permite cumplir con los objetivos de estos sectores.

¿Qué tendencias podemos aprovechar?

Las FinTech están creciendo, y la banca está evolucionando a ser más colaborativa y enfocarse más en el usuario. La tecnología ahora busca que la información pueda integrarse y compartirse de mejor manera. La inclusión financiera, el dinero virtual, las

transacciones globales son tendencias de mercado por lo que ofrecer este tipo de soluciones puede apoyar a que la herramienta sea más valorada por los socios de negocio.

¿Cómo podemos transformar nuestras fortalezas en oportunidades?

Las tendencias globales en el sector financiero obligan al sector financiero a ser digital y a centrarse en el cliente. El ofrecer una herramienta tecnológica que facilite las relaciones con los usuarios, brindando un valor agregado en el análisis crediticio nos transforma en un socio estratégico importante para el sector financiero que puede ampliar su oferta sin tener que incurrir en costos de desarrollo.

AMENAZAS

¿Qué tendencias podrían amenazar nuestra posición estratégica?

Las regulaciones que puedan darse en relación con la seguridad y privacidad de información, validez de firmas electrónicas, lavado de activos y demás pueden entorpecer o encarecer la forma de hacer negocio.

¿Qué está haciendo bien nuestra competencia?

No tenemos una competencia directa, pero las instituciones financieras tienen sus metodologías de crédito y de levantamiento de información madura que disminuye la cartera incobrable y les ha permitido tener excelentes resultados financieros en los últimos años.

¿A qué nos exponen nuestras debilidades?

Nuestras debilidades nos exponen a que las instituciones financieras desarrollen herramientas similares de manera interna para ofrecer un servicio similar.

Anexo 12 – Hoja de vida Roberto Barrionuevo



Roberto Barrionuevo Andrade

Experiencia

Febrero 2011- actualidad

Jefe de crédito y compra de cartera • BPAC Amerafin

Enero 1997-Febrero 2011

Jefe de Tesorería • GMAC

Entre mis logros destacados, se encuentran el desarrollo e implementación de líneas SCL de Banco Internacional, Banco Pichincha y Banco Promerica, el desarrollo e implementación del proyecto de venta de cartera, servicing retail y wholesale de diferentes bancos, así como la titularización de cartera automotriz, productos financieros para la adquisición de vehículos usados a través de la plataforma de Patio Tuerca.

Formación

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador

- Master en administración de empresas

Universidad del Pacífico Escuela de Negocios, Quito, Ecuador

- Ingeniero comercial con mención en finanzas

Instituto Técnico Superior Luis Napoleón Dillon Quito, Ecuador

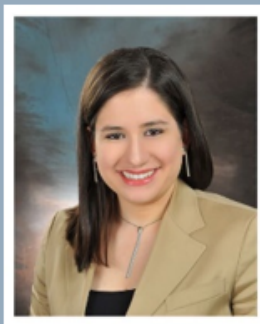
- Bachiller en contabilidad y administración de empresas

Como complemento a mi educación formal, adicionalmente he realizado cursos en Green Belt, Lean Six Sigma y Business Process Management System, certificado por GMAC en la ciudad de Colombia,

Otro curso muy importante fue el de Emprendimiento e Innovación, dictado en la Universidad de Babson

Durante mi experiencia profesional, he podido desarrollar competencias blandas como el liderazgo, orientación a logro, análisis de datos, que complementadas con formación formal han formado parte integral de mi desarrollo personal y profesional.

Anexo 13- Hoja de vida Daniela Guerrero



María Daniela Guerrero V.

Experiencia

Marzo 2018- actualidad

Subgerente de servicio al cliente individual • Novaecuador

Agosto 2017-Marzo 2018

Jefe de Servicio al cliente corporativo • Humana

Marzo 2007-Mayo 2017

Controller • Raúl Coka Barriga

Durante mi carrera profesional, he formado, desarrollado y manejado equipos de alto desempeño. Encontrar el balance entre conocimientos, competencia y habilidades de cada miembro del equipo es fundamental para alcanzar los objetivos y metas retadoras. También he buscado formas de automatizar, simplificar y optimizar las tareas y procesos, en búsqueda de mejorar la eficiencia y también la satisfacción del cliente.

Formación

Universidad San Francisco de Quito, Quito- Ecuador

- Máster en administración de empresas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador

- Ingeniera comercial con mención en productividad

Cardinal Spellman Girl's School, Quito-Ecuador

- Bachiller en ciencias

Un curso muy enriquecedor e importante fue el de Emprendimiento e Innovación, dictado en la Universidad de Babson, ya que despertó en mi la curiosidad e interés por hacer pequeños cambios que pueden lograr una gran diferencia.

Durante mi experiencia profesional, he podido desarrollar competencias blandas muy importantes como liderazgo, orientación al cliente, orientación al logro y orientación a los resultados.

Anexo 14- Prototipo de la plataforma financiera para el cliente



☰ 🔍

FC
FACILITA MI CRÉDITO
Lo hacemos por ti



CAPACIDAD DE PAGO

Conoce tu capacidad de pago
contestando un simple cuestionario

INGRESOS MENSUALES

Ingreso Promedio Mensual \$

+ Añadir ingreso

GASTOS MENSUALES

Alimentación	\$	-
Servicios Básicos	\$	-
Educación	\$	-
Salud	\$	-
Entretenimiento	\$	-
Hogar	\$	-

+ Añadir Gasto

Calcular



Contáctenos



☰ 🔍



SIMULADOR

Simula tu crédito.

Monto del crédito solicitado \$

Cuota mensual \$

[Calculala aquí](#)

Simular

Contáctenos



☰ 🔍

SOLICITAR UN CRÉDITO

Accede al reporte de tu perfil crediticio y solicita un crédito en línea.

Autorizo a Facilita mi Crédito a acceder a mi buró de crédito y acceder a mi información financiera y personal detallada en el [anexo de servicios](#), mismo que he leído y acepto incondicionalmente.

Ingrese el código enviado a su celular



Contáctenos





FACILITA MI CRÉDITO
Lo hacemos por ti



Daniela Guerrero



SOLICITAR UN CRÉDITO

Tu reporte inicial está listo. Para continuar debes seleccionar la forma de pago.

Plan B

\$ 30

¿No tienes historial crediticio?, nosotros lo solucionamos

Select

- Asesoramiento en línea
- Reporte de perfil crediticio
- Aplicación en línea



Contáctenos





SOLICITAR UN CRÉDITO

Casi listos. Llena tu solicitud y carga los documentos solicitados para continuar con tu aplicación de crédito.

Completa tu solicitud de crédito

Carga los documentos

Selecciona la institución financiera

Aplica a tu crédito



Contáctenos




 🔍


FACILITA MI CRÉDITO

Lo hacemos por ti



Daniela Guerrero ▾



RASTREA TU SOLICITUD

Visualiza el resultado de tu aplicación de crédito y acepta la que más se ajusta a tus necesidades

	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ESTADO	MONTO APROBADO	TIEMPO	TASA NOMINAL	CUOTA	DECISIÓN
	BANCO PICHINCHA	APROBADO	\$ 16.000,00	60 MESES	16,50%	\$393,35	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	PRODUBANCO - GRUPO PROMÉRICA	NEGADO	\$ -	ND	ND	\$0,00	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	BANCO DE GUAYAQUIL	EN PROCESO	\$ -	ND	ND	\$0,00	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE	APROBADO	\$ 18.000,00	72 MESES	15,75%	\$387,98	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	COOPERATIVA JEP	APROBADO	\$ 12.000,00	48 MESES	15,30%	\$287,37	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>



Contáctenos





ASESORÍA FINANCIERA

Solicita asesoria financiera sobre como aplicar a un crédito, el manejo de tus finanzas personales y como mejorar tu score crediticio.

Asesoría Financiera

\$
30

Aclaramos tus inquietudes y te asesoramos en tus finanzas

Select

Contáctenos





SEGUROS

Cotiza y adquiere tu seguro vehicular.

Cotiza tu seguro

Cédula del conductor

Número de placa

Cotizar sin placa

Tipo de uso

Cotizar



Contáctenos





OTROS SERVICIOS

Encuentra promociones, paquetes, asistencias y beneficios especiales para tu automóvil.

<p>Mantenimiento</p> <p>\$ 90</p> <p>Every year</p> <p>Mantén tu auto como nuevo</p> <p>Select</p>	<p>Matriculación</p> <p>\$ 50</p> <p>Every year</p> <p>Matricula tu vehículo con tramitadores formales</p> <p>Select</p>	<p>Lavada Express</p> <p>\$ 100</p> <p>Every year</p> <p>Mantén tu auto como nuevo</p> <p>Select</p>	<p>Asistencia Vehicular</p> <p>\$ 5</p> <p>Every month</p> <p>Tu ángel guardán en el camino</p> <p>Select</p>
<p>Cambio de aceite</p> <p>Revisión de líquidos del vehículo</p> <p>Alineación y balanceo</p> <p>Revisión de estado de llantas</p> <p>Revisión general del vehículo</p>	<p>Pago de multas y obligaciones</p> <p>Revisión vehicular</p> <p>Matriculación vehicular</p>	<p>24 lavados de exteriores</p> <p>Incluye aspirado</p>	<p>Servicio de grúas y plataformas</p> <p>Asistencia legal</p> <p>Asistencia mecánica básica</p> <p>Ambulancia</p> <p>Conductor designado</p>



Contáctenos



Anexo 15- Prototipo de la plataforma financiera para el concesionario



SOLICITAR UN CRÉDITO

Autorizo a Facilita mi Crédito a acceder a mi buró de crédito y acceder a mi información financiera y personal detallada en el anexo de servicios, mismo que he leído y acepto incondicionalmente.

Ingrese el código enviado a su celular



Contáctenos



FC
FACILITA MI CRÉDITO
Lo hacemos por ti



SOLICITAR UN CRÉDITO

Casi listos, llena tu solicitud y carga los documentos solicitados para continuar con tu aplicación de crédito.

Completa tu solicitud de crédito

Carga los documentos

Selecciona la institución financiera

Aplica a tu crédito



Contáctenos










RASTREA TU SOLICITUD

Visualiza el resultado de tu aplicación de crédito y acepta la que más se ajusta a tus necesidades

Identificación del cliente

1717171770

	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ESTADO	MONTO APROBADO	TIEMPO	TASA NOMINAL	CUOTA	DECISIÓN
	BANCO PICHINCHA	APROBADO	\$ 16.000,00	60 MESES	16,50%	\$393,35	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	PRODUBANCO - GRUPO PROMÉRICA	NEGADO	\$ -	ND	ND	\$0,00	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	BANCO DE GUAYAQUIL	EN PROCESO	\$ -	ND	ND	\$0,00	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE	APROBADO	\$ 18.000,00	72 MESES	15,75%	\$387,98	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
	COOPERATIVA JEP	APROBADO	\$ 12.000,00	48 MESES	15,30%	\$287,37	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>

Contáctenos



☰ 🔍



FC
FACILITA MI CRÉDITO
Lo hacemos por ti



SEGUROS

Cotiza y adquiere tu seguro vehicular.

Cotiza tu seguro

Cédula del conductor

Número de placa

Cotizar sin placa

Tipo de uso

Cotizar



Contáctenos



FACILITA MI CRÉDITO

Lo hacemos por ti



OTROS SERVICIOS

Encuentra promociones, paquetes, asistencias y beneficios especiales para tu automóvil.

<p>Mantenimiento</p> <p>\$ 90</p> <p>Envío van</p> <p>Mantén tu auto como nuevo.</p> <p>Select</p>	<p>Matriculación</p> <p>\$ 50</p> <p>Envío van</p> <p>Matricula tu vehículo con trámites de tránsito.</p> <p>Select</p>	<p>Lavado Express</p> <p>\$ 100</p> <p>Envío van</p> <p>Mantén tu auto como nuevo.</p> <p>Select</p>	<p>Asistencia Vehicular</p> <p>\$ 5</p> <p>Envío van</p> <p>Tu ángel guardián en el camino.</p> <p>Select</p>
<p>Cambio de aceite</p> <p>Revisión de líquidos del vehículo</p> <p>Alineación y balanceo</p> <p>Revisión de estado de bandas</p> <p>Revisión general del vehículo</p>	<p>Pago de multas y obligaciones</p> <p>Revisión vehicular</p> <p>Matriculación vehicular</p>	<p>24 unidades de estacionamiento</p> <p>Incluye estacionamiento</p>	<p>Servicio de grúas y plataformas</p> <p>Asistencia legal</p> <p>Asistencia mecánica básica</p> <p>Ambulancia</p> <p>Conductor designado</p>



Contáctenos















Anexo 16- Prototipo de la plataforma financiera para la institución financiera



Fecha Desde Hasta

Tipo

Calificación

FECHA DE SOLICITUD	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE CLIENTE	CALIFICACIÓN	MONTO SOLICITADO	TIPO	CÓDIGO CONCESIONARIO	DESCARGABLES	DECISIÓN
25/4/2020	1717171770	ARIANA PÉREZ	990	\$ 21.000,00	DIRECTO	001-FMC	  	<input type="button" value="Aprobar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
15/4/2020	1818181880	JUAN RODRÍGUEZ	850	\$ 10.000,00	CONCESIONARIO	001- PROAUTO	  	<input type="button" value="Aprobar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
1/4/2020	2121212120	IGNACIO LASSO	300	\$ 15.000,00	CONCESIONARIO	050-MAVESA	  	<input type="button" value="Aprobar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>
13/4/2020	1100110011	YOLANDA PIGUAVE	500	\$ 13.500,00	DIRECTO	001-FMC	  	<input type="button" value="Aprobar"/> <input type="button" value="Rechazar"/>



Anexo 17 – Proyección de ventas en concesionarios

COLOCACIÓN DE CRÉDITOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA (UNIDADES)													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	-	-	-	-	-	-	29	29	29	30	32	34	185
Año 2	94	91	107	105	107	108	109	109	104	108	116	118	1.277
Año 3	177	175	192	205	209	218	222	223	216	213	242	237	2.530
Año 4	364	350	320	309	338	375	374	369	357	340	393	378	4.266
Año 5	373	356	320	308	339	358	357	352	343	327	363	345	4.142

*Se considera que en los primeros 6 meses no existirán ventas.

PRECIOS DEL CANAL DE CONCESIONARIOS			
Precios	Participación	% Sobre el crédito	Ingreso por perfil
Perfil C (No bancarizado)	50%	5,00%	\$ 800,00
Perfil B (Bancarizado sin experiencia)	30%	3,50%	\$ 560,00
Perfil A (Bancarizado con Score)	20%	1,00%	\$ 160,00
Fee todos los clientes	100%		\$ 50,00

Valor promedio del Crédito	\$ 16.000,00
----------------------------	--------------

INGRESOS POR CRÉDITOS OTORGADOS POR CONCESIONARIOS													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.073,30	\$ 18.916,02	\$ 19.162,05	\$ 19.746,52	\$ 20.941,16	\$ 22.166,41	\$ 120.005,45
Año 2	\$ 61.337,27	\$ 59.258,37	\$ 69.792,05	\$ 68.102,80	\$ 69.770,64	\$ 70.004,00	\$ 70.716,95	\$ 70.577,79	\$ 67.725,99	\$ 70.297,32	\$ 75.564,16	\$ 76.615,39	\$ 829.762,73
Año 3	\$ 115.147,23	\$ 113.785,94	\$ 125.062,53	\$ 133.429,03	\$ 136.061,61	\$ 141.743,03	\$ 144.428,11	\$ 144.701,87	\$ 140.475,49	\$ 138.547,93	\$ 157.137,25	\$ 153.788,39	\$ 1.644.308,41
Año 4	\$ 236.513,05	\$ 227.427,68	\$ 207.905,28	\$ 200.726,24	\$ 219.736,03	\$ 243.871,89	\$ 242.810,97	\$ 239.584,87	\$ 232.101,07	\$ 221.055,80	\$ 255.135,20	\$ 245.748,89	\$ 2.772.616,96
Año 5	\$ 242.227,28	\$ 231.648,39	\$ 208.079,01	\$ 200.104,60	\$ 220.638,19	\$ 232.762,23	\$ 231.839,98	\$ 229.033,08	\$ 223.089,01	\$ 212.800,86	\$ 235.926,81	\$ 224.363,20	\$ 2.692.512,64

PRECIO POR COLOCACIÓN DE SEGUROS					
Precios	Participación	Tasa	Prima Neta	% Comisión	Comisión
Seguros	50%	3%	\$ 720,00	10%	\$ 72,00

Valor asegurado promedio:	\$ 24.000,00
---------------------------	--------------

INGRESOS POR SEGUROS COLOCADOS A TRAVÉS DEL CONCESIONARIO													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.056,37	\$ 1.047,66	\$ 1.061,28	\$ 1.093,65	\$ 1.159,82	\$ 1.227,68	\$ 6.646,46
Año 2	\$ 3.397,14	\$ 3.282,00	\$ 3.865,41	\$ 3.771,85	\$ 3.864,22	\$ 3.877,14	\$ 3.916,63	\$ 3.908,92	\$ 3.750,98	\$ 3.893,39	\$ 4.185,09	\$ 4.243,31	\$ 45.956,09
Año 3	\$ 6.377,38	\$ 6.301,99	\$ 6.926,54	\$ 7.389,92	\$ 7.535,72	\$ 7.850,38	\$ 7.999,10	\$ 8.014,26	\$ 7.780,18	\$ 7.673,42	\$ 8.702,99	\$ 8.517,51	\$ 91.069,39
Año 4	\$ 13.099,18	\$ 12.595,99	\$ 11.514,75	\$ 11.117,15	\$ 12.170,00	\$ 13.506,75	\$ 13.447,99	\$ 13.269,32	\$ 12.854,83	\$ 12.243,09	\$ 14.130,57	\$ 13.610,71	\$ 153.560,32
Año 5	\$ 13.415,66	\$ 12.829,76	\$ 11.524,38	\$ 11.082,72	\$ 12.219,96	\$ 12.891,45	\$ 12.840,37	\$ 12.684,91	\$ 12.355,70	\$ 11.785,89	\$ 13.066,72	\$ 12.426,27	\$ 149.123,78

Anexo 18 – Proyección de ventas canal directo

Año	Tasa de conversión	
Año 1	0,05%	*Sobre el total de autos, no solamente Pichincha, pues no depende de un concesionario.
Año 2	0,50%	*Sobre el total de autos, no solamente Pichincha, pues no depende de un concesionario.
Año 3	1,00%	*Sobre el total de autos, no solamente Pichincha, pues no depende de un concesionario.
Año 4	1,50%	*Sobre el total de autos, no solamente Pichincha, pues no depende de un concesionario.
Año 5	2,00%	*Sobre el total de autos, no solamente Pichincha, pues no depende de un concesionario.

COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DIRECTOS POR USUARIOS													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	5	25
Año 2	36	35	41	40	41	41	41	41	40	41	44	45	484
Año 3	77	76	83	89	91	94	96	96	94	92	105	103	1096
Año 4	139	134	122	118	129	143	143	141	137	130	150	145	1631
Año 5	190	182	163	157	173	183	182	180	175	167	185	176	2112

*Los primeros 6 meses no se contemplan ventas hasta integrar al sistema financiero en la plataforma

Precios del Canal Directo

Precios	Participación	Fee	% Sobre el crédito	Ingreso sobre el crédito	Ingreso Total
Perfil C (No bancarizado)	25%	\$ 20,00	5,00%	\$ 800,00	\$ 820,00
Perfil B (Bancarizado sin experiencia)	40%	\$ 10,00	3,50%	\$ 560,00	\$ 570,00
Perfil A (Bancarizado con Score)	35%	\$ -	1,00%	\$ 160,00	\$ 160,00

Valor promedio del crédito	\$ 16.000,00
----------------------------	--------------

INGRESOS POR COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DIRECTOS POR USUARIO													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.904,96	\$ 1.889,25	\$ 1.913,82	\$ 1.972,20	\$ 2.091,51	\$ 2.213,89	\$ 11.985,63
Año 2	\$ 17.511,70	\$ 16.918,18	\$ 19.925,53	\$ 19.443,25	\$ 19.919,42	\$ 19.986,04	\$ 20.189,59	\$ 20.149,86	\$ 19.335,67	\$ 20.069,78	\$ 21.573,46	\$ 21.873,58	\$ 236.896,05
Año 3	\$ 37.536,86	\$ 37.093,10	\$ 40.769,15	\$ 43.496,55	\$ 44.354,75	\$ 46.206,83	\$ 47.082,14	\$ 47.171,39	\$ 45.793,63	\$ 45.165,26	\$ 51.225,20	\$ 50.133,50	\$ 536.028,35
Año 4	\$ 68.024,79	\$ 65.411,70	\$ 59.796,75	\$ 57.731,95	\$ 63.199,46	\$ 70.141,30	\$ 69.836,17	\$ 68.908,29	\$ 66.755,84	\$ 63.579,05	\$ 73.380,81	\$ 70.681,16	\$ 797.447,26
Año 5	\$ 92.891,05	\$ 88.834,19	\$ 79.795,63	\$ 76.737,55	\$ 84.611,91	\$ 89.261,33	\$ 88.907,66	\$ 87.831,25	\$ 85.551,77	\$ 81.606,40	\$ 90.474,90	\$ 86.040,41	\$ 1.032.544,04

Precios	Participación	Tasa	Prima Neta	% Comisión	Comisión
Seguros	50%	3%	\$ 720,00	10%	\$ 72,00

Valor asegurado promedio	\$ 24.000,00
--------------------------	--------------

INGRESOS POR COLOCACIÓN DE SEGUROS DIRECTAMENTE POR USUARIOS													
AÑO/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de ventas
Año 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140,24	\$ 139,09	\$ 140,90	\$ 145,19	\$ 153,98	\$ 162,99	\$ 882,38
Año 2	\$ 1.289,21	\$ 1.245,51	\$ 1.466,91	\$ 1.431,41	\$ 1.466,46	\$ 1.471,37	\$ 1.486,35	\$ 1.483,43	\$ 1.423,49	\$ 1.477,53	\$ 1.588,23	\$ 1.610,33	\$ 17.440,20
Año 3	\$ 2.763,45	\$ 2.730,78	\$ 3.001,41	\$ 3.202,20	\$ 3.265,38	\$ 3.401,73	\$ 3.466,17	\$ 3.472,74	\$ 3.371,31	\$ 3.325,05	\$ 3.771,18	\$ 3.690,81	\$ 39.462,21
Año 4	\$ 5.007,96	\$ 4.815,59	\$ 4.402,22	\$ 4.250,21	\$ 4.652,72	\$ 5.163,78	\$ 5.141,31	\$ 5.073,00	\$ 4.914,54	\$ 4.680,67	\$ 5.402,27	\$ 5.203,52	\$ 58.707,77
Año 5	\$ 6.838,61	\$ 6.539,94	\$ 5.874,53	\$ 5.649,39	\$ 6.229,10	\$ 6.571,39	\$ 6.545,35	\$ 6.466,10	\$ 6.298,29	\$ 6.007,83	\$ 6.660,73	\$ 6.334,26	\$ 76.015,51

Anexo 19 – Necesidades de inversión

NECESIDADES DE INVERSIÓN

Detalle	Monto USD	%
Inversión en Activos	\$ 148.250	38%
Plataforma	130.000,00	33%
Muebles y Enseres	8.750,00	2%
Equipos de computación	5.500,00	1%
Equipos de oficina	4.000,00	1%
Gastos preoperatorios	\$ 8.210	2%
Gastos de Constitución	\$ 2.500	1%
Gastos de adecuación	\$ 5.710	1%
Capital de trabajo	\$ 235.951	60%
Efectivo	\$ 235.951	60%
Subtotal		
Capital necesario:	\$ 392.411	

Anexo 20- Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DETALLE	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 244.161,27	\$ 46.946	\$ 10.057	\$ 598.268	\$ 1.862.753	\$ 2.322.799
Cuentas por cobrar Bancos	\$ -	\$ 24.380	\$ 98.489	\$ 203.922	\$ 304.538	\$ 335.118
Cuentas por cobrar bróker de seguros	\$ -	\$ 1.391	\$ 5.854	\$ 12.208	\$ 18.814	\$ 18.761
Total Activos Corrientes	\$244.161,27	\$ 72.717	\$ 114.400	\$ 814.398	\$ 2.186.105	\$ 2.676.678
ACTIVO NO CORRIENTE						
Plataforma web	\$ 130.000,00	\$ 86.667	\$ 63.333	\$ 176.667	\$ 100.000	\$ 25.000
Muebles y Enseres	\$ 8.750,00	\$ 7.875	\$ 13.300	\$ 16.450	\$ 22.225	\$ 20.825
Equipos de Computación	\$ 5.500,00	\$ 3.667	\$ 4.767	\$ 3.667	\$ 4.767	\$ 2.567
Equipos de oficina	\$ 4.000,00	\$ 2.667	\$ 3.467	\$ 2.667	\$ 3.467	\$ 1.867
Total Activos No corrientes	\$148.250,00	\$100.875,00	\$ 84.866,67	\$199.450,00	\$ 130.458,33	\$ 50.258,33
TOTAL DE ACTIVOS	\$392.411,27	\$ 173.592	\$ 199.267	\$ 1.013.848	\$ 2.316.564	\$ 2.726.936
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Comisiones por pagar concesionarios		\$ 11.508	\$ 30.410	\$ 61.042	\$ 97.543	\$ 89.055
Utilidades Empleados por pagar		\$ -	\$ 15.138	\$ 94.645	\$ 205.769	\$ 212.709
Dividendos por pagar		\$ -	\$ -	-\$ 271.760	\$ 402.240	\$ 874.519
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 21.446	\$ 134.080	\$ 291.506	\$ 301.338
Porción corriente préstamo 1		\$ 51.880	\$ 60.854			
Porción corriente préstamo 2		\$ 42.268	\$ 49.578	\$ 58.154		
Porción corriente préstamo 3				\$ 90.461	\$ 99.686	\$ 109.852
Total de Pasivos Corrientes		\$105.655,84	\$177.426,48	\$166.622,03	\$1.096.745,80	\$1.587.474,01
PASIVO DE LARGO PLAZO						
Préstamos Accionistas 1	\$ 156.964,51	\$ 60.854				
Préstamo Accionistas 2		107.732,34	\$ 58.154			
Préstamo Bancario 3				\$ 209.539	\$ 109.852	
Total Pasivo Largo Plazo	\$156.964,51	\$168.586,27	\$ 58.153,84	\$209.538,58	\$ 109.852,16	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$156.964,51	\$ 274.242	\$ 235.580	\$ 376.161	\$ 1.206.598	\$ 1.587.474
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 235.446,76	\$ 235.447	\$ 235.447	\$ 235.447	\$ 235.447	\$ 235.447
Utilidad del ejercicio	\$ -	-\$ 336.097	\$ 64.337	\$ 402.240	\$ 874.519	\$ 904.015
Utilidades/pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	-\$ 336.097	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE PATRIMONIO	\$235.446,76	-\$ 100.650	-\$ 36.314	\$ 637.687	\$ 1.109.966	\$ 1.139.462
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$392.411,27	\$ 173.592	\$ 199.267	\$ 1.013.848	\$ 2.316.564	\$ 2.726.936

Anexo 21 – Estado de Flujos de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones						
Ingresos						
Ventas en efectivo	\$ 113.748,97	\$ 1.025.712,46	\$ 2.094.738,14	\$ 3.458.980,25	\$ 3.596.317,10	
Cuentas cobradas	\$ -	\$ 25.770,96	\$ 104.342,61	\$ 216.130,22	\$ 323.352,07	
Total ingresos de efectivo	\$ 113.748,97	\$ 1.051.483,41	\$ 2.199.080,75	\$ 3.675.110,47	\$ 3.919.669,18	
Gastos						
Pagos concesionario	\$ 36.125,19	\$ 298.941,56	\$ 591.621,79	\$ 1.002.972,25	\$ 979.665,47	
Pagos T/C	\$ 9,93	\$ 196,20	\$ 443,95	\$ 660,46	\$ 855,17	
Pagos consultas	\$ 6.274,03	\$ 52.830,24	\$ 108.776,33	\$ 176.890,08	\$ 187.616,07	
Gastos Administrativos	\$ 352.278,60	\$ 550.683,32	\$ 752.471,83	\$ 989.769,32	\$ 1.150.037,90	
Cuenta pagadas	\$ -	\$ 11.507,75	\$ 30.410,41	\$ 61.042,16	\$ 97.543,41	
Utilidades pagadas trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 15.138,06	\$ 94.644,81	\$ 205.769,19	
Impuestos pagados	\$ -	\$ -	\$ 21.445,59	\$ 134.080,14	\$ 291.506,35	
Total egresos de efectivo	\$ 394.687,74	\$ 914.159,07	\$ 1.520.307,96	\$ 2.460.059,23	\$ 2.912.993,57	
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ -	\$ -280.938,78	\$ 137.324,34	\$ 678.772,79	\$ 1.215.051,24	\$ 1.006.675,60
Inversión						
Ingresos						
Venta de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos de efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos						
Bienes adquiridos	\$ 148.250,00	\$ -	\$ 44.600,00	\$ 260.950,00	\$ 43.250,00	\$ 28.650,00
Total egresos de efectivo	\$ 148.250,00	\$ -	\$ 44.600,00	\$ 260.950,00	\$ 43.250,00	\$ 28.650,00
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -148.250,00	\$ -	\$ -44.600,00	\$ -260.950,00	\$ -43.250,00	\$ -28.650,00
Financiamiento						
Ingresos						
Aporte Capital	\$ 235.446,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ 156.964,51	\$ 150.000,00	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -	\$ -
Total ingresos de efectivo	\$ 392.411,27	\$ 150.000,00	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -	\$ -
Egresos						
Pago préstamo	\$ 44.230,15	\$ 94.148,09	\$ 110.432,42	\$ 148.615,26	\$ 99.686,42	
Dividendos Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -271.760,34	\$ 402.240,43	
Intereses Pagados	\$ 22.046,53	\$ 35.464,59	\$ 19.180,26	\$ 30.460,52	\$ 16.053,37	
Total egresos de efectivo	\$ -	\$ 66.276,69	\$ 129.612,68	\$ 129.612,68	\$ -92.684,56	\$ 517.980,21
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ 392.411,27	\$ 83.723,31	\$ -129.612,68	\$ 170.387,32	\$ 92.684,56	\$ -517.980,21
Saldo de Caja	\$ 244.161,27	\$ -197.215,46	\$ -36.888,33	\$ 588.210,11	\$ 1.264.485,80	\$ 460.045,39
Caja Inicial	\$ 244.161,27	\$ 244.161,27	\$ 46.945,81	\$ 10.057,47	\$ 598.267,58	\$ 1.862.753,39
Caja Acumulada	\$ 244.161,27	\$ 46.945,81	\$ 10.057,47	\$ 598.267,58	\$ 1.862.753,39	\$ 2.322.798,78

Anexo 22 – Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
Créditos generados a través de la plataforma por concesionarios	\$ 120.005,45	\$ 829.762,73	\$ 1.644.308,41	\$ 2.772.616,96	\$ 2.692.512,64
Comisiones por colocación de seguros por concesionarios	\$ 6.646,46	\$ 45.956,09	\$ 91.069,39	\$ 153.560,32	\$ 149.123,78
Ingresos generados por usuarios directamente en la plataforma	\$ 11.985,63	\$ 236.896,05	\$ 536.028,35	\$ 797.447,26	\$ 1.032.544,04
Seguros adquiridos directamente por usuarios en la plataforma	\$ 882,38	\$ 17.440,20	\$ 39.462,21	\$ 58.707,77	\$ 76.015,51
TOTAL VENTAS	\$ 139.519,92	\$ 1.130.055,06	\$ 2.310.868,36	\$ 3.782.332,32	\$ 3.950.195,96
COSTO DE VENTAS					
Comisión por colocación de créditos a través de plataforma	\$ 44.309,71	\$ 306.373,93	\$ 607.129,26	\$ 1.023.735,49	\$ 994.158,51
Comisión por colocación de seguros a través de plataforma	\$ 3.323,23	\$ 22.978,04	\$ 45.534,69	\$ 76.780,16	\$ 74.561,89
Comisión tarjeta de crédito	\$ 9,93	\$ 196,20	\$ 443,95	\$ 660,46	\$ 855,17
Costos de consultas Bases de datos	\$ 6.274,03	\$ 52.830,24	\$ 108.776,33	\$ 176.890,08	\$ 187.616,07
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 53.916,89	\$ 382.378,42	\$ 761.884,24	\$ 1.278.066,20	\$ 1.257.191,65
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.603,03	\$ 747.676,65	\$ 1.548.984,12	\$ 2.504.266,12	\$ 2.693.004,31
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos + beneficios de ley	\$ 240.826,10	\$ 312.805,00	\$ 418.498,46	\$ 559.076,89	\$ 636.248,73
Servicios profesionales	\$ 28.896,00	\$ 28.963,20	\$ 31.987,98	\$ 59.335,74	\$ 65.009,99
Capacitaciones	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 12.000,00	\$ 17.000,00	\$ 18.000,00
Alquiler	\$ 9.600,00	\$ 9.831,36	\$ 10.027,99	\$ 10.227,79	\$ 10.433,50
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.686,76	\$ 3.760,50	\$ 3.835,42	\$ 3.912,56
Plan celular	\$ 3.000,00	\$ 5.400,00	\$ 7.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.800,00
Viáticos	\$ 18.000,00	\$ 30.000,00	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Seguros Médicos	\$ -	\$ 21.600,00	\$ 28.800,00	\$ 40.800,00	\$ 43.200,00
Seguros Generales Oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Seguros de vida socios	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Internet	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Suministros de oficina	\$ 5.000,00	\$ 5.120,50	\$ 5.222,91	\$ 5.326,98	\$ 5.434,12
Licencias Office	\$ 62,50	\$ 112,50	\$ 150,00	\$ 212,50	\$ 225,00
Licencias Antivirus	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 869,00	\$ 869,00
Plataformas Videoconferencia	\$ 100,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 340,00	\$ 360,00
Servidores Amazon	\$ 545,00	\$ 545,00	\$ 545,00	\$ 545,00	\$ 545,00
Hosting	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Publicidad y Promoción					
YouTube ads	\$ 3.650,00	\$ 10.950,00	\$ 18.250,00	\$ 36.500,00	\$ 73.000,00
Community Manager	\$ -	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Facebook Ads	\$ 3.650,00	\$ 10.950,00	\$ 18.250,00	\$ 36.500,00	\$ 73.000,00
Revistas especializadas	\$ -	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
Prensa	\$ -	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Radio y plataformas de Streaming	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Televisión	\$ -	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Otros Gastos					
Gastos de constitución	\$ 2.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuaciones	\$ 5.710,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 352.278,60	\$ 550.683,32	\$ 752.471,83	\$ 989.769,32	\$ 1.150.037,90
EBITDA	\$-266.675,57	\$ 196.993,33	\$ 796.512,30	\$ 1.514.496,80	\$ 1.542.966,42
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 47.375,00	\$ 60.608,33	\$ 146.366,67	\$ 112.241,67	\$ 108.850,00
Intereses por préstamos	\$ 22.046,53	\$ 35.464,59	\$ 19.180,26	\$ 30.460,52	\$ 16.053,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$-336.097,10	\$ 100.920,41	\$ 630.965,38	\$ 1.371.794,61	\$ 1.418.063,05
15% Participación de trabajadores	\$ -	\$ 15.138,06	\$ 94.644,81	\$ 205.769,19	\$ 212.709,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$-336.097,10	\$ 85.782,34	\$ 536.320,57	\$ 1.166.025,42	\$ 1.205.353,59
25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 21.445,59	\$ 134.080,14	\$ 291.506,35	\$ 301.338,40
UTILIDAD NETA	\$-336.097,10	\$ 64.336,76	\$ 402.240,43	\$ 874.519,06	\$ 904.015,19

Anexo 23 – Ratios financieros

ÍNDICES FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS						
ÍNDICES FINANCIEROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,69	0,64	4,89	1,99	1,69
Razón Efectiva	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,44	0,06	3,59	1,70	1,46
Razón Deuda Total	$\frac{\text{Activo Total-Capital Total}}{\text{Activo Total}}$	-0,36	-0,18	0,77	0,90	0,91
Razón Deuda a Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Total}}$	1,16	1,00	1,60	5,12	6,74
Multiplicador de capital	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Total}}$	0,74	0,85	4,31	9,84	11,58
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ -32.939,07	\$ -63.026,40	\$ 647.775,77	\$1.089.359,66	\$1.089.203,62
Cobertura de interés	$\frac{\text{Utilidad de Operaciones}}{\text{Intereses Pagados}}$	3,88	21,08	80,76	82,21	167,75
Margen de EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	-1,91	0,17	0,34	0,40	0,39
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	0,61	0,66	0,67	0,66	0,68
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	-2,41	0,06	0,17	0,23	0,23
Rendimiento del Capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	-1,43	0,27	1,71	3,71	3,84
Rendimientos sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	-1,94	0,32	0,40	0,38	0,33

Anexo 24 – Punto de equilibrio

Producto	PVP	Costo Variable	Margen
Créditos a través de concesionarias	\$ 650,00	\$ 270,00	\$ 380,00
Seguros a través de concesionarias	\$ 72,00	\$ 36,00	\$ 36,00
Créditos solicitados por usuarios	\$ 489,00	\$ 30,41	\$ 458,60
Seguros solicitados por usuarios	\$ 72,00	\$ -	\$ 72,00

Créditos necesarios para llegar al punto de equilibrio					
Unidades para punto de equilibrio	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	1.050	1.088	1.064	1.202	1.353
Seguros a través de concesionarias	-	-	-	-	-
Créditos solicitados por usuarios	46	484	1.096	1.444	1.626
Seguros solicitados por usuarios	23	153	151	187	210

Ventas necesarias para llegar al punto de equilibrio					
Ventas para el punto de equilibrio	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	\$ 682.195,43	\$ 707.436,95	\$ 691.795,23	\$ 781.193,29	\$ 879.681,28
Seguros a través de concesionarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos solicitados por usuarios	\$ 22.619,43	\$ 236.896,05	\$ 536.028,35	\$ 706.252,69	\$ 794.945,00
Seguros solicitados por usuarios	\$ 1.665,23	\$ 11.011,37	\$ 10.885,39	\$ 13.434,53	\$ 15.149,20

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y UTILIDAD					
Producto	MC Año 1	MC Año 2	MC Año 3	MC Año 4	MC Año 5
Créditos a través de concesionarias	398.821,95	413.578,53	404.434,14	456.697,61	514.275,21
Seguros a través de concesionarias	-	-	-	-	-
Créditos solicitados por usuarios	21.213,00	222.166,35	502.699,23	662.339,37	745.516,98
Seguros solicitados por usuarios	1.665,23	11.011,37	10.885,39	13.434,53	15.149,20
Costos Fijos	\$ 421.700,13	\$ 646.756,24	\$ 918.018,75	\$ 1.132.471,51	\$ 1.274.941,27
Utilidad	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,12

Anexo 25- Escenario pesimista

Escenario Pesimista

Supuestos:

Se inicia las operaciones con las marcas con menor participación.

Los clientes no pagan ningún fee de aplicación.

Se disminuye la comisión de seguros al 5%

Se disminuye el % sobre crédito otorgado al 3%; 2% y 1%

Los demás supuestos se mantienen inalterados.

Escenario A - Perpetuidad sin crecimiento

Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-608.210,00	\$ -	\$ -608.210	\$ -608.210
1	-338.842,15	\$ -	\$ -338.842	\$ -299.843
2	-351.087,71	\$ 44.600	\$ -395.688	\$ -309.846
3	-256.334,11	\$ 40.950	\$ -297.284	\$ -205.998
4	-28.845,87	\$ 43.250	\$ -72.096	\$ -44.208
5	235.603,07	\$ 28.650	\$ 206.953	\$ 975.667
Perpetuidad	1.591.161,23	\$ -	\$ 1.591.161	

Tasa de descuento	13,01%
VAN	\$ -492.437,67
TIR	-49,33%
Recuperación de la inversión	No se recupera

Escenario B - Perpetuidad con crecimiento

Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-608.210,00	\$ -	\$ -608.210	\$ -608.210
1	-338.842,15	\$ -	\$ -338.842	\$ -299.843
2	-351.087,71	\$ 44.600	\$ -395.688	\$ -309.846
3	-256.334,11	\$ 40.950	\$ -297.284	\$ -205.998
4	-26.450,80	\$ 43.250	\$ -69.701	\$ -42.739
5	239.204,31	\$ 28.650	\$ 210.554	\$ 1.688.206
Perpetuidad	2.900.738,68	\$ -	\$ 2.900.739	

Tasa de descuento	13,01%
Tasa de crecimiento	5,75%
VAN	\$ 221.569,37
TIR	-48,88%
Recuperación de la inversión	No se recupera

Escenario C - Liquidación de la empresa								
Año	Caja de Operación	Gastos de Inversión	Pago de Obligaciones	Recuperación de Cartera	Venta de activos	Liquidación Personal	Flujos de Efectivo	Flujos descontados
0	-608.210,00	-					\$ -608.210	\$ -608.210
1	-338.842,15	-					\$ -338.842	\$ -299.843
2	-351.087,71	44.600,00					\$ -395.688	\$ -309.846
3	-256.334,11	40.950,00					\$ -297.284	\$ -205.998
4	-28.845,87	43.250,00					\$ -72.096	\$ -44.208
5	235.603,07	28.650,00	\$ 1.739.638	\$ 204.287	\$ 50.258	\$ 197.373	\$ -1.475.512	\$ -800.621

Tasa de descuento	13,01%
VAN	\$ -2.268.726,34
TIR	No existe
Recuperación de la inversión	No se recupera

Créditos para alcanzar el punto de equilibrio					
Unidades para punt	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	2.247	3.138	3.628	3.996	4.125
Seguros a través de concesionarias	-	-	-	-	-
Créditos solicitados por usuarios	46	484	1.096	1.627	2.106
Seguros solicitados por usuarios	23	164	165	201	225

Ventas para alcanzar el punto de equilibrio					
Unidades para punt	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	\$ 826.739,19	\$ 1.154.774,41	\$ 1.335.050,86	\$ 1.470.439,74	\$ 1.517.997,87
Seguros a través de concesionarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos solicitados por usuarios	\$ 14.061,98	\$ 147.272,80	\$ 333.236,44	\$ 494.541,12	\$ 640.290,88
Seguros solicitados por usuarios	\$ 832,62	\$ 5.898,21	\$ 5.933,68	\$ 7.252,79	\$ 8.106,01

Anexo 26 – Escenario optimista

Escenario Optimista

Supuestos:

Las dos marcas de mayor participación ingresan al mismo tiempo.

El porcentaje de los créditos es del 60% en lugar del 50%

Los clientes aceptan pagar un fee de aplicación

Se incrementa el % sobre crédito otorgado al 6%; 4% y 2%

Se incrementa el % de penetración en usuarios directos

Los demás supuestos se mantienen

Escenario A - Perpetuidad sin crecimiento				
Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-244.161,27	\$ -	\$ -244.161	\$ -244.161
1	-53.828,90	\$ -	\$ -53.829	\$ -47.633
2	1.308.146,48	\$ 44.600	\$ 1.263.546	\$ 989.430
3	2.195.331,26	\$ 260.950	\$ 1.934.381	\$ 1.340.395
4	3.570.812,46	\$ 43.250	\$ 3.527.562	\$ 2.163.029
5	3.295.318,46	\$ 28.650	\$ 3.266.668	\$ 15.400.505
Perpetuidad	25.115.820,83	\$ -	\$ 25.115.821	

Tasa de descuento	13,01%
VAN	\$ 19.601.563,28
TIR	202,95%
Recuperación de la inversión	2 años

Escenario B - Perpetuidad con crecimiento				
Año	Flujo de Operación	Gastos de Inversión	Flujo de caja libre	Flujos descontados
0	-244.161,27	\$ -	\$ -244.161	\$ -244.161
1	-53.828,90	\$ -	\$ -53.829	\$ -47.633
2	1.308.146,48	\$ 44.600	\$ 1.263.546	\$ 989.430
3	2.195.331,26	\$ 260.950	\$ 1.934.381	\$ 1.340.395
4	3.584.347,99	\$ 43.250	\$ 3.541.098	\$ 2.171.328
5	3.305.921,44	\$ 28.650	\$ 3.277.271	\$ 26.276.872
Perpetuidad	45.149.910,51	\$ -	\$ 45.149.911	

Tasa de descuento	13,01%
Tasa de crecimiento	5,75%
VAN	\$ 30.486.230,38
TIR	203,04%
Recuperación de la inversión	2 años

Escenario C - Liquidación de la empresa								
Año	Caja de Operación	Gastos de Inversión	Pago de Obligaciones	Recuperación de Cartera	Venta de activos	Liquidación Personal	Flujos de Efectivo	Flujos descontados
0	-244.161,27	-					\$ -244.161	\$ -244.161
1	-53.828,90	-					\$ -53.829	\$ -47.633
2	1.308.146,48	44.600,00					\$ 1.263.546	\$ 989.430
3	2.195.331,26	260.950,00					\$ 1.934.381	\$ 1.340.395
4	3.570.812,46	43.250,00					\$ 3.527.562	\$ 2.163.029
5	3.295.318,46	28.650,00	\$ 5.017.860	\$ 820.104	\$ 50.258	\$ 197.373	\$ -1.078.202	\$ -585.039

Tasa de descuento	13,01%
VAN	\$ 3.616.019,90
TIR	194,95%
Recuperación de la inversión	2 años

Unidades para punto de equilibrio					
Unidades	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	806	756	787	974	1.098
Seguros a través de concesionarias	-	-	-	-	-
Créditos solicitados por usuarios	46	431	860	1.064	1.200
Seguros solicitados por usuarios	23	151	150	186	209

Ventas para punto de equilibrio					
Ventas	Unidades Año 1	Unidades Año 2	Unidades Año 3	Unidades Año 4	Unidades Año 5
Créditos a través de concesionarias	\$ 653.860,26	\$ 613.184,51	\$ 637.919,33	\$ 789.664,16	\$ 890.354,34
Seguros a través de concesionarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos solicitados por usuarios	\$ 29.166,55	\$ 274.414,44	\$ 546.767,65	\$ 676.855,74	\$ 763.175,94
Seguros solicitados por usuarios	\$ 1.650,94	\$ 10.896,05	\$ 10.787,65	\$ 13.357,99	\$ 15.063,54