

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE

**Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Administración de**

AUTORES:

Galarza Castro Edwin Antonio
García Cevallos María Belén
García Vera Lourdes Stephanie
Haro Aymacaña Santiago Javier
Luengo Baeza Javiera

TUTOR:

Rafael Martin Velázquez
Arancha Burgos
Javier Traba Aguado

Plan de Negocio de una originadora de cartera dedicada a brindar soluciones
integrales de financiamiento para el Sector Automotriz

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Desarrollo de un Plan de Negocio de una originadora de cartera dedicada a brindar soluciones
integrales de financiamiento para el Sector Automotriz

Por

Luengo Baeza Javiera

García Cevallos María Belén

García Vera Lourdes Stephanie

Haro Aymacaña Santiago Javier

Galarza Castro Edwin Antonio

Agosto 2023

Aprobado:

Javier, J, Traba, T

Arancha, A, Burgos, B

Rafael, R, Martin, M

Aceptado y Firmado: _____ 29, agosto, 2023
Rafael, R, Martin, M, Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 29, agosto, 2023
Arancha, A, Burgos, B, Tutor

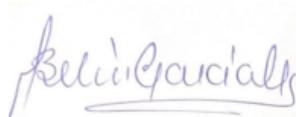
Aceptado y Firmado: _____ 29, agosto, 2023
Javier, J, Traba, T, Tutor

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Galarza Castro Edwin Antonio, García Cevallos María Belén, García Vera Lourdes Stephanie, Haro Aymacaña Santiago Javier y Luengo Baeza Javiera, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado: **Desarrollo de un Plan de Negocio de una originadora de cartera dedicada a brindar soluciones integrales de financiamiento para el Sector Automotriz.** Es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Galarza Castro Edwin Antonio
e.galarza_82@yahoo.es



García Cevallos María Belén
belogarcia@gmail.com



García Vera Lourdes Stephanie
stephygarcia95@gmail.com



Haro Aymacaña Santiago Javier
sjharo@gmail.com



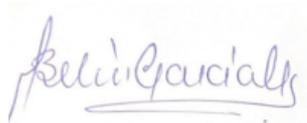
Luengo Baeza Javiera
javiera_luengo@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Galarza Castro Edwin Antonio, García Cevallos María Belén, García Vera Lourdes Stephanie, Haro Aymacaña Santiago Javier y Luengo Baeza Javiera, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Desarrollo de un Plan de Negocio de una originadora de cartera dedicada a brindar soluciones integrales de financiamiento para el Sector Automotriz, con domicilio en la Ciudad de Quito, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador. D. M. Quito, agosto de 2023.



Galarza Castro Edwin Antonio
e.galarza_82@yahoo.es



García Cevallos María Belén
belogarcia@gmail.com



García Vera Lourdes Stephanie
stephygarcia95@gmail.com



Haro Aymacaña Santiago Javier
sjharo@gmail.com



Luengo Baeza Javiera
javiera_luengo@hotmail.com

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Luengo Baeza Javiera, García Cevallos María Belén, García Vera Lourdes Stephanie, Haro Aymacaña Santiago Javier, y Galarza Castro Edwin Antonio Rodríguez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

Dedicatoria

Este esfuerzo es dedicado a mi hijo Omar Andrés que, con su amor y apoyo, ilumina mi camino, me impulsa e inspira para superar desafíos que parecían inalcanzables.

María Belén García

A mi familia por su apoyo, esfuerzo y comprensión. Son las personas que más admiro. A mis profesores y compañeros que estuvieron en cada paso de la maestría.

Stephanie García

Dedico esta tesis a Dios por ser mi guía y fuerza constante en este camino académico. Agradezco a mi esposa Elizabeth por su apoyo inquebrantable y amor inspirador. También a mis hijos y a mi apreciada suegra Fabiola, quien siempre creyó en mí y me brindó su apoyo incondicional; este logro es para un futuro mejor y está arraigado en la fe y perseverancia.

Antonio Galarza

Este proyecto está dedicado a Dios, mis padres, esposa y mi hijo Elián ustedes son la inspiración más profunda en cada reto y objetivo que consigo en mi vida, gracias por alentarme y haber sacrificado algunas horas sin compartir con ustedes. Agradezco a mis profesores y a mis compañeros de proyecto por todo su aporte y conocimiento compartido en cada hoja de este trabajo, ha sido una experiencia valiosa y llena de crecimiento personal y profesional.

Santiago Haro

A mi hija Isabela, motivo de mi inspiración y mi fuerza, causante de mi alegría y la responsable de mi intento diario por ser una mejor persona.

Javiera Luengo

Agradecimiento

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mis compañeros de tesis por su colaboración inestimable y compromiso en este viaje académico. Nuestra constante colaboración, intercambio de ideas y unidad como equipo han sido esenciales para el progreso exitoso de nuestra investigación. Juntos, superamos desafíos y fortalecimos nuestra comprensión del tema, construyendo un valioso lazo de confianza y apoyo mutuo. Asimismo, agradezco a los docentes por su orientación y sabios consejos que contribuyeron significativamente a la calidad de este trabajo.

Antonio Galarza

Primero a Dios por sostenerme amorosamente en cada momento y trayecto del camino. A mi familia especialmente a Ceci y Gonza mis amados padres por su infinito apoyo, por su ejemplo y amor incondicional. A Xavi, mi novio por su amor, paciencia y soporte en cada momento. A los profesores de EIG por compartir con generosidad todos sus conocimientos. A mis compañeros por su dedicación y constancia en la elaboración de este proyecto.

María Belén García

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, sin ellos este logro no sería posible. A mis compañeros para poder consolidar este proyecto y por el buen trabajo en equipo. A nuestro esfuerzo para que este logro sea añadido a un objetivo más de todos los planificados como personas y profesionales.

Stephanie García

Este proyecto está dedicado a Dios, mis padres, esposa y mi hijo Elián ustedes son la inspiración más profunda en cada reto y objetivo que consigo en mi vida, gracias por alentarme y haber sacrificado algunas horas sin compartir con ustedes. Agradezco a mis profesores y a mis compañeros de proyecto por todo su aporte y conocimiento compartido en cada hoja de este trabajo, ha sido una experiencia valiosa y llena de crecimiento personal y profesional

Santiago Haro

Agradezco a mis padres Sergio y Francisca, por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y por alentarme a crecer y mejorar cada día.

Javiera Luengo

-

RESUMEN EJECUTIVO

SOLINFINC SAS será una compañía dedicada a brindar soluciones integrales de financiamiento para el sector automotriz, calificación, generación, administración y venta de cartera, especializadas en el sector automotriz. La empresa se centrará en otorgar financiamiento para vehículos a distintos segmentos de clientes, clasificados por su récord crediticio, nivel de ingresos y demás parámetros que servirán para el análisis y medición de su capacidad de pago.

Los concesionarios con los que SOLINFINC SAS tendrá alianzas comerciales son los que proveerán de solicitudes de crédito de clientes interesados en adquirir vehículos. Los clientes finales o deudores que tengan la necesidad de adquirir un automóvil toman contacto con uno o varios dealers y a través de ellos harán llegar la solicitud de crédito, y de acuerdo con el nivel de riesgo se aprobará el crédito en las condiciones que encaje según el perfil. Sin embargo, el principal ingreso de la compañía es representado de la venta de cartera de los créditos otorgados a las distintas entidades financieras.

Palabras Claves:

Concesionario, Aliados Estratégicos, Entidades Financieras, Instrumentación, Calificación, Compra y Venta de cartera.

ABSTRACT

SOLINFINC SAS will be a company dedicated to providing comprehensive financing solutions for the automotive sector, encompassing assessment, generation, administration, and portfolio sales, specialized in the automotive industry. The company will focus on providing vehicle financing to different customer segments, classified by their credit history, income levels, and other parameters that will be used for analysis and assessment of their repayment capacity.

The dealerships with which SOLINFINC SAS will establish commercial partnerships are the ones that will provide credit requests from customers interested in purchasing vehicles. The end customers or borrowers who need to acquire a car will get in touch with one or more dealerships, and through them, they will submit the credit application. Based on the risk level, the credit will be approved under terms that align with the borrower's profile. However, the company's primary revenue will come from selling the credit portfolios to several financial entities.

ÍNDICE GENERAL

Autoría del Trabajo de Titulación.....	3
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	4
Agradecimiento	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	9
ÍNDICE GENERAL	10
1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. PARTE GENERAL.....	16
2.1. Idea de negocio	16
2. <i>Actividad económica del cliente - deudor</i>	17
3 <i>Tasas de interés activas efectivas referenciales</i>	17
Misión	19
Visión	19
2.1.1. Análisis del Entorno.....	19
2.2. Oportunidad.....	20
2.2.1. Análisis PEST.....	20
2.2.2. Análisis Externo.....	20
4 <i>Delimitación del PEST</i>	22
2.2.3. Análisis del Sector por las 5 Fuerzas de Porter	23
2.2.4. Análisis de la Competencia	24
2.2.5. Análisis del sector.....	25

2.2.6. Análisis de la Demanda.....	29
2.2.7. Análisis Interno.....	30
2.2.8. Propuestas de Valor.....	37
2.2.9. Relación con los clientes.....	37
2.2.10. Segmentos de mercado.....	37
2.2.11. Canales de distribución.....	38
2.2.12. Recursos Claves.....	38
2.2.13. Actividades Claves.....	39
2.2.14. Asociaciones Clave.....	39
2.2.15. Estructura de Costes.....	39
2.2.16. Fuentes de ingresos.....	39
2.2.17. DAFO.....	40
2.2.18. CAME.....	41
2.3. MARKETING.....	41
2.3.1. TARGET.....	41
2.3.2. Objetivos de marketing.....	42
2.3.3. Estrategias.....	43
2.3.4. Sistemas de Control e Información.....	44
6 Indicadores de Gestión de Marketing.....	46
2.3.5. Plan de Contingencia.....	46
2.4. Plan Comercial.....	53
2.4.1. Objetivos Smart.....	53
2.4.2. Rango de Precio.....	54
2.4.3. Estrategias y Tácticas.....	55
2.4.3. Herramientas y Sistemas de Información.....	57

2.4.3. Métricas	58
2.4.4. Equipo Comercial	60
2.4.5. KPI's	61
2.5. Plan de Customer Service	64
2.5.1. Características del servicio de atención al cliente	64
2.5.2. Objetivos del Servicio al Cliente	65
2.5.4. Tácticas para la Implementación de Estrategias	67
2.4.6. Canales de Comunicación	68
2.6. Plan Financiero	72
2.6.1. Equipo directivo y organización	72
2.6.2. Relación de Cargos	73
2.6.3. Ficha Técnica de Cargos	75
2.6.2. Ingresos	79
2.6.5. Costos Operativos	82
2.6.6. Margen Bruto.....	82
2.6.7. Gastos Operativos - Opex	83
2.6.7. Gastos de Administración – Opex	85
2.6.8. Gastos Imprevistos – Opex.....	87
2.6.9. CAPEX.....	87
2.6.10. CUENTA DE EXPLOTACIÓN.....	88
2.6.11. Fondo de Maniobra	89
2.6.11. Balance General	90
2.6.12. Estado Cash-Flow	91
2.6.13. Rentabilidad del Proyecto	92
CONCLUSIONES	93

BIBLIOGRAFÍA	95
--------------------	----

INDICE DE TABLAS

1 Calificación de la Cartera de Consumo	16
2 Modelo Canvas SOLINFINC SAS	35
3 Escenarios Alternativos SOLINFINC SAS	47
4 Plan de Contingencia.....	50
5 Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	54
6 Tipo de tasas preferenciales	55
7 SOLINFINC SAS LOGO	56
8 Comisión por crédito	57
9 CRM , CREDIT SMART SCORE	58
10 Fúnel de ventas.....	59
11 Embudo de Ventas	59
12 Organigrama del Equipo Comercial.....	60
13 Cargos del Equipo Comercial	61
14 Comisiones Equipo Comercial	61
15 Indicadores Comerciales de gestión	63
16 Proyección de Ingresos: Devoluciones.....	81
17 Costes de venta del producto: Valores Agregados	82
18 Proyección Coste de Ventas	82
19 Gastos de Operación.....	83
20 Provisiones	84
21 Suscripciones	85
22 Gastos de Alquiler	86
23 Gastos de Administración	86
24 Imprevistos.....	87
25 Costos de Explotación	87
26 Inversiones (CAPEX).....	88
27 Cuenta de Explotación.....	89
28 Fondo de maniobra.....	90
29 Balance Proyectado	91

30 Estado de Cash Flow	92
31 Indicadores.....	92

INDICE DE FIGURAS

1 Indicadores macroeconómicos.....	21
2 Venta de Vehículos de origen Chino	26
3 Principales Orígenes Venta de Vehículos	26
4 Análisis de la Demanda	29
5 Calificación de Crédito.....	32
6 Analítica: Dashboard Acción	32
7 Calificación de crédito.....	33
8 Merch SOLINFINC SAS.....	35
9 Satisfacción al cliente.....	64
10 NPS SOLINFINC SAS.....	66
11 Indicadores de Gestión Customer Service	70
12 Prototipo de procesos SOLINFINC SAS	71
13 Organigrama	72
14 Proyecto SOLINFINC SAS	74
15 Detalle de Cargos	75
16 Proyección de Ingresos.....	80

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno económico en constante evolución y lleno de oportunidades y desafíos, surge la necesidad de innovar y adaptarse para satisfacer las constantes demandas del mercado financiero y del sector automotriz. Bajo esta premisa, el presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un proyecto empresarial nombrado “SOLINFINC SAS”. Cuyo objetivo es la generación, y administración de cartera, enfocado en un segmento de la población poco atendido por la banca tradicional.

Uno de los efectos de la pandemia en el Ecuador ha sido el aumento constante, mes a mes, del subempleo, empleos no plenos, he incluso el empleo no clasificado, estos trabajadores ya ocupan la mayoría con el 53%. (Banco Central del Ecuador, 2022). Esto significa que una gran cantidad de la población económicamente activa no justifica su capacidad de pago de manera formal, por lo que se evidencia una oportunidad de cubrir este nicho de mercado.

El proyecto nace como una respuesta del crecimiento del mercado automotriz, que ha influido en la economía y del incremento de la población con actividades económicas autónomas debido a la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19 y de la coyuntura política del país. Este sector de la población es el segmento objetivos del proyecto y surge la oportunidad de brindar soluciones innovadoras e integrales de financiamiento para este nicho de mercado, del cual nace el nombre SOLINFINC.

Esta necesidad en el mercado surge de la experiencia de los accionistas dentro del sector automotor, quienes han experimentado de cerca la situación del entorno en el que se desarrolla el negocio, tanto en los concesionarios de vehículos como en instituciones financieras.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta idea de negocio es una investigación descriptiva sobre el mercado, y se ha realizado en base a las tendencias actuales adquiridas en el transcurso de la maestría sobre gestión administrativa, financiera, y comercial, con lo que se busca analizar y explorar a detalle los factores influyentes que respaldan la viabilidad del proyecto.

SOLINFINC SAS busca ofrecer una alternativa en el sector financiero, para el crédito automotriz, como una empresa innovadora de originación y venta de cartera. Y se plantea, la desafiante oportunidad de explorar las distintas alternativas de financiamiento para los clientes de un perfil no convencional de los ccesionarios de vehículos. El estudio tendrá como resultado el plan de negocios para conseguir el éxito desde el ámbito financiero y estratégico.

2. PARTE GENERAL

2.1. Idea de negocio

SOLINFINC SAS será una compañía dedicada a brindar soluciones integrales de financiamiento para el sector automotriz, enfocados en la asesoría, calificación, generación, administración de cartera, y crédito automotriz.

A diferencia de la banca tradicional, se atenderá a personas que tienen emprendimientos y/o con ingresos futuros verificables, negocios familiares o individuales, que no suelen ser atractivos para la banca tradicional, pero que por la estructura de la compañía pueden llegar a ser sujetos de crédito y porque su actividad económica es verificable con visitas de campo, inventarios, bienes, etc. Si bien es cierto estos clientes representan un riesgo mayor y trabajo operativo adicional, estos serán más rentables para la empresa ya que la tasa de interés será mayor a la que se cobra a clientes categoría A o B. El crédito será analizado conforme al perfil de cada cliente, en base a los siguientes criterios:

1. Clasificación por comportamiento de pago.

Tabla 1

1 Calificación de la Cartera de Consumo

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	BANCOS	COOPERATIVAS Y MUTUALISTAS
			DÍAS DE MOROSIDAD
RIESGO NORMAL	A1	0	0 a 5
	A2	1 a 8	6 a 20
	A3	9 a 15	21 a 35
RIESGO POTENCIAL	B1	16 a 30	36 a 50
	B2	31 a 45	51 a 65
RIESGO DEFICIENTE	C1	46 a 70	66 a 80
	C2	71 a 90	81 a 95
DUDOSO RECAUDO	D	91 a 120	96 a 125
PÉRDIDA	E	Mayor a 120	Mayor a 125

Fuente: Tomado de la Superintendencia de Bancos.

2. Actividad económica del cliente-deudor, se clasificarán para el análisis como:

Tabla 2

2. Actividad económica del cliente - deudor

	SECTOR PÚBLICO	CONTRATO OCASIONAL
		NOMBRAMIENTO
DEPENDIENTES	SECTOR PRIVADO	CONTRATO INDEFINIDO
		CONTRATO EMERGENTE
INDEPENDIENTES	PYMES	Facturación \$100.000 o más/ año
	CORPORATIVOS	
	PERSONAS NATURALES CON RUC O RIMPE	
	COMERCIANTES INFORMALES	
		Facturación \$1'000.000 o más/ año

Fuente: Banco Central del Ecuador

3. La tasa de interés se aplicará según el riesgo que represente el cliente en cuestión:

Tabla 3

3 Tasas de interés activas efectivas referenciales

SEGMENTOS DE CRÉDITO	% ANUAL
Productivo Corporativo	9.29
Productivo Empresarial	10.06
Productivo Pymes	10.82
Consumo	16.18
Educativo	8.58
Educativo Social	5.49
Vivienda de Interés Público	4.98
Vivienda de Interés Social	4.98
Inmobiliario	9.63
Microcrédito Minorista	20.05
Microcrédito De Acumulación Simple	20.45
Microcrédito De Acumulación Ampliada	19.52
Inversión Pública	8.34

Fuente: Banco Central del Ecuador

No obstante, existen maneras de cubrir el riesgo como, por ejemplo:

- a) Instalación de rastreo satelital y contratación del servicio por el plazo del crédito.
- b) Seguro vehicular, con cobertura a todo riesgo para poder recuperar el valor adeudado en caso de tener una pérdida total por robo o choque del vehículo objeto de la garantía.
- c) El tipo de prenda se puede optar por la figura de fideicomiso, la recuperación del bien en prenda y la comercialización de este se puede ejecutar de manera inmediata.
- d) Brindar asesoramiento a los concesionarios en el análisis de crédito de acuerdo con la política de crédito de cada uno de ellos para crédito directo.

La propuesta de negocio es atractiva porque genera rentabilidad para todos los agentes que intervienen: a) Para el deudor o cliente final, que obtiene los recursos que le habían sido negados para la adquisición de un vehículo; y b) Para los concesionarios de Vehículos, que obtendrán ventas incrementales al poder facturar a segmentos de mercado que por falta de opciones de financiamiento quedaban aislados de su gestión.

Las ventajas competitivas de nuestra empresa son las siguientes:

- Amplia gama de productos financieros para compra de vehículo.
- Agilidad en la calificación e instrumentación de créditos.
- Alianzas estratégicas con instituciones financieras, brokers de seguros, empresas de rastreo satelital y notarias.
- Atención a clientes emprendedores e informales.

De igual forma, es importante recalcar la experiencia de los accionistas de la empresa que serán el principal recurso humano, ellos poseen conocimientos y se han desempeñado en diferentes áreas y cargos de empresas automotrices:

- *Antonio*, experto en financiamiento vehicular, entre las funciones que desempeña están: análisis y perfilamiento de clientes con el fin de calificar solicitudes de crédito, por lo que su aporte será vital para este proyecto.
- *María Belén*, se desempeña en el área de planeación financiera de una Corporación de la industria automotriz.
- *Stephanie*, labora en el área de operaciones comerciales y planeación financiera del Retail de una empresa automotriz, lo que le da la experiencia para entender la relación entre las financieras, los dealers y el área comercial automotriz.

- *Santiago*, a lo largo de su trayectoria en el área automotriz ha estado vinculado al área de financiamiento, comercial, estadístico y control de KPIs, por lo que su experiencia será oportuna para la operación integral de la empresa.
- *Javiera*, especialista en al área comercial del sector automotriz, sus conocimientos comerciales, canales de venta, prospección, y en general de todo el proceso de venta de vehículos, apoyará al proyecto en la negociación con los clientes del dealer, colocando el producto y capacitando sobre sus beneficios.

Misión

Brindar soluciones de financiamiento automotriz, que incluyen la generación, administración y venta de cartera, generando negocios incrementales para nuestros aliados comerciales y aportamos al cumplimiento de sueños de los clientes al facilitar la compra de su auto nuevo.

Visión

Posicionar nuestras soluciones crediticias en todos los Concesionarios Automotrices del Ecuador, convirtiéndonos en aliados comerciales, aportando al crecimiento de la industria y nuestros clientes.

2.1.1. Análisis del Entorno

Se realiza un análisis del entorno, que permita profundizar, identificar y cuantificar las oportunidades existentes que se pueden aprovechar en la industria automotriz, al mismo tiempo están detalladas las amenazas y riesgos existentes al implementar la idea de negocio.

Brindar soluciones integrales de financiamiento, a través de SOLINFINC SAS, es una idea que nace para cubrir las necesidades de los clientes que necesitan recursos para poder adquirir un vehículo, este segmento no ha podido cubrirla la banca tradicional en su totalidad puesto que existen perfiles de clientes que no cumplen con el perfil solicitado por las instituciones mencionadas.

La información necesaria para realizar un análisis del entorno adecuado para el proyecto es de fácil acceso, tanto en instituciones privadas como la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, como en instituciones públicas como, por ejemplo, Instituto de

Estadísticas y Censos INEC, Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías.

2.2. Oportunidad

2.2.1. Análisis PEST

2.2.2. Análisis Externo

Factor Político

Los factores políticos y coyunturales en el Ecuador han sido variantes los últimos años, con ello el cambio de múltiples políticas monetarias y financieras, a su vez han surgido desacuerdos entre los poderes del Estado trayendo como consecuencia el cese de funcionamiento de la Asamblea y el adelanto de elecciones del ejecutivo y legislativo, que han paralizado al país, y que sin duda constituyen factores de influencia importante en el sector financiero ecuatoriano.

El sistema financiero en el Ecuador desde el 2008 mediante la Constitución de la República está conformado por el sector público, el privado y del popular y solidario, este último está dirigido especialmente a sectores prioritarios rurales y marginados por la banca privada. El sistema financiero ecuatoriano se encuentra bajo la regulación del Código Orgánico Monetario Financiero (COMYF) cuyo ente regulador es la Superintendencia de Bancos para las instituciones privadas. En el caso de SOLINFINC SAS al ser una originadora de crédito está regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La estructura de las instituciones del sector privado estará integrada por la Junta General de Accionista y un Representante Legal. Esta estructura busca establecer una organización eficiente para la toma de decisiones, la administración y la representación legal, asegurando la operación efectiva de la empresa SOLINFINC SAS en el ámbito financiero.

En el panorama financiero y a pesar de la permanencia de la pandemia COVID-19, el comportamiento del crédito del sector privado muestra una tendencia decreciente y un ritmo de crecimiento superior al de las captaciones, relacionado con la recuperación progresiva de las actividades económicas y del crédito (Banco Central del Ecuador, 2023).

El Banco Central del Ecuador (BCE), presentó el informe de cuentas nacionales del segundo trimestre del 2022, que muestra que la economía ecuatoriana creció el 1.7%, aunque la variación fue positiva esta corresponde con una desaceleración con respecto al año anterior.

Entre los motivos, de causa de la desaceleración se presente a los efectos perjudiciales ocasionados por las paralizaciones del mes de junio, las manifestaciones nacionales ocasionaron pérdidas en los sectores económicos incluyendo el automotriz (Banco Central del Ecuador, 2022).

Factor Económico

El sector automotriz, presenta un crecimiento en la comercialización de vehículos, puesto que, en junio 2023 con relación a junio 2022 el sector creció en un 11.4%. El sector automotor estima que las ventas totales del año en curso llegarán a los 134 mil vehículos, lo que equivaldría a una recuperación frente a los tres últimos años. Si tenemos en cuenta que el sector automotor fue de los más afectados en el 2020 debido a la pandemia y que el mercado es altamente sensible a las fluctuaciones coyunturales y económicos como las movilizaciones nacionales, pues disminuyen las ventas. Esta observación es de impacto para el giro del negocio que está directamente involucrado para la administración de cartera y crédito automotriz.

Figura 1

1 Indicadores macroeconómicos



Fuente: INEC (2023).

Factor Social

En junio del 2022, la tasa de pobreza nacional se ubicó en 25%, con una reducción de 2,7 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2021; mientras que, la tasa de extrema pobreza fue de 10,7%. El presente plan de negocio reconoce aquellas fuentes de ingresos de personas

que, aunque no estén registradas en el sistema formal, si generan ingresos de actividades económicas por lo que la población ocupada en el sector informal es del 50,6% del total de la población, es entonces que este constituye un mercado potencial para el proyecto (INEC, 2022).

La cultura de ahorro posee una tendencia decreciente en la población del país; los ingresos o ahorros al corto plazo están destinados a la compra de: vehículos, viajar o estudiar. Un medio de pago que ha generado un mayor consumo y endeudamiento son las tarjetas de crédito, que desde haberse eliminado sus costos han aumentado su uso y también el monto del cupo de estas. Para realizar el análisis externo sobre la evaluación del mercado donde se desenvuelve el business plan se procede a realizar una matriz de impacto con los factores mencionados anteriormente:

Tabla 4

4 Delimitación del PEST

Perfil Test	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	La continuidad del actual presidente			x		
	Movilizaciones junio 2022	x				
	Política de regulación de mercados financieros				x	
	Apoyo del gobierno al sector financiero				x	
Económico	Índice del producto interno bruto				x	
	Inflación				x	
	Crecimiento de la industria con respecto a la colocación de créditos					x
	Desempleo y Subempleo		x			
	Ingreso per cápita				x	
Social	Falta de una cultura de ahorro	x				
	Tendencia del consumo y el endeudamiento		x			
	Mayores instituciones financiera (competencia)		x			
Tecnológico	El dinero electrónico				x	
	La tecnología como herramienta de trabajo					x

Fuente: Elaboración propia.

Factor Tecnológico

En el sector financiero la tecnología es una herramienta prioritaria de trabajo a la hora de comunicarse con los clientes, y que permite a las empresas brindar respuestas inmediatas o

acelerar el proceso de decisión de compra y su posterior gestión de financiamiento, por lo que este factor es de gran importancia a la hora de establecer canales de comunicación con el cliente y el colaborador.

En la actualidad la tecnología ayuda a facilitar los procesos de elaboración, y gestión de las financieras, pues se realizan con mayor rapidez y eficacia, se abarata así el costo de producción y mejora tiempos con respecto a la competencia, lo que supone un aumento en la productividad y competitividad.

Finalmente, la innovación financiera en el sector automotriz posee un alto grado de penetración y difusión. Las tecnologías conectan principios técnicos que pueden emplearse en varios tipos de innovaciones, mientras que la innovación financiera puede aplicarse a empresas de todos los tamaños y de distintas áreas productivas (Perez & Titelman, 2021).

2.2.3. Análisis del Sector por las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter, uno de los teóricos más reconocidos en la formulación de los modelos de negocio, identificó los tipos de barreras de salida más frecuentes en los mercados. La clasificación que planteó se puede resumir así:

- **Barreras de salida personales:**

Estas barreras, de naturaleza subjetiva, están vinculadas a los sentimientos y situaciones personales de los líderes empresariales al momento de introducirse en un nuevo mercado. Por ejemplo, podríamos mencionar el esfuerzo inicial que fue necesario para establecer la oferta de créditos, el cual puede haber representado un sacrificio tanto para la empresa como para los clientes.

- **Barreras de salida económicas:**

Constituyen todos aquellos elementos que obstaculizan el abandono de una empresa, o sector. Es decir, el finiquito del personal, el pago de deudas y créditos o el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias. Para SOLINFINC SAS se consideran principalmente los esfuerzos económicos de los accionistas por obtener el capital inicial, además de los acuerdos contractuales como contratos de arriendos y/o proveedores, acuerdos de pago, entre otros.

- **Barreras de salida estratégicas:**

La salida de una empresa del mercado puede realizarse de forma estratégica, para dejar de prestar un producto o servicio, reestructurar su portafolio, o si la presencia de la compañía en

el mercado es reducida. SOLINFINC SAS considera como barrera de salida las regulaciones gubernamentales que limiten la operación del crédito.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Existe un poder limitado de negociación por parte de los proveedores (concesionarios) ya que los productos y servicios de SOLINFINC SAS se enfocan en perfiles de clientes no tradicionales, a diferencia de las instituciones financieras.

- ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a las condiciones de nuestro producto, así como las de la legislación actual ecuatoriana.

2.2.4. Análisis de la Competencia

Respecto a la competencia directa existen pocas empresas que prestan los mismos servicios que SOLIFINC SAS, son servicios integrales, por lo general las entidades financieras se enfocan solamente a entregar créditos a personas que tiene muy bien estructurada su información económica y financiera. Podríamos mencionar como competencia directa a:

- **ORIGINARSA:** prestan servicios de asesoría, generación y administración de cartera del sector automotriz, esta empresa tiene amplia experiencia desde el 2005, además cuenta con un capital nominal de 600 mil dólares, con presencia en Quito.
- **NOVACREDIT:** es una empresa constituida para la generación, administración y cobranza de cartera automotriz. Posee presencia nacional, y se sitúa en Cuenca.
- **FINLINK:** empresa creada desde el 2011, ofrecen créditos para sector automotriz.
- **CORPORACIÓN CFC:** empresa dedicada a la compra y venta de cartera del sector automotriz a nivel nacional, con todas las marcas del mercado.

Existen también otras originadoras de crédito, pero no son especializadas en el sector automotriz, las mencionadas son:

- **MFC Capital:** Empresa especializada en desarrollo de plataformas de crédito para el sector automotriz.
- **Otros bancos e instituciones financieras nacionales:** la banca nacional tiene productos especiales para cada necesidad, pero no poseen servicios de gestión de los trámites y/o créditos a clientes con problemas de formalización de situación financiera. Entre las

instituciones financieras con mayor presencia nacional, se destaca el Banco del Pichincha (BPAC), Produbanco, Amazonas, Banco del Austro y Banco de Guayaquil.

2.2.5. Análisis del sector

La industria del automóvil desempeña un papel significativo en el avance económico y social, ya que fomenta el crecimiento de otras áreas industriales y ofrece oportunidades de desarrollo a largo plazo. La viabilidad a largo plazo del sector automotriz está estrechamente vinculada con la evolución de la economía en general y del entorno empresarial, ya que está directamente afectada por factores como la disponibilidad de fondos, el acceso al financiamiento, las políticas comerciales restrictivas y su naturaleza intensiva en recursos financieros y trabajadores cualificados, entre otros aspectos económicos.

Debido a este motivo, la crisis económica desencadenada por la pandemia en el año 2020 resultó en una significativa disminución en las ventas de vehículos. No obstante, los datos de ventas más actuales reflejan una clara reactivación con un aumento en la cantidad de unidades vendidas.

Conforme al reporte mensual de junio 2023 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), la industria automotriz creció más el 10.6% con relación al 2022, superando las cifras prepandemia (AEADE, 2023).

La comercialización de 12.078 vehículos nuevos en junio del 2023, si bien evidencia un decrecimiento mensual de 7,7% con relación al mes de mayo, sigue siendo mayor a las ventas presentadas en años anteriores, por lo que se estima que, de continuar esta tendencia, al finalizar el 2023 la cantidad de vehículos vendidos será mucho mayor que en 2022.

Esta recuperación se ha logrado gracias a diversos elementos, incluyendo el crecimiento general de la economía y la mayor apertura comercial experimentada en los últimos años. Además, en mayo de 2021, la AEADE negoció con éxito un descuento del 15 % en el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) para vehículos que cumplan con ciertos requisitos de seguridad y tecnología, lo que resultó en un ahorro de 16,2 millones de dólares para el sector automotriz.

La entrada de marcas chinas en el mercado ecuatoriano ha intensificado la competencia, tanto en términos de calidad como de precio, para las marcas ya establecidas en el país. Los vehículos de origen chino han aumentado constantemente su participación en el mercado y, para junio de 2023, representaban el 34,9 % de las unidades vendidas en el país, consolidándose

como la principal procedencia de vehículos, seguidos por los vehículos ensamblados en Ecuador, con un 16,1 %, y los de origen colombiano, con un 11,3 %.

Gráfico 2
2 Venta de Vehículos de origen Chino



Fuente: Registro de Vehículos Base SRI

La venta de 12,078 vehículos nuevos en junio de 2023, a pesar de haber experimentado una caída del 7.7% con respecto a mayo, sigue siendo superior a las cifras de años anteriores. Esto indica que si esta tendencia se mantiene, es probable que al finalizar el año 2023 se logre un volumen de ventas significativamente mayor que el registrado en 2022.

Gráfico 3
3 Principales Orígenes Venta de Vehículos

Países	Acumulada Ene- jun 2023	Acumulada Ene- jun 2022	Junio 2023	Junio 2022	Variación
CHINA POPULAR	24.444	24.463	4.294	4.104	-0,08%
ECUADOR	10.503	6.181	1.901	895	69,92%
BRASIL	7.144	6.050	1.207	1.222	18,08%
JAPÓN	4.380	2.713	683	361	61,44%
INDIA	4.195	2.492	583	584	68,34%
COLOMBIA	3.534	6.452	591	941	-45,23%
COREA DEL SUR	2.574	3.238	425	480	-20,51%
TAILANDIA	2.227	1.660	365	228	34,16%
MÉXICO	2.084	1.834	465	375	13,63%
INDONESIA	1.444	1.730	248	260	-16,53%
ARGENTINA	1.410	971	194	173	45,21%

Fuente: Registro de Vehículos Base SRI

De esta manera, se observa una tendencia a la disminución de los precios de vehículos, alcanzando su punto más alto en 2017 en dos categorías principales: automóviles y camionetas,

con un promedio de precios de 23.8 mil y 39.3 mil dólares, respectivamente. Desde ese año hasta 2021, los precios han experimentado un descenso, especialmente en el segmento de los SUV (Vehículo Deportivo Utilitario, por sus siglas en inglés). Estos vehículos, conocidos por su apariencia robusta y capacidad todoterreno, están diseñados para su uso fuera de la ciudad y han ganado popularidad en Ecuador debido a su mayor asequibilidad y versatilidad.

El incremento de las ventas de vehículos en 2022 también se explica por un mayor acceso a préstamos. Para el 2022 los créditos sumaron 2.211 millones (ASOBANCA, 2022). Esto representa un crecimiento del 22% frente al 2021.

El desarrollo del sector automotriz en Ecuador está vinculado al crecimiento de actividades financieras como la originación de cartera o factoring. En el contexto del mercado ecuatoriano, esta práctica surgió en la década de los 90 y en la actualidad representa aproximadamente entre el 1% y 2% del Producto Interno Bruto, según datos de CORPEI. Sin embargo, en comparación con otras regiones, se puede notar que esta actividad aún experimenta un crecimiento modesto. A nivel global, la compra de cartera alcanza aproximadamente los 2,8 billones de dólares, y Europa es el continente líder en este mercado con una participación del 68%.

En el ámbito local, la adquisición de cartera está mayormente a cargo de las entidades financieras, particularmente los bancos de carácter privado. Sin embargo, también existen compañías especializadas en esta práctica, las cuales la consideran como un componente fundamental para su funcionamiento y se vinculan estrechamente con empresas y distribuidores de vehículos.

El acceso al préstamo se erige como un factor de gran relevancia, dado que más del 70% de las transacciones de automóviles se concretan mediante financiamiento. Durante el lapso entre enero y septiembre de 2021, las diversas actividades ligadas a la industria automotriz, incluyendo fabricación, alquiler, venta y reparación, entre otras, generaron alrededor de 1.991 millones de dólares en transacciones crediticias provenientes de instituciones bancarias privadas. Estas operaciones abarcaron más de 53.000 acuerdos de crédito en todo el país. Con proyecciones para el 2022, el Banco Central del Ecuador estima un crecimiento comercial del 2,9%, lo que conlleva a suponer un crecimiento continuo en la industria automotriz.

Desde el año 2000, las compañías enfocadas en la adquisición y generación de préstamos en el ámbito automotriz han experimentado un incremento en el mercado ecuatoriano, en consonancia con el desarrollo de la industria de vehículos. Estas empresas, además de proveer

una opción para obtener liquidez de manera inmediata a las agencias de venta de vehículos a través de la compra de cartera, han evolucionado para alcanzar a los consumidores finales, brindando préstamos directos. Estas entidades están sujetas a la supervisión de entidades reguladoras como la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, bajo la categoría de empresas auxiliares. Esta regulación ha permitido su crecimiento de manera ordenada y controlada.

Entre las instituciones financieras en el país que ofrecen préstamos destinados a la compra de vehículos se encuentran Amazonas, Austro, Guayaquil, Produbanco y Capital. Además, hay empresas especializadas en la adquisición de carteras automotrices como Corporación CFC, Originarsa, Novacredit y BPAC.

Dentro de las políticas de préstamo que estas entidades requieren de los concesionarios y que deben cumplir los solicitantes se incluyen aspectos como un monto mínimo de pago inicial, un límite máximo para el plazo del préstamo, tasas de interés específicas y la obligación de cubrir los costos legales relacionados con la inscripción del contrato. Estas políticas pueden variar dependiendo de si se trata de vehículos livianos, pesados o de segunda mano.

Las barreras que dificultan la entrada de nuevos actores en la industria de servicios financieros varían según el tipo de servicio en cuestión. Por ejemplo, las barreras para la entrada de nuevos bancos son distintas de las que enfrentarían los recién llegados en el ámbito de la intermediación bursátil o las compañías de seguros. Además, estas barreras pueden ser bastante diferentes entre diferentes estados, países y condiciones económicas.

Es un consenso generalizado que la tecnología y la globalización están transformando la competencia en el sector de servicios financieros. Sin embargo, no hay un acuerdo definitivo sobre las implicaciones exactas que estos cambios podrían tener.

En términos generales, establecer una nueva empresa en el sector de servicios financieros es un proceso sumamente costoso. Los elevados gastos fijos y las significativas inversiones iniciales en la prestación de servicios financieros a gran escala dificultan que las nuevas empresas compitan con las grandes corporaciones que se benefician de eficiencias derivadas de su tamaño. Además, existen obstáculos normativos entre bancos comerciales, bancos de inversión y otras instituciones financieras. En muchos casos, los gastos de cumplimiento regulatorio y la posibilidad de enfrentar litigios son lo suficientemente disuasorios como para evitar que nuevos productos o empresas incursionen en el mercado.

La liquidez juega un papel crucial que puede influir en la rentabilidad del modelo. Si la liquidez en el sistema financiero es limitada, incluso si el negocio de compra de cartera es rentable, las entidades bancarias tenderán a asignar recursos principalmente a la originación a través de canales regulares. La actual crisis económica que atraviesa el país ha resultado en una disminución de la liquidez en el sistema financiero en general, lo que lleva a los bancos a implementar medidas restrictivas en las colocaciones en general. En el caso de la compra de cartera, se ha observado una reducción significativa en el monto de compras negociadas, con el objetivo de priorizar los recursos para mantener un equilibrio en las colocaciones a través de canales regulares, los cuales no pueden ser interrumpidos en ningún momento.

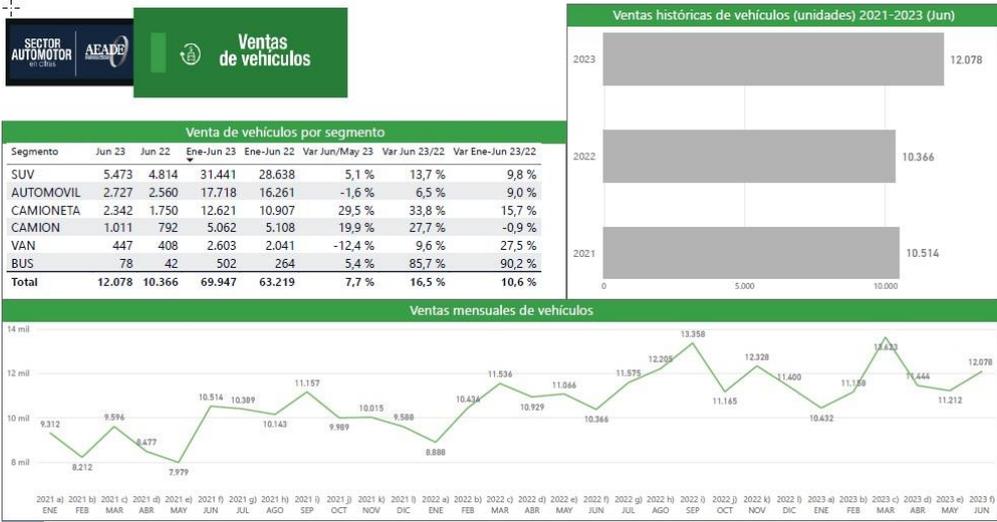
Las condiciones del negocio de compra de cartera o factoring en el sistema financiero ecuatoriano pueden verse afectadas en cualquier momento debido a los cambios en el entorno legal en curso. Estos cambios podrían potencialmente reducir la rentabilidad de las instituciones bancarias que participan en este tipo de operaciones.

2.2.6. Análisis de la Demanda

El siguiente cuadro muestra la tendencia al alza del negocio automotriz, mismo que ha sido escasamente explotado en el sector al que SOLINFINC SAS se dirigirá:

Gráfico 4

4Análisis de la Demanda



Fuente: AUTOPLUS – Servicio de Rentas Internas (SRI)

SOLINFINC SAS se enfocará no solo en otorgar créditos para autos livianos, es importante aclarar que los créditos automotrices serán para autos tanto livianos como comerciales, lo que permite que el rango de mercado objetivo sea más amplio.

La característica del mercado objetivo de SOLINFINC SAS son las personas naturales y jurídicas, que estén en relación de dependencia o emprendimientos, que la banca tradicional no los califica para acceder al crédito debido a que no tienen bien estructurada su información económica pero que tienen respaldos para responder a la obligación financiera.

En los últimos años y luego de la pandemia el mercado automotriz muestra una alta demanda de créditos, debido a que el mercado es amplio, a SOLINFINC SAS también le interesa otorgar crédito a personas que no tengan tiempo de llenar y recolectar documentación para soportar sus activos financieros, son clientes que necesitan agilidad en la aprobación del crédito y sin mucho papeleo. Todo siempre será alineado a los reglamentos de las entidades de control tanto gubernamentales como de respaldo para no poner en riesgo el capital de SOLINFINC SAS.

Los clientes serán referidos por los concesionarios que venden directo al cliente final, en la ciudad de Quito, los clientes pueden ser de la ciudad y periferia, de edades entre 21 a 75 años que necesiten un vehículo sea para su uso personal, para un emprendimiento o para potenciar su pequeña o mediana empresa.

SOLINFINC SAS hará contacto con el cliente luego de que el mismo haya mostrado interés en la compra de un vehículo, al tener una plataforma enlazada con el concesionario aliado no será necesario tener presencia física en cada punto. Los concesionarios aliados serán de diferentes marcas de tal manera que nos permita mantener una base de información unificada, no vendemos marcas sino soluciones a su necesidad de compra.

En el caso de la calificación de crédito, el tiempo de respuesta para personas naturales dependientes o independientes será en un lapso de 2 horas y para el caso de personas jurídicas en 24 horas.

2.2.7. Análisis Interno

El análisis interno constituye a un conjunto de técnicas que permite conocer el estado de sus factores internos, como las capacidades y los recursos para conservar su ventaja competitiva. Esto le permite enfrentar mejor su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos (Quiroa, 2020).

Frente a este concepto, para los socios de SOLINFINC SAS es necesario determinar cuáles serán los recursos y capacidades, los cuales serán determinantes para el éxito de su

negocio, pues estas, ayudarán a definir las estrategias con la finalidad de enfrentar las debilidades y aprovechar adecuadamente las fortalezas.

Recursos tangibles

Los recursos tangibles representan aquellos que poseen forma física son cuantificables y medibles. Forman parte de esta categoría los activos fijos, financieros, equipos, muebles y enseres, entre otros.

Recursos financieros

SOLINFINC SAS tendrá el financiamiento inicial de sus 5 accionistas por partes iguales con un aporte individual de USD 30,000.00 sumando un total de USD 150,000.00 de capital inicial para sus operaciones. Esto nos dota de un capital inicial para el inicio de nuestras actividades, sin embargo, se evaluará de acuerdo con la operación de la empresa, otra posible inversión que provenga de préstamos o inversores financieros.

Recursos tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos que SOLINFINC SAS utilizará una plataforma digital integral de análisis en el mercado llamada CREDIT SMART SCORE para la obtención de análisis de riesgo optimizada para segmentar a nuestros clientes de una manera adecuada para conseguir tener un respaldo de todas nuestras operaciones de crédito.

Esta tecnología se basa en modelos de gestión para el otorgamiento de crédito en nuestras diferentes líneas, la cual se ajustará a nuestras políticas internas y a las normativas de entidades reguladoras en el campo de la economía popular y solidaria.

- Calificación de clientes y probabilidad de cumplimiento de pago.

Gráfico 5

5 Calificación de Crédito

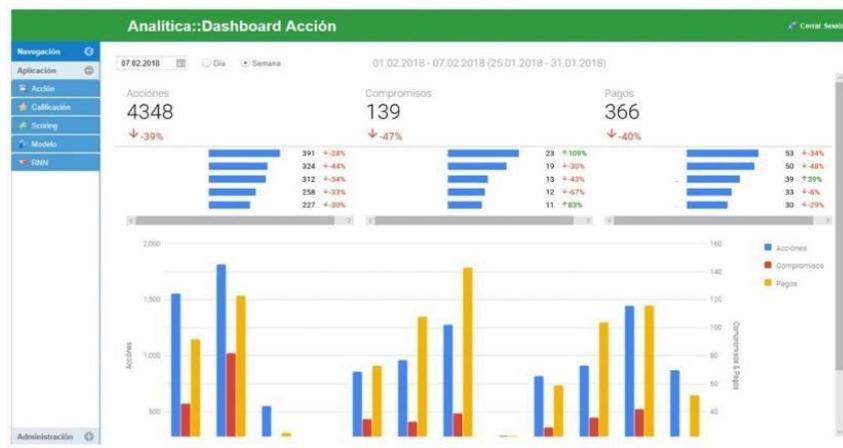


Fuente: Finanware

- Seguimiento de compromisos y pagos a los clientes.

Gráfico 6:

6 Analítica: Dashboard Acción



Fuente: Finanware

- Analítica y clasificación de riesgo de los clientes

Gráfico 7:

7 Calificación de crédito



Fuente: Finanware

- La dotación de computadores en la cantidad de estaciones establecidas 10 personas aproximadamente.
- Licencias de software de paquetes utilitarios: Office, Windows, Amenazas cibernéticas, en la misma cantidad de los computadores adquiridos.

Recursos Organizacionales

La experiencia de los socios de SOLINFINC SAS generará sinergias positivas para generar una sólida planeación estratégica, así como determinar las directrices adecuadas para dar seguimiento y control para cumplir con nuestra visión y misión establecida.

Recursos Físicos

Inicialmente se contará con una oficina de 80 m² para las operaciones propias del negocio y de servicio al cliente, esto nos puede suponer una desventaja frente a otras empresas similares, sin embargo, se velará que los espacios para los colaboradores sean cómodos para el correcto desempeño de sus funciones.

El Recurso Humano será vital en el inicio de nuestro emprendimiento, los cinco accionistas liderarán el equipo de trabajo y su participación activa como junta de accionistas. Conforme a la evolución del negocio los siguientes cargos tendrán que incrementarse con la

presencia de analistas de crédito, analistas y asistentes operativos y comerciales, un oficial de recuperación, un analista de cartera, y asesores Comercial Crediticio.

El mobiliario será adquirido conforme a las necesidades que tenga la empresa: escritorios, sillas, teléfonos, impresoras, computadores portátiles, archivadores, sistemas de seguridad, alarma

Recursos Intangibles

De acuerdo a (Quiroa, 2022) los recursos intangibles son difíciles de valorar porque “resulta más complicado poderlos explicar y evaluar. Esto, debido a que se encuentran ubicados en las prácticas que la empresa realiza en todo momento y que generalmente se hallan en constante evolución.”

Recursos Humanos

Los líderes de la compañía cuentan con una experiencia promedio de 10 años en la Industria Automotriz, en diversas áreas relacionadas a la parte gerencial, comercial, financiera, crediticia y de servicio al cliente, este es considerado como uno de los recursos más importantes inclusive más que el económico.

Los socios, cuentan con una formación en ciencias Administrativas, económicas y contables y adicionalmente cursan un MBA, este conocimiento junto con la práctica en el día a día, será una gran fortaleza para el negocio y la sostenibilidad de este. El conocimiento es considerado un recurso, por lo que se procurará que todos los profesionales que formarán parte del equipo de SOLINFINC SAS tengan experiencia en el mercado en que se desenvolverá.

Cultura Empresarial

SOLINFINC SAS busca ser reconocida por su calidad y trato a hacia el talento humano, con el tiempo convertirse en un Great Place to Work con la finalidad de que los colaboradores desarrollen un gran sentido de pertenencia hacia la organización. La empresa tendrá una cultura familiar de trabajo, confianza y respeto la cual será la base para el reglamento interno encabezada por sus líderes quienes, con su ejemplo, propiciarán espacios de aprendizaje interno siendo los principales mentores de cada uno de los colaboradores.

Recursos de Innovación

Las capacidades organizacionales en SOLINFINC SAS le permitirán generar sinergias para dar soluciones efectivas de financiamiento y manejo de cartera automotriz a los socios comerciales, convirtiéndose en una alternativa para los clientes que no son sujetos de crédito por no tener regulada su actividad de comercio, a quienes se entregará soluciones a través de herramientas y asesoramiento para justificar sus ingresos y recursos.

Esto permite diferenciarse de los principales competidores al brindar una alternativa que les permita a los concesionarios generar ventas incrementales que aporten a su objetivo comercial.

Recursos de Imagen

SOLINFINC SAS espera ser percibida como una empresa joven, dinámica y de confianza para los clientes y socios comerciales, los cuales los prefieran por la agilidad en la respuesta de viabilidad, instrumentación de crédito, además de brindar productos y servicios financieros innovadoras para solventar las necesidades de movilidad.

Gráfico no. 5

8Merch SOLINFINC SAS



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Modelo Canvas

Tabla no. 5

2Modelo Canvas SOLINFINC SAS

<p>7. Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concesionarios de Vehículos • Bancos y Financieras • Cooperativas de Ahorro y Crédito • Aseguradoras • Empresas de dispositivos de rastreo • Notarias 	<p>6. Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de producto a los socios estratégicos. • Firma de convenios y Alianzas. • Capacitación continua para colaboradores y aliados estratégicos. • Análisis, calificación, instrumentación de crédito. • Negociación de cartera financiera. • Asesoría de crédito a clientes. • Selección de Personal calificado <p>5. Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano. • Oficina • Muebles y Equipo • Software y plataformas digitales. (genérico) • Software de calificación de crédito, análisis de riesgo, seguimiento de cartera, protección de datos. 	<p>1. Propuestas de Valor</p>  <p>Soluciones Integrales e innovadoras de financiamiento automotriz para clientes que no cumplen con los requisitos propuestos por la banca tradicional.</p>	<p>3. Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención inmediata y eficiente, • Comunicación activa a través de todas nuestras plataformas (web, redes sociales) • Asesoramiento continuo e integral. 	<p>2. Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población económicamente activa, con actividades laborales formales e informales. (ingresos verificables y dentro del marco legal) • Empresas Pymes. • Interesados en la compra o renovación de vehículos.
<p>8. Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de personal • Muebles y enseres • Arriendos • Impuestos y servicios • Retribuciones y acuerdos comerciales. • Desarrollo de Software • Gastos financieros • Proveedores. 			<p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web. • Concesionarios. • Oficina física. • Campañas comerciales y ferias. 	

2.2.8. Propuestas de Valor

SOLINFINC SAS prestará soluciones Integrales e innovadoras de financiamiento automotriz para clientes que no cumplen con los requisitos propuestos por la banca tradicional, gracias a que cuenta con una amplia gama de productos financieros para el sector automotriz, con la particularidad de la agilidad y asesoría para la calificación e instrumentación de créditos, contando con alianzas estratégicas con instituciones financieras, brókeres de seguros, empresas de rastreo satelital y notarias. Tomando en cuenta que la empresa tiene como premisa que a mayor riesgo se obtendrá mayor ganancia.

Para los concesionarios de vehículos, sus principales aliados comerciales, su producto se vuelve muy atractivo debido que obtendrán ventas incrementales al poder atender a segmentos de mercado que por falta de financiamiento quedaban aislados de su gestión.

2.2.9. Relación con los clientes

SOLINFINC SAS se caracterizará por una atención inmediata y eficiente al momento del asesoramiento al cliente y su posterior calificación de crédito. Garantizará la gestión y análisis de crédito en un tiempo menor a dos horas.

La relación que la empresa tendrá con el cliente y los asociados claves no solo será en la confianza y la eficiencia, sino que se mantendrá una comunicación activa mediante su personal y a través de todas sus plataformas físicas y digitales.

2.2.10. Segmentos de mercado

Los clientes serán referidos por los concesionarios que venden directo al cliente final, en la ciudad de Quito, los clientes pueden ser de la ciudad y periferia, de edades entre 21 a 75 años que necesiten un vehículo sea para su uso personal, para un emprendimiento o para potenciar su pequeña o mediana empresa, sean ecuatorianos y extranjeros residentes.

- Población económicamente activa, con actividades laborales formales e informales. (ingresos verificables y dentro del marco legal)
- Empresas Pymes.
- Interesados en la compra o renovación de vehículos.

2.2.11. Canales de distribución

SOLINFINC SAS al ser una empresa de financiamiento, depende de la confianza de los clientes y aliados comerciales. Por lo que los canales clave para su distribución será de forma directa, pero incorporando herramientas tecnológicas que permitan el acercamiento ágil con el cliente.

Distribución directa: Los principales clientes son proporcionados por las concesionarias de vehículos, los cuales serán gestiones de manera directa con SOLINFINC SAS, ofreciendo la mejor solución de financiamiento para la compra de sus vehículos. Además, el sitio web de SOLINFINC SAS, estará disponible con la información necesaria sobre documentación, formularios y servicios para la adecuada atención al cliente.

- Concesionarios.
- Oficina física
- Sitio Web.

Distribución Indirecta:

- Gestión con concesionaria
- Campañas comerciales y ferias.

2.2.12. Recursos Claves

SOLINFINC SAS, es una empresa dedicada a generar soluciones integrales de financiamiento, por lo que el capital económico es el recurso primordial para la ejecución de la operación del negocio.

Económicos:

- Inversión de los socios Físicos.
- Oficinas.
- Muebles y enceres.
- Equipos de computación y programas Intelectuales:
- Base de datos de los clientes y su información crediticia.
- Sistemas de calidad para la calificación de créditos.
- Software de calificación de crédito, análisis de riesgo, seguimiento de cartera, protección de datos.
- Marca: SOLINFINC.
- Humanos: Talento Humano.

2.2.13. Actividades Claves

SOLINFINC SAS como empresa, está fuertemente relacionada con las empresas del sector automotriz, por lo que presentar el portafolio de productos a sus posibles socios estratégicos para posterior firma de convenios y alianzas es primordial para la operación de la empresa. Adicional, se tienen las siguientes actividades claves.

- Capacitación continua para colaboradores y aliados estratégicos.
- Análisis, calificación, instrumentación de crédito.
- Negociación de cartera financiera.
- Asesoría de crédito a clientes.
- Selección de Personal calificado.

2.2.14. Asociaciones Clave

Los principales socios claves son:

- Concesionarios de Vehículos.
- Bancos y Financieras.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Aseguradoras
- Empresas de dispositivos de rastreo
- Notarias

2.2.15. Estructura de Costes

- Pago de personal
- Muebles y enseres
- Arriendos
- Impuestos y servicios
- Retribuciones y acuerdos comerciales. • Desarrollo de Software
- Gastos financieros.
- Proveedores.

2.2.16. Fuentes de ingresos

La fuente principal de ingresos estará determinada por la venta de la cartera de los créditos colocados y gestionados junto con los distintos aliados estratégicos principalmente concesionarias. Es el valor residual obtenido de la venta lo que supondrá nuestro ingreso. Sin embargo, no es la única entrada de dinero del negocio, pues en el portafolio de servicios también se encuentra la gestión y colocación de créditos y seguros

con los clientes de las concesionarias, por lo que se recibirá una retribución comercial por el mismo. Y finalmente, la comisión por administrar la cartera.

2.2.17. DAFO

Debilidades

D1 Capital inicial limitado.

D2 Cobertura geográfica inicial limitada.

D3 Disponibilidad de personal limitado.

Amenazas

A1 Inestabilidad política y protestas sociales.

A2 Desaceleración del crecimiento económico.

A3 Lavado de activos.

A4 Delitos informáticos.

A5 Incremento de la tasa de pobreza nacional.

A6 Sobre endudamiento de la población.

A7 Disponibilidad de opciones de financiamiento automotriz en el mercado.

Fortalezas

F1 Rapidez en calificación de créditos, con la utilización de la plataforma digital integral de análisis en el mercado llamada CREDIT SMART SCORE.

F2 Producto único en el mercado, atención a clientes informales, con ingresos comprobables.

F3 Tiempo de liquidación de cartera competitivo a concesionarios.

F4 Mejoramiento continuo en nuestros procesos según las necesidades de financiamiento.

F5 Asesoramiento continuo y periódico a nuestros clientes para fortalecer su actividad económica.

Oportunidades

O1 Fuerte presencia del sector informal en la población ocupada.

O2 Crecimiento interanual de la industria automotriz del 39%.

O3 Decrecimiento de la tasa de morosidad del 3.4% al 2.16%.

O4 Concesionarios no cuentan con programas específicos de financiamiento automotriz para clientes no convencionales (no cumplen con los requisitos con la banca tradicional).

O5 Demora de la competencia en los procesos de aprobación de créditos automotrices.

2.2.18. CAME

Corregir

D1 Buscar un Holding como accionista que inyecte capital a la operación.

D2 Expansión progresiva de operaciones con nuevos aliados en otras ciudades.

D3 Contratación de personal calificado de acuerdo a las necesidades de operación de la empresa.

Afrontar

A1 A2 A5 A6 Cubrir riesgos de mora por eventos externos con la inclusión de servicios complementarios como: Seguro de desempleo, rastreo satelital, adhesión a un fideicomiso del bien en garantía.

A3 Establecer políticas estrictas sobre lavado de activos y contar con un oficial de cumplimiento sobre lavado de activos.

A4 Fortalecer continuamente los sistemas de seguridad informática.

A7 Ofrecer soluciones de financiamiento innovadoras adaptados a cada cliente.

Mantener

F1 F2 F3 F4 Potenciar y actualizar continuamente nuestras herramientas tecnológicas de análisis de crédito para mejorar la calidad y tiempos de respuesta.

F5 Asesoría para que clientes informales a los que se les otorgó el crédito regularicen su situación ante las entidades de control.

Explotar

O1 O2 O3 O5 Convenios comerciales con todos de los dealers, para la obtención de clientes potenciales dado el crecimiento del mercado.

O4 Ingresos adicionales provenientes de comisiones de seguros, dispositivos de seguridad, etc.

2.3. MARKETING

2.3.1. TARGET

El target se refiere a los segmentos de clientes a los que SOLINFINC SAS se enfocará para ofrecer soluciones integrales de financiamiento en el sector automotriz. La compañía clasificará a los clientes según su récord crediticio, nivel de ingresos y otros parámetros para analizar su capacidad de pago y riesgo de mora. Además, SOLINFINC

SAS atenderá a clientes emprendedores e informales que no cumplen con los parámetros de calificación de la banca tradicional, pero que pueden demostrar su actividad económica con visitas de campo, inventarios, bienes, entre otros. La empresa también establecerá alianzas con concesionarios de vehículos para obtener solicitudes de crédito y brindar asesoramiento en el análisis de crédito para crédito directo. En resumen, el target de SOLINFINC SAS está conformado por personas y empresas que requieren financiamiento para la adquisición de vehículos y que pueden ser clasificadas de acuerdo a su capacidad de pago y riesgo crediticio.

Los clientes de SOLINFINC SAS, estarán ubicados en un inicio en el Distrito Metropolitano de Quito y zonas limítrofes y rurales, estos clientes se encontrarán entre las edades de 21 a 75 años.

2.3.2. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de SOLINFINC SAS podrían incluir:

2.3.2.1. *Objetivos cuantitativos*

- Recuperar la inversión en un tiempo menor a 2 años.
- Alcanzar un 15% de participación del mercado en la provincia de Pichincha en el primer año de operaciones.
- Alcanzar una puntuación de satisfacción de los concesionarios de un 80% durante el primer año.
- Alcanzar 10 alianzas estratégicas con Concesionarios dentro del primer año de operación.
- Aumentar el tráfico del sitio web de SOLINFINC en un 30% en los próximos 3 meses mediante la implementación de una estrategia de SEO y publicidad digital.

2.3.2.2. *Objetivos cualitativos*

- Implementar acciones de marketing para fidelizar a los clientes, manteniendo una comunicación constante, ofrecer nuevos productos y servicios y asegurar su satisfacción con la calidad de los servicios que reciben.
- Desarrollar una marca sólida y reconocida en el mercado a través de un mensaje claro y consistente en todas las comunicaciones con los clientes, enfatizando en los valores que distinguen a SOLINFINC SAS.

- Consolidar el compromiso de SOLINFINC SAS en la sociedad y desarrollar iniciativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad y fortalecer la cultura financiera. Por ejemplo: Brindar asesoría y capacitación a los clientes informales para que regularicen su negocio y puedan acceder a líneas de crédito sin dificultades a futuro.

2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. *Estrategia de Diferenciación.*

La estrategia de diferenciación de SOLINFINC S.A.S, en su mercado objetivo, consiste en destacarse de sus competidores y sustitutos con productos financieros flexibles, totalmente nuevos, ya que se enfocan en compradores de vehículos que no cumplen requisitos de la Banca tradicional, ofreciendo a los concesionarios de vehículos la posibilidad de realizar ventas incrementales, que no son posibles en la actualidad, ya que los compradores de vehículos que son emprendedores, con actividades económicas informales y con historial de crédito irregular, no son tomadas en cuenta por las fuentes de financiamiento existentes.

Por otro lado, la empresa también brindará asesoramiento a los concesionarios en el análisis de crédito conforme a cada una de sus políticas para crédito directo. De esta manera, SOLINFINC SAS se diferencia al proporcionar una solución de financiamiento integral que ayuda a obtener negocios de manera más efectiva y rápida, lo que aumentará la lealtad de sus clientes.

Algunas estrategias de diferenciación que SOLINFINC SAS podría implementar incluyen:

Marca: Crear una marca consolidada y reconocida en el mercado a través de una identidad visual coherente, un servicio al cliente excepcional y una presencia en línea sólida.

Calidad: Ofrecer un servicio de alta calidad y confiable, lo que incluye el procesamiento rápido y eficiente de las solicitudes de crédito, instrumentación, desembolso, legalización de documentos del financiamiento.

Valor agregado: Proporcionar servicios adicionales que agreguen valor a los clientes, como la asesoría experta para la formalización de su actividad productiva.

2.3.3.2. Tácticas

- Ofrecer incentivos como tasas de interés más bajas, períodos de pago más largos y reducción de cargos por mora a los clientes que cumplan con sus obligaciones de pago de manera puntual.
- Desarrollar alianzas estratégicas con otros negocios para ampliar la base de clientes y mejorar la capacidad de la empresa para ofrecer productos de crédito más atractivos.
- Brindar información clara, la transparencia en la información es fundamental para generar confianza en los clientes, para que puedan tomar decisiones informadas. Mediante una calculadora de préstamos en línea, puedan calcular los pagos mensuales y entender los costos del financiamiento.
- Programas de fidelización, estableciendo un programa de recompensas para los equipos comerciales y F&I de los concesionarios, donde se brinde algún tipo de incentivo, descuentos exclusivos, promociones especiales y otros beneficios.
- Establecer una comunicación constante y efectiva con los clientes actuales, por medio de boletines informativos, emails, mensajes y/o llamadas, para mantenerlos al tanto de las novedades, promociones y eventos relacionados con la empresa.
- Organizar eventos exclusivos para los clientes actuales, como lanzamientos de nuevos productos, cenas especiales, charlas con expertos, entre otros, donde puedan interactuar con la empresa y otros clientes.
- Identificar los diferentes segmentos de clientes a los que se dirige SOLINFINC SAS, personalizando los mensajes y productos de acuerdo con las necesidades y preferencias de cada uno.

2.3.4. Sistemas de Control e Información

2.3.4.1. Sistemas de Información

Algunas fuentes de información para elaborar un plan de marketing para SOLINFINC SAS incluyen:

Estudios de mercado: La investigación de mercado es esencial para comprender las necesidades y deseos de los clientes, identificar a la competencia, evaluar el tamaño del mercado y determinar las oportunidades de crecimiento.

Análisis de la competencia: Es importante conocer a los competidores, sus fortalezas y debilidades para poder diferenciarse en el mercado. SOLINFINC SAS realiza un análisis de la competencia para identificar a los competidores directos e indirectos, evaluar sus estrategias de marketing y ventas, y determinar cómo se pueden aprovechar sus debilidades para diferenciarse.

Informes de la industria: Los informes de la industria pueden proporcionar información valiosa sobre las tendencias del mercado, los cambios en la regulación y las oportunidades de crecimiento. SOLINFINC SAS obtendrá informes de la industria en línea o en publicaciones especializadas.

Estadísticas del sector: Las estadísticas del sector pueden proporcionar información sobre el tamaño del mercado, el crecimiento del sector y los cambios en el comportamiento de los consumidores. SOLINFINC SAS obtendrá estadísticas del sector en fuentes gubernamentales o en organizaciones del sector.

Informes financieros: Los informes financieros proporcionan información sobre los ingresos, los gastos y los beneficios de la empresa, así como sobre el rendimiento financiero de la competencia.

Comentarios de los clientes: Los comentarios de los clientes proporcionan información valiosa sobre su satisfacción y las oportunidades de mejora. SOLINFINC SAS recopila comentarios de los clientes a través de encuestas en línea, formularios de retroalimentación o comentarios en las redes sociales.

En general, es importante que SOLINFINC SAS utilice una variedad de fuentes de información para elaborar su plan de marketing y asegurarse de que está basado en datos precisos y actualizados.

2.3.4.2. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral presenta KPIs financieros y no financieros del proyecto que ayudarán a establecer las estrategias y establecer objetivos

Tabla no. 6

6 Indicadores de Gestión de Marketing

INDICADORES DE GESTIÓN MARKETING					
INDICADOR	FORMULA	UM	META	TIEMPO DE CALCULO	RESPONSABLE
Créditos colocados	$\frac{\text{Créditos colocados año } n - \text{Créditos colocados año } n - 1}{\text{Créditos colocados año } n - 1}$	%	10%	Anual	Área de Crédito
Incremento de Market Share	$\frac{\text{Market Share año } n - \text{Market Share año } n - 1}{\text{Market Share año } n - 1}$	%	2%	Anual	Área Financiera
ROI	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	%	15%	Anual	Área Financiera
NPS	% Promotores - % Detractores	%	80%	Trimestral	Área comercial
ROAS	$\frac{\text{Valor total de la conversión}}{\text{Inversión publicitaria}}$	\$	\$ 2	Semestral	Marketing
Porcentaje de participación	$\frac{\text{Número total de clientes que participan en programas de fidelización}}{\text{Número total de Clientes}} \times 100$	%	15%	Semestral	Marketing
Incremento de ventas gracias a clientes leales	$\frac{\text{Incremento total de ventas debido a clientes leales}}{\text{Incremento total de Ventas}} \times 100$	%	15%	Trimestral	Comercial
% de clienes nuevos	$\frac{\text{Número de Clientes año } n - \text{Número de clientes } n - 1}{\text{Número de clientes año } n - 1} \times 100$	%	10%	Anual	Comercial
SQL	$\frac{\text{Número de Clientes obtenidos}}{\text{Número de Leads totales}} \times 100$	%	30%	Anual	Marketing
Tráfico del sitio web	$\frac{\text{Número de visitas año } n - \text{Número de visitas } n - 1}{\text{Número de visitas año } n - 1} \times 100$	%	30%	Anual	Marketing
Encuestados con imagen positiva de la marca	$\frac{\text{Número de encuestados con imagen positiva}}{\text{Total de encuestados}}$	Un	80%	Trimestrales	Marketing
Cuota de mercado relativa	$\frac{\text{Cuota de mercado de la organización}}{\text{Cuota del mercado del principal competidor}} \times 100$	%	10%	Anual	Marketing

Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. Plan de Contingencia

En esta parte del plan de contingencia, se prevé una extensión temporal de las diversas estrategias delineadas en el plan de marketing en caso de que no se alcancen los

objetivos cuantificables. Se han definido una serie de acciones para reajustar la estrategia en caso necesario.

2.3.5.1. Escenarios Alternativos

A continuación, se detallan los eventos de riesgo más significativos, junto con las principales acciones de control implementadas para reducir su posible impacto y/o minimizar la probabilidad de que ocurran:

Tabla no. 3

3Escenarios Alternativos SOLINFINC SAS

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	ÁNALISIS DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ACCIONES PARA AFRONTAR EL RIESGO	
		SIN RIESGO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO		
Estratégicos	Controversias contractuales	SOLINFINC SAS está comprometido con el cumplimiento de los acuerdos y convenios llegados con los socios y alianzas estratégicas, concesionarios, y entidades financieras y de control involucradas en el proceso de calificación de crédito y venta de cartera. En caso de incumplimiento de las partes la empresa debe establecer políticas internas y protocolos de acción.	X			La implementación de garantías contractuales y financieras es esencial para proteger los intereses de la empresa.
	Tensión competitiva	En el mercado financiero ecuatoriano la presencia de originadoras y financieras es amplia, aunque estos estén dirigidos a un target diferente. Además, la reorientación del crecimiento de la economía y las dificultades financieras de las economías impacta negativamente en las oportunidades del negocio. Lo que provoca un incremento en la tensión competitiva y presión sobre las tasas de interés.		X		El adecuado manejo de los riesgos proporciona ventajas competitivas. • Protocolos de aprobación de crédito mediante el cual se valoran los riesgos más relevantes para su colocación y aprobación, y correcta administración y venta de la cartera.

						<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad social y de salud para empleados y políticas indemnización de accidentes, riesgos medioambientales, atentados, entre otros.
	Calidad del servicio	Incumplimiento de los niveles de calidad y disminución de la atención al cliente y experiencia al usuario en concesionarios.	X			<ul style="list-style-type: none"> • Creación de políticas de atención al cliente y políticas de calidad en la colocación de créditos. • Establecimiento de un área dedicada a la experiencia al usuario de nuestros servicios.
	Seguridad y Salud	Desde el inicio de la pandemia por Covid 19 y de la aparición de nuevas variantes y enfermedades que puedan provocar el establecimiento, protocolos, regulaciones estatales sobre el aislamiento y cuarentena generalizada, que pueda comprometer la operatividad del servicio.			X	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protocolos de bio seguridad para evitar el contagio. • Establecer protocolos y políticas para trasladar el trabajo presencial a trabajo remoto. • Establecer políticas y protocolos para ausencia de personal infectado. • Establecer medidas de ventas para llegar al usuario en una posible cuarentena.
De cumplimiento	Ética e integridad	Acciones realizadas por parte empleados que no cumplan con los principios exigidos de integridad, transparencia y respeto a la legalidad y a los Derechos Humanos	X			<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación en Ética Empresarial y Anticorrupción. • Programas y protocolos de comunicación y respuesta en medios de comunicación y redes sociales, y de gestión de conflictos.
	Incumplimientos normativos con terceros	<p>Incumplimiento del marco normativo.</p> <p>Incumplimiento de los compromisos contractuales asumidos con terceros que puede incurrir en sanciones o poner en riesgo la operatividad y el estatus financiero de la empresa.</p>	X			<ul style="list-style-type: none"> • Política de proveedores • Política de cumplimiento. • Asistencia legal de todos los compromisos contractuales de la empresa.

Financieros	Riesgos Financieros	Riesgos vinculados a fluctuaciones en indicadores financieros, a la disponibilidad de fuentes de financiamiento, relacionados con la comercialización y supervisión de carteras, a la gestión de fondos, a la precisión de los datos contables, y de carácter tributario	X	<ul style="list-style-type: none"> • La valoración y el manejo proactivo de la exposición a riesgos asociados a las principales variables financieras.
--------------------	----------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Existen diferentes tipos de estrategias que SOLINFINC SAS puede implementar para manejar situaciones de crisis. Algunas de ellas son:

Tabla no. 4

4 Plan de Contingencia

Planes de Contingencia				
OBJETIVO POR ALCANZAR CON ACCIÓN CORRECTORA	RACIONALIDAD DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR	RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LA ACCIÓN	ACCIONES POR DESARROLLAR PARA CORREGIR LA DESVIACIÓN	RESPONSABLE
Plan de contingencia sobre la caída de colocación de créditos en concesionarios	Se implementará si la colocación de créditos sea el 75% menos de lo esperado	Fondos de financiamiento	Diversificación de productos o servicios: SOLINFINC SAS puede considerar diversificar su oferta de productos o servicios para reducir su dependencia de una sola línea de negocio. Por ejemplo, podría ofrecer financiamiento para vehículos de diferentes categorías, como motos, camiones y maquinaria pesada, además de automóviles.	Área Financiera, Área Comercial

		Fondos para innovación en automatización.	SOLINFINC SAS podría invertir en tecnología para mejorar sus procesos internos y ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Por ejemplo, podría implementar un sistema de gestión de solicitudes de financiamiento en línea para reducir el tiempo de procesamiento y mejorar la eficiencia.	Área Comercial, IT, Desarrollo
--	--	---	---	--------------------------------

		Fondos para publicidad	Reenfoco de la estrategia de marketing: SOLINFINC SAS podría reenfocar su estrategia de marketing para adaptarse a la situación de crisis. Por ejemplo, podría enfocarse en ofrecer opciones de financiamiento más flexibles y asequibles, así como en mejorar la atención al cliente para fidelizar a sus clientes existentes y atraer nuevos.	Marketing
--	--	------------------------	---	-----------

<p>Plan de contingencia de bioseguridad y salud.</p>	<p>Cambio de modalidad de trabajo por medidas de bioseguridad por COVID 19. Si es necesario que la empresa opere con el 50% de su personal, esto impactará en las finanzas y productividad.</p>	<p>Acondicionamiento de espacio físico. Habilitar canales informáticos para trabajo remoto a los colaboradores, y distribuir equipos y recursos para trabajo remoto.</p>	<p>Establecer el personal que puede realizar trabajo remoto, y organización del personal que asiste de forma presencial.</p>	<p>IT, Jefes de cada área, Jefe de Seguridad Industrial.</p>
<p>Plan de contingencia sobre la pérdida de clientes</p>	<p>Si la empresa se enfrenta a una gran pérdida de clientes debido a su competencia tendrá problemas financieros y de posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Fondos para solventar la pérdida de clientes y para invertir en desarrollo de productos.</p>	<p>Reducción de costos: La empresa podría implementar medidas para reducir sus costos fijos y variables, la reducción de gastos de marketing, la disminución de gastos de viajes y la optimización de procesos internos.</p>	<p>Área de desarrollo, Marketing, Área Comercial</p>
			<p>Alianzas estratégicas: La empresa podría establecer alianzas con otras empresas del sector financiero o automotriz para compartir recursos y reducir costos. Por ejemplo, podría establecer acuerdos con nuevos concesionarios de vehículos para ofrecer financiamiento a sus clientes.</p>	

<p>Plan de contingencia sobre emergencias y catástrofes.</p>	<p>En el caso que la empresa atravesase una catástrofe natural puede perjudicar la operatividad.</p>	<p>Canales de comunicación. Recurso de primeros auxilios, y de control de emergencias y catástrofes.</p>	<p>Capacitación al personal en primeros auxilios, y creación de un plan de contingencia para emergencias y catástrofes, así como un protocolo de seguridad.</p>	<p>Seguridad industrial, Jefe General, Jefes de áreas.</p>
<p>Plan de contingencia sobre seguridad de la información.</p>	<p>Una violación a los sistemas informáticos que comprometa la información de la empresa y de los clientes. Tendría repercusiones a la operatividad y confianza en la empresa.</p>	<p>Asistencia técnica, acceso a los servidores, agentes con disponibilidad.</p>	<p>Buscar las infiltraciones. Dar un comunicado de prensa, relaciones públicas, suspender la operación. Reforzar la seguridad.</p>	<p>Área de IT, Gerencia General. Área de comunicación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Estas son solo algunas de las estrategias que SOLINFINC SAS podría considerar para manejar situaciones de crisis. Es importante que la empresa realice un análisis de su situación específica y evalúe las mejores opciones para su caso particular.

2.4. Plan Comercial

Un plan comercial es una herramienta estratégica que busca establecer las bases para el crecimiento y la consolidación de una empresa en el mercado. En este sentido, SOLINFINC SAS ha desarrollado un plan comercial basado en objetivos.

Este plan tiene como finalidad establecer las metas a alcanzar a corto y largo plazo, así como las estrategias y tácticas necesarias para lograrlas.

En este documento, se describen detalladamente los objetivos, estrategias y tácticas que SOLINFINC SAS llevará a cabo para consolidarse como líder en el mercado de servicios crediticios en la provincia de Pichincha.

2.4.1. Objetivos Smart

SOLINFINC SAS, se ha establecido objetivos SMART o inteligentes que son específicos, medibles, relevantes, alcanzables y con un tiempo de ejecución definido. Estos objetivos se enfocan en la consolidación de alianzas comerciales, la satisfacción del

cliente, la eficiencia en los costos y la participación en el mercado de la provincia de Pichincha.

- Alcanzar 10 alianzas estratégicas comerciales con Concesionarios dentro del primer año de operación, con un crecimiento sostenible para los próximos años de 3 nuevos concesionarios.
- Mantener un nivel de aprobación del 20% dentro de los primeros 6 meses, aumentando gradualmente en márgenes del 3% semestral hasta obtener un 35% a 40% de nivel de aprobación.
- Mantener los costos de la operación comercial durante el primer año, mediante la optimización y eficiencia de nuestro proceso comercial.
- Lograr un 15% de participación del mercado en la provincia de Pichincha en el primer año de operaciones, buscando alcanzar un 18% para el segundo año.

2.4.2. Rango de Precio

En el caso del producto de financiamiento, el precio se traduce en la tasa de interés, que se aplicará según el riesgo que represente el cliente del concesionario, de acuerdo con las políticas establecidas por el Banco Central del Ecuador como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla no. 5

5Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento

SEGMENTOS DE CRÉDITO % ANUAL

Productivo Corporativo	9.29
Productivo Empresarial	10.06
Productivo Pymes	10.82
Consumo	16.18
Educativo	8.58
Educativo Social	5.49
Vivienda de Interés Público	4.98
Vivienda de Interés Social	4.98
Inmobiliario	9.63
Microcrédito Minorista	20.05
Microcrédito De Acumulación Simple	20.45
Microcrédito De Acumulación Ampliada	19.52
Inversión Pública	8.34

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La tasa de interés será comunicada de manera clara y transparente para que el cliente del concesionario pueda tomar una decisión informada. A continuación, se presenta el detalle de la tasa de interés que se implementará en el otorgamiento de crédito de acuerdo con la calificación y score de cada cliente.

Tabla no. 6

6Tipo de tasas preferenciales

PRODUCTO	CALIFICACIÓN	TASA DE INERES
Preferencial	AAA	13.6%
Estándar	AA	14.6%
Emprendedor	A	15.6%

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. Estrategias y Tácticas

Para lograr estos objetivos, SOLINFINC SAS ha diseñado estrategias offline y online que le permitirán tener un acercamiento efectivo con sus clientes y potenciales aliados comerciales. En este plan comercial, se detallan las tácticas a seguir en cada una de estas áreas, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

a) Estrategias Offline

- **Venta física:** Conformar un equipo comercial crediticio, encargado de visitar a los Concesionarios, de manera permanente, con el objetivo de captar, calificar solicitudes de crédito y fortalecer la relación comercial con la fuerza de ventas y F&I del intermediario.
- **Marketing en el punto de venta:** Material promocional estático dentro de las salas de venta, por ejemplo: banners, material POP. Además, se establecerán incentivos enfocados a la fuerza de ventas y F&I, por metas alcanzadas previamente definidas.
- **Talleres Presenciales:** Capacitación periódica al equipo comercial y F&I del concesionario sobre perfilamiento, producto, entre otros.
- **Ferías:** Participación en ferias y activaciones realizadas por los concesionarios.

b) Estrategias Online

Debido al tipo de servicio que comercializa SOLINFINC SAS, las estrategias online serán las siguientes:

- **Página web:** Actualización constante con información de la industria, productos, historia y presentación la empresa.
- **Redes Sociales:** Envío periódico de publicidad referente a productos, condiciones e incentivos.
- **Calificador WEB:** Herramienta tecnológica disponible en línea para una precalificación de crédito inmediata.
- **Email Marketing:** Envío de boletines mensuales de producto que contengan condiciones de crédito y productos a los asesores comerciales y F&I de los concesionarios.

Canales de Distribución

SOLINFINC SAS al ser una empresa de financiamiento, depende de la confianza de los clientes y aliados comerciales. Por lo que los canales clave para la distribución serán de forma directa e indirecta, incorporando herramientas tecnológicas:

- a) **Distribución directa:** SOLINFINC SAS tendrá como canal de distribución directa su oficina física, en donde estará ubicado el centro de sus operaciones, y donde ofrecerán sus servicios al público de manera directa. Además, contará con una plataforma web de comunicación en línea a través de su sitio web, estará disponible con la información necesaria sobre documentación, formularios y herramientas de cálculo de financiamiento.

Gráfico no. 7

7SOLINFINC SAS LOGO



Fuente: Elaboración propia.

b) Distribución Indirecta: El principal canal de distribución de SOLINFINC SAS será de forma indirecta, el funcionamiento del negocio se realiza mediante la existencia de un intermediario. Los principales clientes, compradores de vehículos y beneficiarios del financiamiento, son proporcionados por las concesionarias de vehículos por medio de los showrooms de ventas, campañas comerciales y ferias. Por la colocación del crédito el intermediario recibirá una retribución comercial, que se establece en el siguiente apartado:

Tabla no. 8

Comisión por crédito

Comisión por crédito	2024	2025	2026	2027	2028
Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)	\$ 150	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. Herramientas y Sistemas de Información

SOLINFINC SAS, reconoce la importancia de contar con herramientas y sistemas adecuados para optimizar nuestra estrategia comercial y maximizar nuestros resultados. Para ello, se implementarán diversas herramientas y sistemas que nos permitan monitorear y mejorar constantemente nuestra gestión de ventas.

- a) Reuniones semanales** para evaluar el progreso de las ventas y analizar los resultados obtenidos. De esta manera, se podrá identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de venta según sea necesario.
- b) Sistema CRM (Customer Relationship Management)** permitirá llevar un registro detallado de las interacciones con los clientes, así como generar métricas para evaluar el desempeño de SOLINFINC SAS. De esta manera, será posible identificar patrones de comportamiento y preferencias de los clientes, lo que permitirá personalizar las estrategias de venta de igual forma mejorar la satisfacción del cliente.

Gráfico no. 9

9CRM , CREDIT SMART SCORE



Fuente: Credit Smart Score.

- c) **Herramientas de comunicación** vía telefónica, correo electrónico y chats para mantener una comunicación fluida y efectiva con clientes y proveedores. De esta manera, será posible responder rápidamente a las necesidades y mantener una relación cercana y duradera con ellos.

2.4.3. Métricas

SOLINFINC SAS, está comprometida con la mejora continua y la optimización de los procesos comerciales. Para lograrlo, es esencial contar con herramientas y sistemas que permitan medir y evaluar el desempeño en tiempo real. Es aquí donde las métricas juegan un papel clave.

En SOLINFINC SAS, se implementará un sistema de métricas basado en la elaboración de un Funnel de Ventas, que permitirá hacer un seguimiento detallado de las ventas en todas sus etapas y evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos.

Con este sistema de métricas, se puede identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en el proceso comercial, lo que permite tomar decisiones informadas y eficientes. Además, se cuenta con herramientas de comunicación y un sistema CRM que complementa el programa de métricas, para lograr una gestión efectiva y estratégica de las ventas.

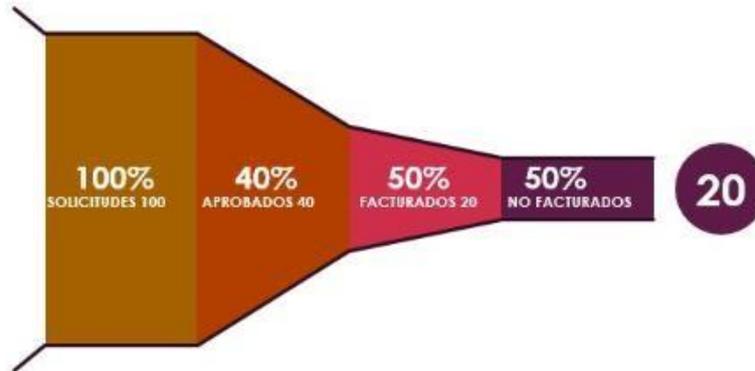
A continuación, las variables del Funnel de Ventas:

- a) Número de solicitudes de crédito recibidas.
- b) Porcentaje de aprobación de solicitudes de crédito.
- c) Porcentaje de instrumentación de créditos aprobados.

d) Créditos aprobados, no instrumentados.

Gráfico no. 10

10Fúnel de ventas

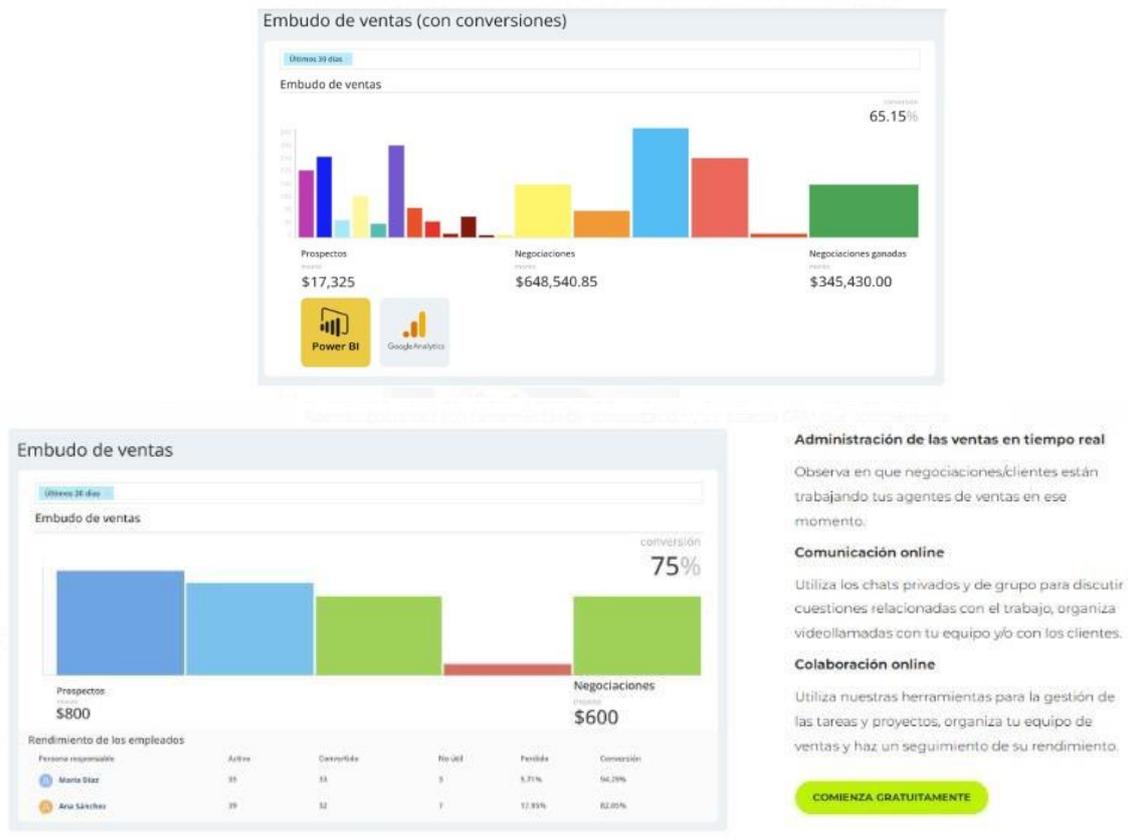


Fuente: Elaboración propia.

En resumen, en SOLINFINC SAS valora la importancia de las métricas para la toma de decisiones y el logro de los objetivos comerciales.

Gráfico no. 12

11Embudo de Ventas



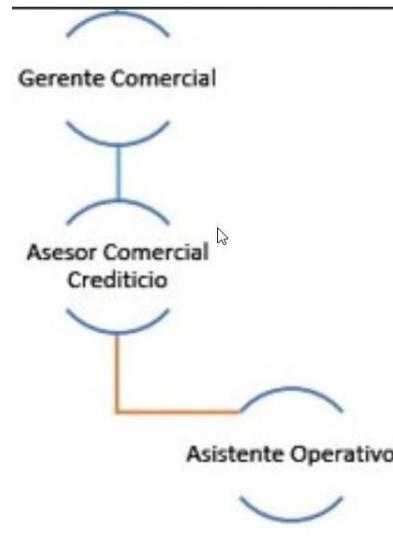
Fuente: Elaboración propia.

2.4.4. Equipo Comercial

El equipo comercial de SOLINFINC SAS estará conformado por tres colaboradores, a continuación, se detalla el perfil de cada posición:

Gráfico no. 12

12Organigrama del Equipo Comercial



Fuente: Elaboración propia.

- **Gerente Comercial:** Tiene la función de planear y orientar los equipos comerciales de la empresa, y tomar acciones que respondan al cumplimiento de presupuestos. La formación requerida es Ingeniero Comercial, deseable MBA. Con experiencia de 3 años en cargos similares.
- **Asesor Comercial Crediticio:** Habilidades y conocimientos sobre productos financieros, capacidad para analizar la situación financiera del cliente, habilidad para explicar los términos y condiciones del crédito, capacidad de negociación, habilidad para trabajar en equipo, habilidad para comunicarse efectivamente. Profesional en ingeniería en finanzas, administración de empresas, economía o áreas afines. Experiencia mínima de al menos 2-3 años de experiencia en el sector financiero, especialmente en el área de crédito.
- **Asistente Operativo:** Gestión de documentos. Experiencia previa en una posición similar. Conocimiento básico de contabilidad y finanzas. Habilidad para trabajar en equipo y comunicarse con claridad y eficacia. Cursando últimos cursos de educación superior en contabilidad, finanzas o afines.

Cada colaborador recibirá un sueldo de acuerdo con la siguiente tabla detallada en dólares:

Tabla no. 13

13 Cargos del Equipo Comercial

Cargos del Equipo Comercial

CARGO	SUELDO FIJO (USD)	FORMA DE COMISIÓN
Gerente Comercial	\$1000	Comisiones
Asesor Comercial Crediticio	\$600	Comisiones
Asistente Operativo	\$500	Sueldo fijo sin variable

Las comisiones de los asesores y gerente comerciales se detallan a continuación:

Tabla no. 14

14 Comisiones Equipo Comercial

% DE CUMPLIMIENTO	COMISION \$ USD (ASESOR)	COMISION \$ USD (GERENTE)
80% -85%	\$ 300	\$550
85% - 90%	\$ 500	\$650
90% - 100%	\$ 600	\$850
100% EN ADELANTE	\$ 800	\$1000

Nota: El cumplimiento estará en función de una cartera meta de colocación de créditos de 1 millón de dólares mensuales, con un mínimo de cumplimiento del 80%.*

Fuente: Elaboración propia.

2.4.5. KPI's

Es importante tener en cuenta que las fórmulas de indicadores pueden variar dependiendo de la industria, el mercado y los objetivos específicos de la empresa, por lo que es recomendable analizar cuidadosamente cada situación y establecer las métricas más adecuadas para medir el progreso y el éxito de la estrategia comercial.

El uso de los KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) es fundamental para medir el éxito y progreso de un negocio. En el caso de SOLINFINC SAS, contar con un conjunto de KPI's específicos permitirá monitorear de manera efectiva el rendimiento de su estrategia comercial. Al tener una idea clara de las métricas que son relevantes para el

negocio, será posible tomar decisiones y mejorar continuamente su desempeño. En este sentido, a continuación, se presentan algunas fórmulas de KPI's para los objetivos comerciales de SOLINFINC SAS.

Tabla no. 15

15Indicadores Comerciales de gestión

INDICADORES COMERCIALES DE GESTIÓN					
INDICADOR	FORMULA	UM	META	TIEMPO DE CALCULO	RESPONSABLE
Número de Alianzas estratégicas alcanzadas	$\frac{\text{Alianzas estratégicas comerciales cerradas}}{\text{Objetivo de alianzas comerciales}}$	Un	10	Anual	Área de Comercial
Nivel de aprobación de crédito	$\frac{\text{Solicitudes de crédito aprobadas}}{\text{Total de solicitudes de crédito}} \times 100$	%	20%	Anual	Área Financiera
Costos de la operación comercial	$\frac{\text{Costos totales de la operación comercial}}{\text{Ingresos totales generados}} \times 100$	%	10%	Anual	Área Financiera
Costos comerciales	$\frac{\text{Costos comerciales año } n - \text{Costos comerciales } n - 1}{\text{Costos comerciales } n - 1} \times 100$	%	menor al 5 %	Anual	Área Financiera
Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas totales de SOLINFINC}}{\text{Ventas totales del mercado en la provincia de Pichincha}} \times 100$	%	15%	Anual	Área de Comercial

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Plan de Customer Service

SOLINFINC SAS es una empresa enfocada a satisfacer las necesidades de financiamiento de sus stakeholders, por lo que, la atención personalizada, ágil, e integral serán los pilares básicos de la organización. Es importante que SOLINFINC SAS establezca metas a largo plazo para fortalecer la atención al cliente, así como la mejora continua de los procesos e innovación de la oferta de servicios financieros.

Es esencial que la empresa tenga un enfoque orientado a satisfacer plenamente las necesidades del cliente, a través de una experiencia satisfactoria en todas las etapas de su ciclo de servicio y los momentos de verdad en el que los intermediarios y clientes interactúan con la marca.

2.5.1. Características del servicio de atención al cliente

La empresa presenta dos tipos de clientes, los aliados estratégicos que funcionan como intermediarios, que comprenden a los distintos concesionarios en la provincia de Pichincha y que son los encargados de referir a el cliente final quien utiliza el servicio financiero para la compra de vehículos.

SOLINFINC SAS estará enfocada en proporcionar información clara y precisa, así como asistencia al concesionario y al cliente final desde el primer contacto, en cuanto a plazos, tasas, procesos de instrumentación de créditos y desembolsos.

Gráfico no. 9

9Satisfacción al cliente



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Objetivos del Servicio al Cliente

Los objetivos planteados por SOLINFINC SAS, con relación al servicio al cliente, son los siguientes:

- Mejorar la satisfacción del cliente: Alcanzar una puntuación de satisfacción de los concesionarios de un 80% durante el primer año.
- Mejorar la calidad de la atención al cliente: Mejorar la calidad de la atención al cliente final en un 30% durante el primer trimestre del año.
- Reducir el tiempo de respuesta: Reducir el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de crédito a 20 minutos de precalificación durante el segundo semestre del año.
- Incrementar la retención de clientes: Incrementar la tasa de retención de aliados estratégicos en un 15% durante el segundo semestre del año.
- Aumentar el número de clientes: Alcanzar la cantidad de diez aliados estratégicos durante el primer año de operación.
- Mejorar los servicios existentes: Crear dos proyectos de mejora para los procesos existentes para el segundo semestre del año.

2.5.3. Estrategias

Estrategia Multicanal

Si el cliente principal de SOLINFINC SAS es el concesionario, entonces se podría considerar la estrategia multicanal como la más adecuada. Esto se debe a que los concesionarios pueden tener preferencia por ciertos canales de comunicación, como el teléfono o correo electrónico, para solicitar financiamiento para la compra de vehículos en nombre de sus clientes.

En caso de que el cliente final sea al que se le otorga el crédito vehicular, la estrategia de atención al cliente que se debe implementar puede ser más centrada en la satisfacción del cliente, la rapidez en la respuesta y la calidad del soporte, ya que es fundamental proporcionar una experiencia de alta calidad y confianza para el cliente final que busca adquirir un vehículo.

En este caso, la estrategia multicanal también sigue siendo importante para brindar diversas opciones de comunicación y contacto con el cliente, lo que permitiría que el

cliente final tenga la opción de elegir el canal de comunicación que más le convenga para realizar consultas o solicitar información adicional sobre su crédito vehicular.

Es importante que SOLINFINC SAS ofrezca una amplia gama de canales de comunicación para garantizar la satisfacción de sus clientes, los concesionarios, y así facilitar el proceso de solicitud de crédito y respuesta a consultas que ellos puedan tener. Por lo tanto, se debería establecer como objetivo contar con un servicio de atención multicanal que permita a los concesionarios contactar a la empresa a través del canal que prefieran, y además medir la calidad de atención de cada uno de los canales ofrecidos.

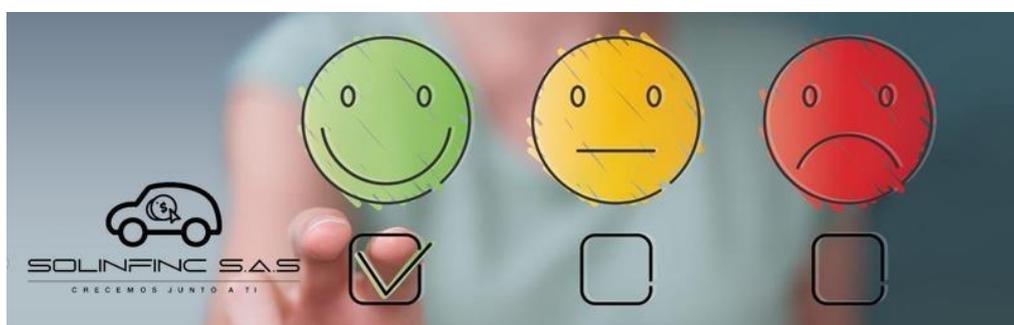
Estrategia de satisfacción de los agentes.

SOLINFINC SAS se enfoca en el bienestar de los agentes de atención al cliente, ya que se reconoce que su satisfacción es clave para ofrecer un buen servicio. Se busca garantizar que los agentes estén capacitados, motivados y equipados para brindar una atención excepcional con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y sus valores.

La satisfacción de los agentes es un aspecto clave para el éxito de cualquier empresa, ya que son el primer punto de contacto con los clientes y su desempeño impacta directamente en la experiencia del servicio. En el caso de SOLINFINC SAS, una empresa de servicios financieros que se enfoca en otorgar créditos vehiculares es importante implementar una estrategia de satisfacción de los agentes que garantice su motivación, compromiso y desempeño óptimo.

Gráfico no. 10

10NPS SOLINFINC SAS



Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de calidad en el soporte.

La empresa está enfocada en garantizar que la atención al cliente sea de alta calidad y consistente. Se establecen estándares y se realizan evaluaciones para asegurar que los agentes cumplan con parámetros de calidad. También se implementan mecanismos para obtener comentarios de los clientes y utilizarlos para mejorar el servicio.

2.5.4. Tácticas para la Implementación de Estrategias

Existen diversas tácticas y acciones de Customer Service que SOLINFINC SAS implementa para mejorar su servicio de atención al cliente:

Atención multicanal

- Los clientes tendrán la opción de contactar a la empresa a través de diversos canales de comunicación, como el teléfono, correo electrónico, redes sociales, entre otros, así los clientes podrán elegir utilizar el canal de su preferencia.
- Los asesores comerciales y F&I de los distintos concesionarios podrán contactarse con los analistas de crédito de SOLINFINC SAS de manera directa por los distintos canales ofrecidos con preferencia de correo electrónico y vía telefónica.

Estrategia de satisfacción de los agentes.

- Capacitación constante del personal: Es importante que el personal cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un servicio eficiente y de calidad, con un programa de capacitación constante que les permita actualizar sus conocimientos y mejorar sus habilidades durante todo el proceso de atención.
- Bonificación económica dirigida a los agentes, por cumplimiento de NPS, según objetivos estratégicos de la empresa.
- Realizar un seguimiento de las labores de los agentes mediante el uso de software y métricas. El software puede permitir la grabación de las interacciones con los clientes, lo que puede ser utilizado para analizar y evaluar la calidad de las interacciones, identificar problemas y oportunidades de mejora. También puede ser utilizado para monitorear el tiempo de respuesta y el rendimiento de los agentes. Además, el uso de métricas específicas, como el tiempo promedio de atención al cliente, la tasa de resolución en el primer contacto y la satisfacción del

cliente, puede permitir a la empresa evaluar el desempeño de los agentes y establecer objetivos medibles de mejora

Estrategia de calidad en el soporte

- Implementación de un sistema de gestión de solicitudes eficiente: La rapidez y eficacia en la gestión de las solicitudes de los clientes es un factor clave para mejorar su experiencia, automatizando el proceso y así reducir el tiempo de respuesta.
- Desarrollo de programas de fidelización: La fidelización de los Concesionarios es fundamental para la sostenibilidad del negocio. Desarrollar programas de fidelización que ofrezcan incentivos y beneficios a los concesionarios y sus equipos de ventas y F&I.
- Personalización del servicio: Cada cliente tiene necesidades y preferencias diferentes, por lo que es importante que el servicio sea personalizado.
- Implementar herramientas de CRM (Customer Relationship Management) que permitan conocer mejor a los clientes y así brindarles un servicio adaptado a sus necesidades.
- Medición y análisis de la satisfacción del cliente: Es importante conocer la opinión de los clientes para poder mejorar el servicio, mediante encuestas de satisfacción y realizar un análisis constante de los resultados para identificar áreas de mejora y hacer los cambios necesarios.
- Compromiso con el cliente: Es importante que la empresa muestre su compromiso con los clientes y que éstos perciban que son una prioridad. Implementando la oferta de un servicio de atención al cliente alineados con los concesionarios, mediante atención con personal asignado, página web y WhatsApp.
- A través de estrategias de marketing y publicidad enfocadas en el público objetivo, tales como campañas publicitarias y promociones para nuevos clientes.

2.4.6. Canales de Comunicación

SOLINFINC SAS puede utilizar varios canales de comunicación para conectarse con sus clientes y brindarles un servicio de atención al cliente de calidad.

Algunos de los canales de comunicación que SOLINFINC SAS podría considerar son:

- **Correo electrónico:** SOLINFINC SAS podría ofrecer un correo electrónico específico para el servicio al cliente donde los clientes pueden enviar sus preguntas o consultas y recibir una respuesta oportuna. Y, un correo electrónico de atención directa para la comunicación con los asesores y F&I dentro de los concesionarios.
- **Teléfono:** Un número de teléfono dedicado al servicio al cliente permitiría a los clientes hablar directamente con un representante de SOLINFINC SAS y resolver rápidamente cualquier problema que puedan tener.
- **Chat en vivo:** La incorporación de una función de chat en vivo en el sitio web de SOLINFINC SAS permitiría a los clientes comunicarse con un representante de servicio al cliente en tiempo real y obtener una respuesta rápida a sus preguntas.
- **Redes sociales:** SOLINFINC SAS podría utilizar plataformas de redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram para interactuar con sus clientes y resolver problemas de servicio al cliente.
- **Sitio web:** La empresa podría utilizar su sitio web, donde los clientes potenciales pueden obtener información detallada sobre los productos y servicios que ofrece SOLINFINC SAS. Además, se podría incluir un formulario de solicitud de crédito vehicular en línea para facilitar el proceso de solicitud.
- **Comunicación Presencial:** SOLINFINC SAS tendrá atención presencial en sus oficinas físicas y presencia en ferias y visitas a concesionarios y clientes finales.

Tabla no. 11

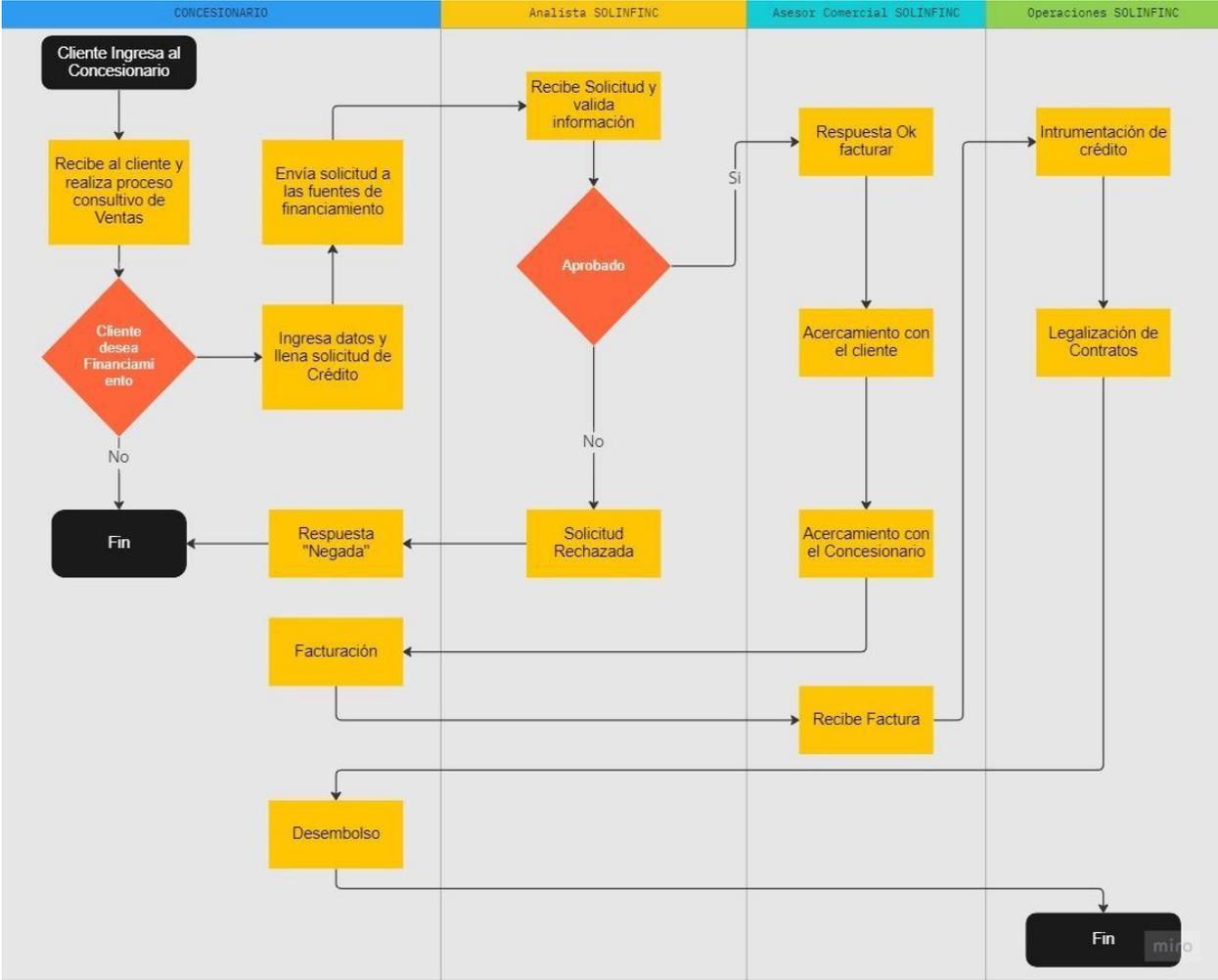
11 Indicadores de Gestión Customer Service

INDICADORES DE GESTION CUSTOMER SERVICE					
INDICADOR	FORMULA	UM	META	TIEMPO DE CALCULO	RESPONSABLE
Net Promoter Score (NPS)	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	%	80%	Annual	Marketing
Customer Effort Score (CES)	$\frac{\text{Sum of all customer effort score}}{\text{Total Number responses}}$	%	80%	Annual	Marketing
Tiempo Medio de Resolución (TMR)	$\text{Hora de ingreso de la consulta} - \text{Hora de atención de la consulta}$	Min	15	Mensual	Marketing
Tiempo promedio de procesamiento de solicitudes de financiamiento	$\text{Hora de aprobación} - \text{Hora de ingreso de la solicitud de crédito}$	Min	60 min	Mensual	Área de Crédito
Tasa de retención de clientes	$\frac{\text{Número total de clientes retenidos}}{\text{Número total de Clientes}} \times 100$	%		15 Semestre	Área comercial
Número de Alianzas estratégicas alcanzadas	$\frac{\text{Alianzas estratégicas comerciales cerradas}}{\text{Objetivo de alianzas comerciales}}$	Un	10	Annual	Área de Comercial
Proyectos de Mejora	Número de proyectos de mejora para procesos	Un	2	Annual	Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico no. 12

12Prototipo de procesos SOLINFINC SAS



Fuente: Elaboración propia.

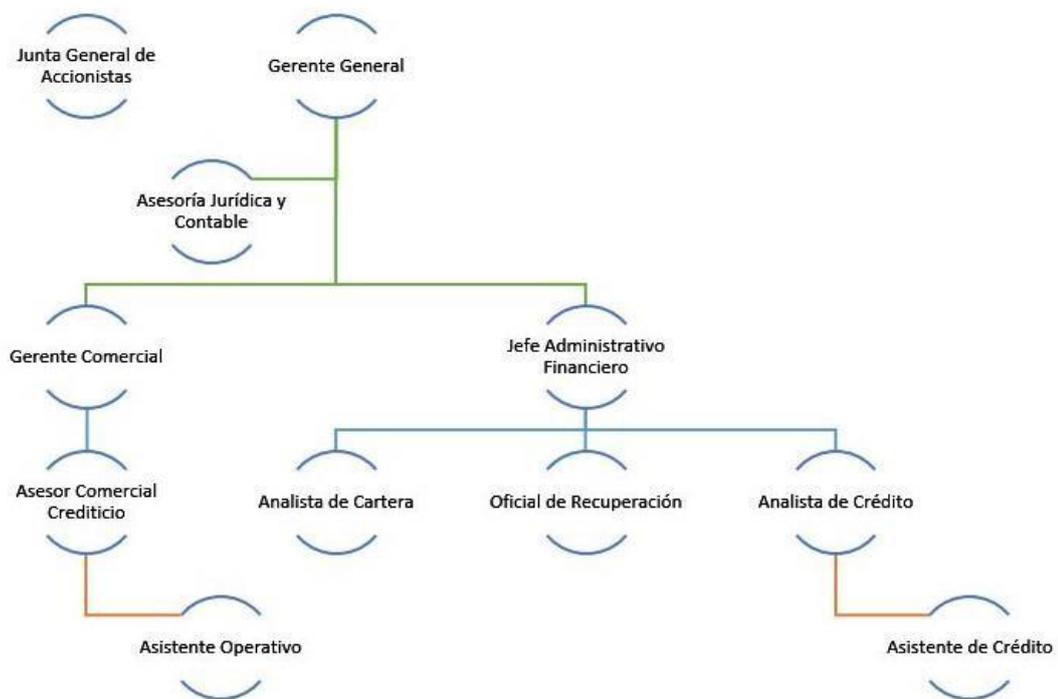
2.6. Plan Financiero

2.6.1. Equipo directivo y organización

A continuación, el organigrama de SOLINFINC SAS, la posición de Asesoría Contable y Jurídica, se subcontratará como un servicio profesional prestado por un tercero por lo que se considera en el análisis del OPEX.

Gráfico no. 17

13 Organigrama



Fuente: Propia de los autores del proyecto.

2.6.2. Relación de Cargos

A continuación, tabla que detalla la relación de los cargos y los salarios iniciales, que incluyen la previsión sobre sueldos y seguridad social.

Tabla no. 14

14 Proyecto SOLINFINC SAS

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección Gastos de Personal

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>			Total	Total	Total	Total	Total
			2024	2025	2026	2027	2028
Calendario de Contrataciones							
Finanzas							
Jefe Administrativo Financiero	1,600	19,200	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Analista de crédito	850	10,200	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Asistente de crédito	500	6,000	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0
Oficial de recuperación	800	9,600	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Analista de cartera	600	7,200	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Total empleados en Finanzas			5.0	5.0	6.0	6.0	6.0
Comercial							
Gerente Comercial	1,000	12,000	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Asistente operativo	500	6,000	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Asesor Comercial Crediticio	600	7,200	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0
Total empleados en Comercial			5.0	6.0	7.0	7.0	7.0
Administración							
Gerente General	2,300	27,600	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Total empleados en Administración			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			11	12	14	14	14

2.6.3. Ficha Técnica de Cargos

A continuación, se detallan las fichas técnicas, de los cargos mencionados en la estructura organizacional.

Tabla no. 15

15Detalle de Cargos

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
Gerente General	Responsable de la gestión y dirección de SOLINFINC S.A.S, para garantizar el crecimiento y la rentabilidad de la organización, así como supervisar todas las operaciones y actividades financieras y comerciales, debe de establecer y ejecutar la estrategia corporativa, tomar decisiones estratégicas, gestionar el riesgo y cumplir con las regulaciones y normativas del sector financiero.	Graduado en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines. Preferentemente con estudios de postgrado MBA.	3 años de experiencia en roles de liderazgo y gestión dentro de la industria financiera, como Gerente General, Director de Operaciones o Gerente de área.	Liderazgo Toma de decisiones Pensamiento estratégico Gestión de personal Comunicación efectiva: Orientación. Conocimiento de la industria
Gerente Comercial	Encargado de dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con las ventas y el desarrollo de negocios de SOLINFINC	Graduado en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines. Preferentemente con	3 años de experiencia en roles de liderazgo y gestión dentro de la industria financiera, como Gerente General, Director de Operaciones o Gerente Comercial.	Habilidades de ventas Negociación Pensamiento estratégico Gestión de equipos Orientación al cliente

	S.A.S. Su objetivo principal es impulsar el crecimiento de los ingresos y maximizar las oportunidades comerciales, trabajando en estrecha colaboración con los equipos de ventas, marketing y servicio al cliente para alcanzar los objetivos comerciales establecidos.	estudios de postgrado MBA.		Comunicación efectiva Análisis de mercado
Jefe Administrativo – Financiero	Responsable de supervisar y gestionar todas las actividades financieras y administrativas de SOLINFINC S.A.S.. Su objetivo principal es garantizar la salud financiera de la organización y optimizar los recursos disponibles, además de la planificación financiera, el presupuesto, el control de costos, la gestión de tesorería, la contabilidad y la presentación de informes financieros.	Título universitario en áreas como Administración de Empresas, Finanzas, Economía o Contabilidad. Preferentemente con estudios de postgrado MBA, Finanzas o relacionados.	3 años de experiencia en roles financieros y de gestión, como Analista Financiero o Jefe de Finanzas	Gestión financiera Contabilidad Análisis financiero Gestión de riesgos Liderazgo y gestión de equipos Pensamiento estratégico Comunicación efectiva
Asesor Comercial – Crediticio	Encargado de brindar asesoramiento y orientación a los clientes interesados en	Mínimo título universitario en áreas como Administración de	Experiencia en ventas y atención al cliente, preferiblemente en el sector automotriz o en instituciones	Habilidades de ventas: Análisis financiero Orientación al cliente

	adquirir un crédito para la compra de un vehículo. Su objetivo principal es analizar las necesidades y capacidades financieras de los clientes, ofrecer opciones de crédito adecuadas y facilitar el proceso de solicitud y aprobación del préstamo. El Asesor Comercial de Crédito Automotriz trabaja en estrecha colaboración con los clientes, los departamentos financieros y los concesionarios para garantizar una experiencia satisfactoria	Empresas, Economía o carreras afines.	Finanzas, o carreras financieras que ofrecen créditos automotrices. La familiaridad con los procesos de solicitud de crédito y los requisitos financieros es altamente valorada.	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Resolución de problemas: Capacidad para identificar y resolver problemas relacionados con el crédito automotriz, como requisitos documentales, discrepancias en la información financiera o situaciones de riesgo crediticio.
Asistente Operativo	El Asistente Operativo se encarga de realizar tareas administrativas, coordinar las comunicaciones internas y externas, gestionar el flujo de información y asistir en la resolución de problemas operativos	Cursando carreras en áreas como Administración de Empresas, Finanzas, Economía o carreras afines.	Experiencia en tareas como la organización de archivos, la gestión de calendarios, la atención al cliente, la coordinación de reuniones y la comunicación interna.	Organización Comunicación: Gestión de archivos y documentación Coordinación y planificación Orientación al detalle Resolución de problemas Trabajo en equipo
Analista de Crédito	El objetivo principal del cargo es asegurar que las	Graduado en carreras de Finanzas,	Se espera que los candidatos tengan experiencia en roles relacionados,	Análisis financiero Evaluación de crédito

	decisiones de otorgamiento de crédito se tomen de manera responsable y acorde con las políticas y procedimientos establecidos. El Analista de Crédito y Riesgos realiza análisis de los antecedentes crediticios, evalúa la capacidad de pago de los clientes y establece los límites de crédito apropiados.	Administración de Empresas, Economía o carreras relacionadas. De preferencia especialización o posgrado en Crédito y Riesgos, así como una formación en análisis financiero, evaluación crediticia y normativa aplicable.	como Analista de Crédito, Analista Financiero o funciones similares en instituciones financieras. Es deseable tener conocimiento y experiencia en el análisis de estados financieros, evaluación de riesgos crediticios, gestión de carteras y cumplimiento normativo.	Gestión de riesgos Cumplimiento normativo Comunicación efectiva Pensamiento crítico Trabajo en equipo.
Asistente de Crédito	Su objetivo principal es brindar soporte administrativo y técnico en el proceso de evaluación de crédito, asegurando el cumplimiento de los requisitos y políticas establecidas. Recopila y analiza información crediticia, asiste en la toma de decisiones de crédito y contribuye en la gestión y monitoreo de los riesgos financieros.	Cursando carreras en áreas como Administración de Empresas, Finanzas, Economía.	1 año de experiencia en tareas como la recopilación y verificación de información crediticia, la elaboración de informes y la comunicación con los solicitantes de crédito.	Análisis crediticio Cumplimiento normativo Comunicación efectiva Gestión de documentación Trabajo en equipo Orientación al detalle Gestión del tiempo
Oficial de Recuperación	Su objetivo principal es asistir en el proceso de recuperación de deudas vencidas, interactuando con	Cursando carreras en áreas como Administración de	2 años de experiencia en tareas como el seguimiento de cuentas morosas, la gestión de llamadas y correspondencia con clientes en	Atención al cliente Comunicación efectiva Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2. Ingresos

Las siguientes entradas forman parte del portafolio de servicios de SOLINFINC SAS, lo que le permite diversificar sus fuentes de ingresos y mantener una operación financiera sólida. La empresa se beneficiará tanto de la venta de cartera como de la prestación de servicios adicionales a sus clientes y aliados estratégicos.

Venta de cartera de créditos: La principal fuente de ingresos de SOLINFINC SAS provendrá de la venta de la cartera de créditos colocados y gestionados en colaboración con nuestros aliados estratégicos, especialmente concesionarias. Los ingresos se generarán a partir del valor residual obtenido de la venta de los créditos.

Comisiones Valores Agregados: Además de la venta de cartera, SOLINFINC SAS también generará ingresos a través de la gestión de colocación de dispositivos satelitales y seguros con los clientes finales de los concesionarios. Por estos servicios, se recibirá una retribución comercial.

Asesoría Crediticia: Otra fuente de ingresos será una tarifa fija por el servicio de consultoría a concesionarios que opten por otorgar crédito directo.

Los ingresos de acuerdo con el plan financiero que ha sido desarrollado por tipo de productos son los siguientes:

- Crédito Estándar
- Crédito Preferencial
- Crédito Emprendedor

Tabla no. 16

16 Proyección de Ingresos

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección de Ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Crédito Estandar						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		67	120	132	145	160
Precio de venta		557	557	557	557	557
Total ingresos del producto/servicio		37,351	66,852	73,538	80,891	88,981
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		37,351	66,852	73,538	80,891	88,981
% s/Ventas Totales del Proyecto		9.8%	11.0%	11.0%	10.7%	10.7%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			0.0%	0.0%	0.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100.0%	100.0%	100.0%
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	37,351	66,852	73,538	80,891	88,981

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección de Ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Crédito Preferencial						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		27	64	70	77	85
Precio de venta		343	343	343	343	343
Total ingresos del producto/servicio		9,263	21,956	24,152	26,567	29,223
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		9,263	21,956	24,152	26,567	29,223
% s/Ventas Totales del Proyecto		2.4%	3.6%	3.6%	3.5%	3.5%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			0.0%	0.0%	0.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100.0%	100.0%	100.0%
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	9,263	21,956	24,152	26,567	29,223

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección de Ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Crédito Emprendedor						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		211	306	336	370	407
Precio de venta		772	772	772	772	772
Total ingresos del producto/servicio		162,868	235,889	259,478	285,426	313,968
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		162,868	235,889	259,478	285,426	313,968
% s/Ventas Totales del Proyecto		42.8%	38.7%	38.9%	37.6%	37.7%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			0.0%	0.0%	0.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100.0%	100.0%	100.0%
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	162,868	235,889	259,478	285,426	313,968

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones

Proyección de

Cantidades expresadas en		Tot 202	Tot 202	Tot 202	Tot 202	Tot 202
Ingresos netos del producto/servicio:						
Número de		6	3	4	4	4
Precio de		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total ingresos del		6,00	36,00	40,00	41,00	42,00
INGRESOS NETOS POR		6,00	36,00	40,00	41,00	42,00
% s/Ventas Totales del		1.%	5.%	6.%	5.%	5.%
Desglose de						
Ventas al	% de las			0.%	0.%	0.%
Ventas a	% de las			100%	100%	100%
Ventas al	en	0	0	0	0	0
Ventas a	en	6,00	36,00	40,00	41,00	42,00

Ingresos netos del producto/servicio: Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)

Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		305	454	490	592	652
Precio de venta		549	549	549	549	549
Total ventas del producto/servicio		167,399	249,222	269,160	325,095	357,604
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		167,399	249,222	269,160	325,095	357,604
% s/Ventas Totales del Proyecto		44.0%	40.9%	40.4%	42.8%	43.0%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			100.0%	100.0%	100.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			0.0%	0.0%	0.0%
Ventas al contado	en Dólares	167,399	249,222	269,160	325,095	357,604
Ventas a crédito	en Dólares	0	0	0	0	0

A continuación, el resumen por tipo de producto es necesario considerar que al ser un servicio no se consideran devoluciones:

Tabla no. 16

16Proyección de Ingresos: Devoluciones

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección de ingresos

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio					
Ingresos netos por producto/servicio					
Crédito Estandar	37,351	66,852	73,538	80,891	88,981
Crédito Preferencial	9,263	21,956	24,152	26,567	29,223
Crédito Emprendedor	162,868	235,889	259,478	285,426	313,968
Asesoría Crediticia	6,000	36,000	40,000	41,000	42,000
Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)	167,399	249,222	269,160	325,095	357,604
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	380,686	609,919	666,327	758,978	831,776

2.6.5. Costos Operativos

Por el tipo de servicios que SOLINFINC SAS comercializa no existe un costo directo de mano de obra ni fabricación para sus productos; el giro de negocio de SOLINFINC SAS consiste en la colocación de créditos y venta de cartera. Solo existe en el producto “comisiones por valores agregados”.

Comisiones por Valores Agregados: La retribución económica entregada a los concesionarios por colocación de crédito, dispositivos satelitales y seguros que forman parte del total del crédito otorgado.

Tabla no. 17

17 Costes de venta del producto: Valores Agregados

Costes de ventas del producto/servicio: Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)					
Coste servicio prestado					
Número de Unidades	305	454	490	592	652
Comisiones a Concesionario	150	200	200	200	200
Total ingresos del producto/servicio	45,750	90,816	98,081	118,464	130,310
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	45,750	90,816	98,081	118,464	130,310

2.6.6. Margen Bruto

Adjunto la tabla de resumen por tipo de producto en la que se evidencia que no existe costo de ventas en los créditos, por eso muestra un margen del 100%. En cuanto al margen del producto Valores Agregados decrementa a partir del segundo año, debido a que la comisión que se pagará a los concesionarios es mayor con el fin de generar mayor colocación de créditos.

Tabla no. 18

18 Proyección Coste de Ventas

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras					
Proyección Coste de Ventas					
	Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	2024	2025	2026	2027	2028
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Crédito Estandar	0	0	0	0	0
Crédito Preferencial	0	0	0	0	0
Crédito Emprendedor	0	0	0	0	0
Asesoría Crediticia	0	0	0	0	0
Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)	45,750	90,816	98,081	118,464	130,310
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	45,750	90,816	98,081	118,464	130,310

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección Coste de Ventas

	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>					
Margen Bruto del producto/servicio: Crédito Estandar					
Ingresos Netos	37,351	66,852	73,538	80,891	88,981
Coste de Ventas	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	37,351	66,852	73,538	80,891	88,981
% s/Ventas del Producto/Servicio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Margen Bruto del producto/servicio: Crédito Preferencial					
Ingresos Netos	9,263	21,956	24,152	26,567	29,223
Coste de Ventas	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	9,263	21,956	24,152	26,567	29,223
% s/Ventas del Producto/Servicio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Margen Bruto del producto/servicio: Crédito Emprendedor					
Ingresos Netos	162,868	235,889	259,478	285,426	313,968
Coste de Ventas	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	162,868	235,889	259,478	285,426	313,968
% s/Ventas del Producto/Servicio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Margen Bruto del producto/servicio: Asesoría Crediticia					
Ingresos Netos	6,000	36,000	40,000	41,000	42,000
Coste de Ventas	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	6,000	36,000	40,000	41,000	42,000
% s/Ventas del Producto/Servicio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Margen Bruto del producto/servicio: Comisiones Valores agregados (Seguros-Dispositivo)					
Ingresos Netos	167,399	249,222	269,160	325,095	357,604
Coste de Ventas	45,750	90,816	98,081	118,464	130,310
MARGEN BRUTO	121,649	158,406	171,079	206,631	227,294
% s/Ventas del Producto/Servicio	72.7%	63.6%	63.6%	63.6%	63.6%

Nosotros administramos la cartera, por lo cuál cobramos una comisión por la venta de cartera, al ser un servicio el único costo incluido es la retribución comercial hacia los concesionarios por la colocación del crédito.

2.6.7. Gastos Operativos - Opex

Los gastos operativos se refieren a los recursos financieros que serán necesarios para la operación comercial y administrativa de SOLINFINC SAS:

Tabla no. 19

19Gastos de Operación

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Proyección Costes de Explotación

	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>					
Gastos de Operación Comercial					
Gastos de Operación Comercial					
Número de empleados	5	6	7	7	7
Gastos de asesoramiento - Agencia Public	Según sea necesario	2,400	2,400	2,400	2,400
Material de Oficina	20 /Empleado	1,200	1,494	1,810	1,881
Movilización	10 /Empleado	600	747	905	940
Comunicación (tlfnia movil)	25 /Empleado	1,500	1,867	2,262	2,351
Provisión Recompra		22,055	31,943	54,058	59,464
Suscripciones		6,600	6,600	6,600	6,600
Gastos bancarios	0.3% de las ventas	933	1,830	1,999	2,277
Atenciones sociales clientes	0.3% de las ventas	1,142	1,830	1,999	2,277
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	36,430	48,711	72,032	78,189	84,780

El área Comercial contará con 5 empleados en el primer año, en el segundo año aumenta a 6 recursos y a partir del tercer año se incrementa un recurso adicional, incremento acompañado de las ventas. Este recurso tendrá funciones a tiempo completo de soporte a clientes y búsqueda de nuevas oportunidades comerciales, para lo cual será necesario los siguientes gastos:

- **Gastos Asesoramiento – Agencia de Publicidad:** por la particularidad del servicio no será necesario contar con personal exclusivo para Marketing, en este rubro se considera trabajos puntuales para potenciar la gestión comercial en publicidad impresa y digital, diseño de artes para: documentos legales, comunicaciones masivas, comunicaciones de producto, etc. La inversión se pronostica con un valor fijo mensual, a pesar de que puedan existir picos al ejecutar el gasto.
- **Material Oficina:** en este rubro se considera papelería necesaria para entregar información a los clientes finales.
- **Movilización:** se pronostican gastos de taxis dentro de la ciudad para el personal que requiera, por situaciones puntuales exceder el horario laboral (cierre de mes) o trasladarse a ferias.
- **Comunicación (telefonía móvil).** - es importante que todo el equipo comercial cuente con un plan de telefonía móvil para realizar llamadas sin restricciones, por lo que se considera un plan ilimitado a cada persona del equipo.
- **Provisión recompra:** en este rubro se considera un porcentaje (conforme a la tendencia del mercado) del total créditos colocados por el ticket promedio, esto nos permite estar cubiertos en el caso que por alguna razón no se pueda colocar el crédito con la institución financiera, adjunto el cuadro con las consideraciones del pronóstico de la provisión:

Tabla no. 20

20 Provisiones

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
Provisión Recompra MENSUAL	1,837.92	2,661.94	4,504.82	4,955.31	5,450.84
# UNIDADES ANUALES	211	306	336	370	407
TICKET PROMEDIO	\$ 16,081	\$ 16,081	\$ 16,081	\$ 16,081	\$ 16,081
% DE PROVISION CONFORME AL MERCADO	0.7%	1%	1%	1%	1%
	22,055	31,943	54,058	59,464	65,410

- **Suscripciones:** entre las herramientas que serán imprescindibles para poder entregar información y análisis de calidad en el tiempo establecido, están las suscripciones a las siguientes plataformas:

Tabla no. 21

21 Suscripciones

Suscripciones		
Proveedor	\$ Gto	Concepto
DATABOOK	\$ 100.00	Validador de información financiera, laboral, estado civil y status judicial.
DATAEXPERTO	\$ 150.00	Buró de información, capacidad y carácter crediticio.
ANALITICA	\$ 300.00	Programa de análisis empresarial para créditos directos del concesionario.
	\$ 550.00	

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos Bancarios:** los gastos bancarios han sido considerado como parte del gasto operativo, debido a que en su mayoría se generarán por las transacciones derivadas del giro del negocio. Se ha definido un 0.3% de la venta.
- **Atenciones sociales clientes:** en este rubro se ha considerado el 0.3% del ingreso, que tiene como fin de entregar cortesías al equipo comercial de los concesionarios para fortalecer la relación, además de eventualmente enviar detalles que incentive la presencia de SOLINFINC SAS en el mercado.

2.6.7. Gastos de Administración – Opex

En el equipo de administración la empresa cuenta con 6 personas el primer año y desde el tercero un operativo más que necesitarán de los siguientes conceptos de gastos para su operación:

- **Material de Oficina:** en este rubro están los valores de papelería necesaria para la instrumentación de créditos y expedientes de respaldo de los clientes finales.
- **Alquiler impresora:** se decidió que es mejor alquilar un equipo para impresiones, con la finalidad de tener incluido suministros y mantenimiento.
- **Seguros:** que incluye los activos de la compañía (laptops y celulares).

- **Asesoría Contable y Jurídica (honorarios profesionales):** al inicio de la operación el giro del negocio no requiere un recurso fijo ni para el área contable ni para el área jurídica, por lo que la opción de asesorías con terceros actualmente es mejor.
- **Alquiler oficina:** se considera alquilar una oficina de 80m2 principalmente para el personal administrativo, el equipo comercial realizará sus labores en los concesionarios. Además, permitirá hacer reuniones con clientes actuales y futuros.

Tabla no. 22

22Gastos de Alquiler

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones

Financieras

Proyección Costes de Explotación

	Total	Total	Total	Total	Total
Cantidades expresadas en Dólares	2024	2025	2026	2027	2028

Cálculo gastos de alquiler oficina

Espacio total de oficina (m2)		80	80	80	80	80
Coste total alquiler de oficina	6.50 /m2	6,240	6,473	6,721	6,985	7,265

- **Agua, electricidad, Internet, tfno. Fijo:** de los servicios básicos, el que tiene mayor valor es el internet debido que será necesario un plan que soporte alto tráfico.
- **Alicuota y Vigilancia:** son valores fijos que están definidos por la cantidad de m² del lugar de arriendo.

En resumen, los gastos administrativos se presentan así:

Tabla no. 23

23Gastos de Administración

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras						
Proyección Costes de Explotación						
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Cantidades expresadas en Dólares	2024	2025	2026	2027	2028	2028
Gastos de Administración						
Gastos de Administración						
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketi	6	6	7	7	7	7
Material de Oficina	10 /Empleado	720	747	905	73	73
Alquiler impresora	10 /Empleado	720	747	905	70	70
Seguros	0.2% de las ventas	571	915	999	1,138	1,248
Asesoría Contable/Jurídica (Honorarios Profesionales)		16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Alquiler oficina		6,240	6,473	6,721	6,985	7,265
Agua, electricidad, Internet, tfno fijo	2 /m2	1,920	1,992	2,068	2,149	2,235
Alicuota y Vigilancia	1 /m2	960	996	1,034	1,075	1,118
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		27,931	28,670	29,433	28,290	28,808

2.6.8. Gastos Imprevistos – Opex

Este concepto se ha pronosticado con el fin de prever valores que se presenten en el desarrollo de la operación, como impuestos, asesorías adicionales, etc.

Tabla no. 24

24 Imprevistos

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras						
Proyección Costes de Explotación						
Cantidades expresadas en Dólares		Total	Total	Total	Total	Total
		2024	2025	2026	2027	2028
Imprevistos						
Imprevistos						
Estimación de provisiones	0.5% de las ventas	1,903	3,050	3,332	3,795	4,159
TOTAL IMPREVISTOS		1,903	3,050	3,332	3,795	4,159

El resumen de recursos necesarios para la operación incluidos gastos de personal son los siguientes:

Tabla no. 25

25 Costos de Explotación

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras						
Proyección Costes de Explotación						
Cantidades expresadas en Dólares		Total	Total	Total	Total	Total
		2024	2025	2026	2027	2028
Resumen de Costes de Explotación						
Costes de explotación Gastos						
de Personal		191,036	258,142	318,218	350,040	385,044
Gastos de Operación Comercial		36,430	48,711	72,032	78,189	84,780
Gastos de Administración		27,931	28,670	29,433	28,290	28,808
Imprevistos		1,903	3,050	3,332	3,795	4,159
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO		257,301	338,572	423,015	460,314	502,791

2.6.9. CAPEX

Para las inversiones de capital se han considerado los siguientes conceptos:

- **Mejoras y adecuaciones iniciales:** Se instalarán paneles que permitan una adecuada distribución por funciones y exista un espacio para reuniones tanto del equipo como con terceros, de la oficina arrendada.

- **Muebles y enseres:** se consideran 7 escritorios compartidos, dos individuales y una mesa de reuniones. Además de 9 sillas giratorias y 4 fijas.
- **Laptops:** se comprarán equipos portátiles para los siguientes cargos:
 - a) Gerente General
 - b) Jefe Comercial
 - c) Jefe Administrativo Financiero
 - d) Analista de crédito
 - e) Asesor Comercial crediticio. Para el año 2 se incrementa un recurso en función al volumen de ventas.

Para el resto del equipo será suficiente con computadoras de escritorio.

Tabla no. 26

26 Inversiones (CAPEX)

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras		Total	Total	Total	Total	Total
Inversiones (CAPEX)		2024	2025	2026	2027	2028
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>						
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Mobiliario	Total CAPEX					
Mejoras y adecuaciones iniciales	1,000	1,000	0			
Muebles y enseres	3,500	3,500	0			
Total Inversiones / CAPEX	4,500	4,500	0	0	0	0
Hardware	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	10,200	10,200	0			
Total Inversiones / CAPEX	10,200	10,200	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	14,700	14,700	0	0	0	0

2.6.10. CUENTA DE EXPLOTACIÓN

EBITDA: Muestra las ganancias operativas antes de considerar intereses, impuestos, depreciación y amortización. Su aumento progresivo señala una mejora en la rentabilidad operativa, como se muestra en el 2do año de operación el indicador asciende al 30% siendo el mejor año del período estimado.

EBIT: Representa las ganancias operativas después de considerar la amortización y depreciación. Su aumento gradual muestra que las operaciones están siendo eficientes, teniendo una rentabilidad de acuerdo con lo esperado. En el año 3 existirá un decremento (8 puntos porcentuales) respecto al año anterior debido a que aumentarán los recursos como parte de la mejora a los procesos y atención al cliente.

Beneficio Neto (Pérdida): Representa las ganancias netas después de impuestos y participación a trabajadores. Del 1ro al 2do año se observa un importante crecimiento debido a

que los ingresos aumentan en mayor porcentaje que los gastos; en el 3er año SOLINFINC SAS también muestra ganancia, pero porcentualmente es decreciente respecto al año anterior, esto se debe a que incrementan gastos de personal, con el fin de mejorar procesos operativos, comerciales, tiempos de respuesta y atención al cliente. Los siguientes años serán de crecimiento sostenido.

La cuenta de explotación ilustra cómo los ingresos netos se traducen en ganancias considerando los costos de ventas y los gastos operativos. SOLINFINC SAS logra mantener márgenes saludables mientras experimenta un crecimiento constante en sus ingresos y mejora su rentabilidad operativa.

Tabla no. 27

27 Cuenta de Explotación

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Ingresos Netos del Proyecto	380.686	609.919	666.327	758.978	831.776	
Coste de Ventas	(45.750)	(90.816)	(98.081)	(118.464)	(130.310)	
MARGEN BRUTO	334.936	519.103	568.246	640.515	701.466	
% s/Ventas Totales del Proyecto	88%	85%	85%	84%	84%	
Costes de Explotación						
Gastos de Personal	(191.036)	(258.142)	(318.218)	(350.040)	(385.044)	
Gastos de Promoción y Publicidad	(36.430)	(48.711)	(72.032)	(78.189)	(84.780)	
Gastos de Administración	(27.931)	(28.670)	(29.433)	(28.290)	(28.808)	
Imprevistos	(1.903)	(3.050)	(3.332)	(3.795)	(4.159)	
Total Costes de Explotación	(257.301)	(338.572)	(423.015)	(460.314)	(502.791)	
% s/Ventas Totales del Proyecto	-68%	-56%	-63%	-61%	-60%	
EBITDA	77.635	180.531	145.231	180.201	198.675	
% s/Ventas Totales del Proyecto	20%	30%	22%	24%	24%	
Amortización	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	
EBIT	74.695	177.591	142.291	177.261	195.735	
% s/Ventas Totales del Proyecto	20%	29%	21%	23%	24%	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	
Ingresos Financieros	9.603	19.248	21.085	29.872	37.913	
Beneficio antes de Impuestos	84.298	196.839	163.376	207.133	233.648	
Impuesto sobre beneficio	(30.776)	(71.354)	(59.224)	(75.086)	(84.697)	
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	53.523	125.485	104.152	132.047	148.951	564.157
Beneficio Antes de Impuestos		196.839	163.376	207.133	233.648	
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	0	196.839	163.376	207.133	233.648	
Impuesto de Sociedades a Pagar	30.776	71.354	59.224	75.086	84.697	

2.6.11. Fondo de Maniobra

Para SOLINFINC SAS el fondo de maniobra está compuesto por:

Clientes: en este rubro se observa el interés total que cobraremos a los clientes y que será recuperado en un plazo no mayor a 20 días en la venta de cartera. Los días de plazo se definieron considerando el tiempo promedio que es necesario para la instrumentación y

negociación de la cartera, no puede ser mayor a los días estipulados debido a que el vencimiento de los documentos legales cumple su vigencia.

Proveedores: los proveedores se refieren al pago que realizará SOLINFINC SAS a los concesionarios por ser parte de los grupos de interés y considerando que son la fuente para recibir las solicitudes de crédito del cliente final. A los concesionarios se les realizará el pago en 30 días como fecha límite, para tener el disponible recibido de los aliados estratégicos antes de realizarles el pago.

Tabla no. 28

28Fondo de maniobra

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras					
Fondo de Maniobra proyectado					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Cálculo del Fondo de Maniobra					
Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	16,314	21,869	21,763	23,774	25,982
Otros activos corrientes	0	0	0	0	+
Proveedores	(4,950)	(7,568)	(8,061)	(9,737)	(10,710)
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	11,364	14,301	13,701	14,038	15,272

2.6.11. Balance General

En el Balance muestra que la cuenta del activo incrementa en el 2025 en un 40% esto se debe principalmente a que las ventas crecen y las condiciones de pago son de recuperación a corto plazo. En cuanto a los activos fijos solo se consideran las compras iniciales y no es necesario mayores inversiones.

El Pasivo se compone de valores a corto plazo, debido a que no es necesario deuda para seguir operando.

El Capital considera el aporte de los fundadores, mismo que se mantendrá como respaldo tanto para las transacciones con entidades financieras como para negocios con los concesionarios.

Las Reservas son las utilidades retenidas que se acumularán para poder seguirlas invirtiendo conforme a las oportunidades del mercado o como la junta de accionistas lo decida.

Tabla no. 29

29Balance Proyectado

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras

Balance de Situación proyectado

	Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	187,149	263,561	373,402	473,914	584,183
Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	16,314	21,869	21,763	23,774	25,982
Otros activos corrientes Total	0	0	0	0	0
Activos Corrientes	203,463	285,430	395,164	497,689	610,165
		40%	38%	26%	23%
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700
Amortización Acumulada Activo	(2,940)	(5,880)	(8,820)	(11,760)	(14,700)
Fijo Neto	11,760	8,820	5,880	2,940	0
TOTAL ACTIVO	215,223	294,250	401,044	500,629	610,165
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	4,950	7,568	8,061	9,737	10,710
Impuestos a pagar	6,150	7,075	59,224	75,086	84,697
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo Total	0	0	0	0	0
Pasivos Corrientes	11,100	14,643	67,285	84,822	95,408
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	11,100	14,643	67,285	84,822	95,408
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Reservas	43,307	117,166	79,607	133,759	215,806
Beneficio (pérdida) del ejercicio TOTAL	10,816	12,441	104,152	132,047	148,951
FONDOS PROPIOS	204,123	279,607	333,759	415,806	514,757
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	215,223	294,250	401,044	500,629	610,165

2.6.12. Estado Cash-Flow

SOLINFINC SAS posee un flujo de caja inicial del ejercicio que comienza desde \$187mil en el 2025 hasta \$473 mil en el último año de evaluación del proyecto. Se consideran los Beneficios Netos de cada año, que rondan entre los \$54mil hasta los \$150mil aproximadamente, de los cuales se decidió repartir dividendos a los cinco socios fundadores desde el segundo año de operación que ascienden a aproximadamente \$50mil

(\$10mil por accionista). Los socios fundadores aportan \$30mil cada uno, teniendo un total de inversión inicial de \$150 mil.

Tabla no. 30

30 Estado de Cash Flow

Proyecto SOLINFINC SAS Soluciones Financieras
Estado de Cash Flow proyectado

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	187,149	263,561	373,402	473,914
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	54,123	125,485	104,152	132,047	148,951
Amortizaciones & Depreciaciones	2,940	2,940	2,940	2,940	2,940
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(16,314)	(5,555)	106	(2,012)	(2,208)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	11,100	3,542	52,643	17,537	10,585
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	51,849	126,412	159,841	150,513	160,269
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	14,700	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	14,700	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	150,000	0			
Dividendos	0	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	150,000	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	187,149	263,561	373,402	473,914	584,183

2.6.13. Rentabilidad del Proyecto

El proyecto de SOLINFINC SAS comprende 5 años de valoración, en los que se estima tener VAN de \$174 mil, el mismo al ser positivo indica que el proyecto tiene potencial de ser rentable y generar beneficios financieros a gran escala. A su vez la TIR que representa el 59% es mayor a la tasa de interés que confirma la viabilidad del proyecto además de ser atractivo para los inversionistas.

Periodo de Recuperación (PR) es de 1.73 años, lo que significa que se espera que la inversión inicial se recupere en aproximadamente 1 año y 7 meses. Un periodo de recuperación razonable indica que el proyecto tiene una perspectiva de recuperar la inversión en un plazo adecuado.

Tabla no. 31

31 Indicadores

	0	1	2	3	4	5
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-150,000	56,463	128,425	107,092	134,987	151,891
Tipo de interés	20.0%	-93,537	34,887	141,979	276,966	428,857
VAN	174,350	+				
TIR	59%					
PR	1.73					

CONCLUSIONES

Tanto los casos de cada materia como lo aprendido en las clases han sido vital importancia no solo para la elaboración del presente proyecto sino para el día a día en la vida laboral, todas las materias han sido un gran aporte para afrontar los retos laborales. La experiencia laboral de cada uno de los miembros del proyecto sumado a los nuevos conocimientos adquiridos en este MBA ha permitido desarrollar y culminar con éxito el presente modelo de negocios.

El proceso de elaborar un proyecto empresarial basado en una estructura administrativa integral ha sido una oportunidad invaluable para aplicar nuestros conocimientos y adaptarlos a las últimas tendencias en gestión empresarial. Esto no solo nos ha permitido explorar nuevas formas de operar, sino que también ha allanado el camino para materializar este modelo de negocio y ponerlo en acción. De la misma manera, este proceso ha fomentado el desarrollo de habilidades para emprender y gestionar nuestros propios negocios o emprendimientos en el futuro.

La transformación digital es un aliado estratégico para todas las actividades económicas, en el proyecto se utilizan sus beneficios para continuar innovando además de permitir mejorar los procesos y servicios, ofrecidos a los grupos de interés SOLINFINC SAS.

El proyecto va de la mano con la recuperación post pandemia de la Industria Automotriz, y los estudios requeridos nos muestran que existe una gran oportunidad de mercado. Es positivo que el aumento en la colocación de créditos, no representa necesariamente un incremento exponencial en la contratación de profesionales, pero si de un aumento en la capacitación y experiencia del talento humano.

El mercado al que SOLINFINC SAS se dirigirá, es un segmento sin explotar por la banca tradicional, esto implica que para los concesionarios también es un beneficio debido a que representa ventas incrementales. Al mismo tiempo, la valoración financiera demuestra la viabilidad del plan de negocio, la información obtenida de los indicadores confirma que el periodo de recuperación está dentro de las expectativas de los accionistas, y de los estándares del sector. Así mismo, los indicadores de rentabilidad muestran un escenario optimista para la ejecución del proyecto.

Finalmente, a pesar de que el riesgo es inicialmente alto, por la competitividad del mercado financiero y la presencia de alianzas estratégicas sólidas. La expertiz de los miembros accionistas en el sector automotriz, además del efectivo relacionamiento con diversas instituciones financieras, garantiza el éxito futuro de SOLINFINC SAS.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2015). *El Emprendedor de Éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Alonso Dos Santos, M. (2017). *Investigación de mercado*. España: Diaz de Santos.
- ASOBANCA. (2022). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*. Quito. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/04/Evolucion-de-la-Banca-032022completo.pdf>
- ASOBANCA. (Marzo de 2022). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/04/Evolucion-de-la-Banca-032022-completo.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (2020). *PIB*. Ecuador: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *ESTADÍSTICAS DE INCLUSIÓN FINANCIERA. Boletín n.1.* Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/indiceINCFIN.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *BOLETÍN DEL ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA* . Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-deactividadecon%C3%B3mica-coyuntural-ideac>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *BOLETÍN DEL ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL* No. 39. Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-de-actividadecon%C3%B3mica-coyuntural-ideac>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *ESTADÍSTICAS DE INCLUSIÓN FINANCIERA. Boletín n.1.* Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/indiceINCFIN.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de Resultados Cuentas Nacionales Trimestrales.* Quito. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIIIT_2022.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2022). *Presentación Coyuntural Estadísticas Macroeconómicas* Octubre 2022. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102022.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (2022). *Resultados al Segundo Trimestre 2022 para el Ciclo del PIB y a agosto 2022 para sus indicadores compuestos*. Subgerencia de Programación y Control. Obtenido de Resultados al Segundo Trimestre 2022 para el Ciclo del PIB y a agosto 2022 para sus indicadores compuestos
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Resultados al Segundo Trimestre 2022 para el Ciclo del PIB y a agosto 2022 para sus indicadores compuestos*. Ecuador: Subgerencia de Programación y Control. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/ID EAC/CicloEconIIT2022.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Tasas de Interés Octubre 2022*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Programación Macroeconómica del Sector Monetario y Financiero 2023-2026*. Quito. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorMonetario_042023.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Tasas de Interés Octubre 2022*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice>.
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Castillo, G. (2022). México es el país más barato del mundo para comprar LEGO. Código Espagueti. Obtenido de <https://codigoespagueti.com/noticias/cultura/mexico-es-el-mejor-pais-para-comprar-lego/>

- Castillo, M., Batista, R., & Zuñiga, A. (. (2017). The Relationship between Culture and Entrepreneurship: From Cultural Dimensions of GLOBE Project. *Revista Espacios*, 25.
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). *Artículo* . Ecuador : Asamblea nacional .
- Dirección Nacional de Programación y Regulación Monetaria y Financiera. (2022). Programación Macroeconómica Sector Monetario y Financiero 2022-2026. Quito. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorMonetario_092022.pdf
- EKOS. (2020). Zoom Automotriz 2020. *EKOS*, 15.
- El Comercio. (Junio de 2022). Afectaciones en Ecuador por las protestas de 2022 superan las de 2019. Quito. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/afectaciones-protestas-2022ecuador-superan-octubre-2019.html>
- Ferré, J., & Ferré, J. (2016). *Los Estudios de Mercado*. Madrid - España: Diaz de Santos.
- INEC. (31 de diciembre de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Proyecciones Poblacionales: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2022). Indicadores laborales I trimestre de 2022. Quito: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- La Hora. (Mayo de 2022). La venta de vehículos ha impulsado el crédito comercial en 2022. Guayaquil. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/venta-carrosimpulso-creditos-2022/>
- Lopez, J. P. (Julio de 2022). Lego® serious play®, una metodología innovadora para la gerencia de proyectos legales. Colombia: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <https://dernegocios.uexternado.edu.co/prospectiva/lego-seriousplay-una-metodologia-innovadora-para-la-gerencia-de-proyectos-legales/mosquera> , p. (s.f).
- Perez, E. &. (2021). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la*

- banca de desarrollo.* CEPAL. Obtenido de <https://www.aeade.net/wpcontent/uploads/2022/09/9.-Sector-en-Cifras-ResumenSeptiembre.pdf>
- Perez, E., & Titelman, D. (2021). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf
- PRIMICIAS. (2021). El 53% de los ecuatorianos cubre sus gastos con préstamos y no ahorra. Quito. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-ecuador-ahorroeducacion-financiera/>
- Primicias. (2022). Los ecuatorianos están pagando sus créditos, la morosidad se reduce. Quito. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/moratoriacredito-bancos-paro-indigenas-ecuador/>
- RISK CONSULTING CENTER SAS. (2020). LEGO® Serious Play®. España. Obtenido de <https://www.riskconsultingcenter.com/LEGO-Serious-Play/>
- Superintendencia de Compañía. (2020). *Centros de servicios Técnicos automotriz de la Ciudad*. Cuenca: S/E.
- Superintendencia del Banco. (2019). *Comportamiento del Crédito de Consumo del Sistema Financiero Nacional*. Quito. Obtenido de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wpcontent/uploads/sites/4/downloads/2020/01/comportamiento_credito_consumo_sept_19.pdf