PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA-C.P.A.-

ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y EVALUACIÓN DE RIESGO DE CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.

KARINA MARIBEL FLORES POGO

DIRECTOR: SANCHEZ LEON GALO FERNANDO

LINEA DE INVESTIGACION: FINANZAS

QUITO, ABRIL -2020

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi familia en especial a Daniel, Leonardo y mi hijo pues sin ellos no lo habría logrado, muchos de mis logros se los debo a ustedes pues han sido mi fortaleza. Me han guiado con su honestidad, rectitud y su motivación constante para el cumplimiento de mis anhelos y metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su sabiduría, fortaleza y tenacidad que han iluminado mi camino para lograr llegar a concluir una etapa y sueño anhelado en mi vida y de esta manera seguir adelante frente a las adversidades que me esperan en el futuro.

A la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador por haberme brindado la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

A mi Tutor Mgst. Galo Fernando Sanchez León por su voluntad, profesionalismo y sabiduría, quien, a través de su experiencia, entereza y motivación, han logrado en mí, que pueda concluir un anhelo de ser una exitosa profesional, de la misma manera quiero agradecer su visión crítica, su guía y su demostración de rectitud como docente-orientador y sus consejos para convertirme un ser humano pensante y crítico.

También quiero agradecer a los docentes que estuvieron presentes durante toda la carrera porque han contribuido constantemente en la formación de profesionales y gracias a sus enseñanza y orientaciones he logrado aprender la importancia de ser un profesional íntegro, crítico y honesto.

Para ellos: Muchas gracias de todo corazón y que Dios los bendiga e ilumine.

INDICE

INTRODUCCIÓN		2
1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	3
1.1.	Análisis de la cartera de morosidad en el país	3
1.1.1.	Análisis de cartera morosa e incobrable de bancos	4
1.1.2.	Análisis de cartera morosa e incobrable de Cooperativas	6
1.1.3.	Análisis de cartera morosa otras compañías	7
1.2.	Antecedentes de la empresa	8
1.2.1.	Objetivos	9
1.2.2.	Relación entre las partes relacionadas al Giro del Negocio	9
1.2.3.	Ventajas y desventajas del Giro del Negocio	11
1.3.	Normativa Legal	11
1.3.1.	Superintendencia de Compañías	11
1.3.2.	Superintendencia de Bancos	12
1.3.3.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	13
1.4.	Opciones de financiamiento para las empresas	13
1.4.1.	Bonos	13
1.4.2.	Acciones	14
1.4.3.	Arrendamiento Financiero o Leasing	15
1.4.4.	Factoring	16
2.	ANÁLISIS DEL MODELO DEL NEGOCIO	17

2.1. Definición de modelo de negocio 17

2.2. Análisis CANVAS 18

2.2.1. Análisis del segmento del mercado 18

2.2.2. Propuestas de valor 21

2.2.3. Canales 24

2.2.4. Relación de clientes 26

2.2.5. Fuentes de ingresos 28

2.2.6. Recursos claves 29

2.2.6.1. Recursos físicos 29

2.2.6.2. Recursos Intelectuales 31

2.2.6.3. Recursos humanos 33

2.2.6.4. Recursos Financieros 36

2.2.7. Actividades Clave 38

2.2.8. Asociaciones Claves 40

2.2.9. Estructura de los costos 42

2.3. Definición de Plan de negocios 43

2.4. Diferencia de modelo de negocios y Plan de negocios 47

2.5. Definición de Plan de Marketing y características 48

2.6. Diferencia de modelo de negocios y Plan de marketing 52

2.7. Definición de Estrategia 52

2.8. Diferencia de modelo de negocios y Estrategia 53

3. EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE LA CARTERA DE CLIENTES 54

3.1. Características de la cartera de clientes 54

3.2. Variables de cartera de compra venta 55

3.3. Riesgo de Crédito 57

3.3.1. Cartera vencida y calificación 59

3.4. Riesgo de mercado 65

3.5. Riesgo de Liquidez 67

3.6. Riesgo operativo 69

4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN RIESGO DE LA CARTERA DE CLIENTES 74

4.1. La propuesta 74

4.2. Introducción 74

4.3. Desarrollo de la propuesta 76

4.3.1. Proceso de evaluación y gestión de valoración de carteras presentes y futuras 76

4.3.2. Gestión de cobranzas 81

5. CONCLUSIONES 85

6. RECOMENDACIONES 86

BIBLIOGRAFIA 87

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Ubicación de Clientes por ciudades 20

Tabla 2. Cuadro de Compresión del cliente 23

Tabla 3. Canales de comunicación 25

Tabla 4. Bases para crear relaciones con los clientes 27

Tabla 5. Formas de reclutamiento de personal 35

Tabla 6. Recursos financieros 37

Tabla 7: Diferencia entre modelo de negocio y plan de negocios 47

Tabla 8. Tabla de diferencia entre plan de marketing y Modelo de negocios 52

Tabla 9. Diferencia entre Modelo de negocio y Estrategia 53

Tabla 10. Composición del Saldo de la cartera de crédito adquirida 54

Tabla 11. Cartera adquirida por tipo de respaldo 55

Tabla 12. Característica Cartera Propia 56

Tabla 13. Calificación de cartera en Sistema Financiero del Ecuador 61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de PIB y Desempleo 3

Figura 2. Cuadro de gestión de cobranza 5

Figura 3. SEPS cifras de cartera vencida 7

Figura 4. Partes relacionadas en el Giro del negocio 10

Figura 5. Recursos Claves 29

Figura 6. Proceso de Selección de recursos humanos 36

Figura 7. Actividades Clave 38

Figura 8. Asociaciones Claves 40

Figura 9. Estructura de Costos 42

Figura 10. Plan de negocios 44

Figura 11. Aplicación de modelo de negocios 46

Figura 12. Calificación de Crédito 63

Figura 13. Riesgo Operativo 69

Figura 14. Metodología del proceso de personas 72

RESUMEN

El presente trabajo ha sido elaborado para determinar la viabilidad del modelo de negocio de una microempresa dedicada la recuperación y gestión de cobranza de cartera vencida, la investigación se realizó a través del análisis del modelo de negocio y evaluando cada uno de los componentes del mismo de esta manera se logró determinar situación favorables y desfavorables que afectaría a la continuidad del negocio y su capacidad de generar liquidez.

El principal departamento para la empresa es el departamento de cobranzas que es manejado directamente por un estadista y evaluador de riesgos, y a sus las actividades se coordinan continuamente con el departamento de contabilidad y Gerencia Administrativa.

Para la empresa es importante mantener gestión adecuada de crédito que involucra el desarrollo y control de procesos que permita recuperar y administrar los riesgos de la inversión vinculada a la adquisición o compra de cartera vencida, a su vez se procura conservar la buena voluntad del deudor e incremento progresivo de flujo de efectivo.

Este tipo de modelo de negocio depende y puede ser influido por la capacidad de generar flujos y para iniciarlo se requiere una inversión inicial por parte de los accionistas para cubrir eventualidades inmediatas del negocio.

INTRODUCCIÓN

En nuestro medio los negocios financieros en general mantienen incremento a exposición de riesgo, el mercado ecuatoriano no es la excepción ya que el país mantiene una permanente inestabilidad laboral, económica, tributaria.

El modelo de negocio de una empresa de cobranzas es la recaudación de cartera vencida, cobranza telefónica, verificación de información crediticia realizan la gestión de instituciones financieras y comerciales que no dan prioridad a la incursión en costos adicionales por la recaudación de cuentas declaradas como incobrables y que se llegan a negociarse en el mercado.

La compra venta de cartera es una forma en la que los bancos e instituciones comerciales dan de baja sus cuentas incobrables para obtener o recuperar algo de inversión realizada a brindar créditos a clientes morosos estas carteras son colocadas a bajos costos.

En cuanto a la evaluación de riesgo mencionamos lo que la Ley de superintendencia de bancos nos menciona respecto a la evaluación de riesgo de crédito, dependerá y es responsabilidad de las instituciones vinculadas directa o indirectamente con el sistema de crédito deben evaluar la información crediticia relacionada con obligaciones directa o indirectas de las personas naturales o jurídicas que permita generar valor agregado para desarrollar un modelo de crédito que permita disminuir el riesgo de incobrabilidad.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1. Análisis de la cartera de morosidad en el país

Los factores que influyen el comportamiento de morosidad de un país pueden determinarse por el entorno de desarrollo, demanda y crecimiento económico de basadas en el análisis de cifras macroeconómicas que permiten valorar y analizar la economía del país (Ecuador).

Podemos mencionar que los principales indicadores macroeconómicos del país están basados en cifras generados por Producto Interno Bruto (PIB), Empleo y desempleo, Precios e inflación, Cifras fiscales, Comercio exterior.

Estos indicadores nos ayudan en establecer la existencia de la relación entre el crecimiento del PIB, variación de tasa de desempleo para el crecimiento económico en el índice de morosidad del país

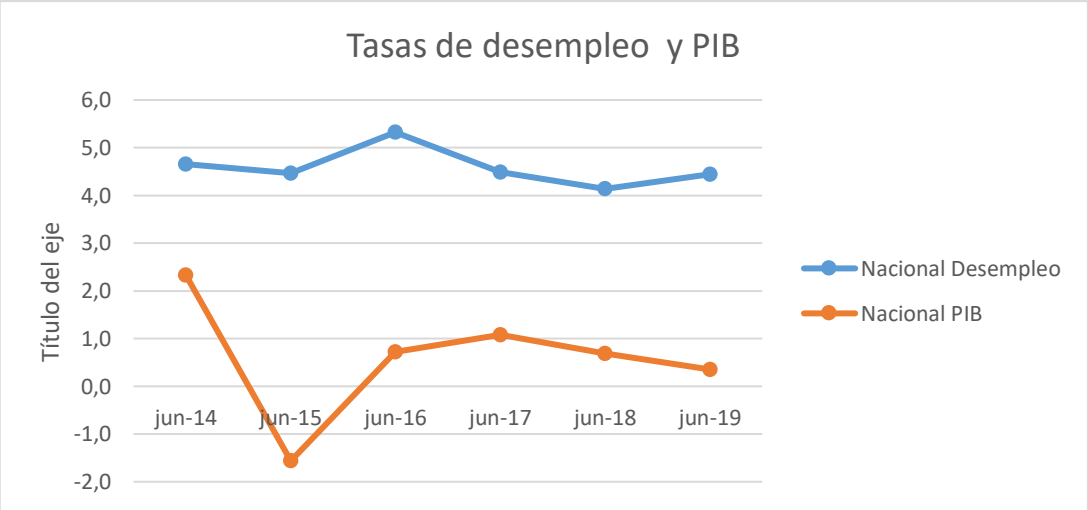


Figura 1. Tasa de PIB y Desempleo
Fuente. Elaboración propia

PIB y empleo se entienden que existe una relación entre la producción ya que de ella depende la demanda de mano de obra donde se espera la generación de utilidad o valor agregado, a nivel empresarial se busca maximizar los ingresos operativos, algunas teorías como la teoría de Okum menciona que si caen o disminuyen en 1% el indicador de empleo el PIB podría se afectado provocando una posiblemente disminuirá en 2 puntos.

Esta relación por crecimiento de la productividad favorece a la demanda de empleo, incrementando la demanda y consumo de esta manera se dinamiza la economía con el aumento de liquidez y flujo de circulante en el mercado interno.

En base a lo antes mencionado se puede decir que un factor importante en la economía es la solvencia; ya que esta mantiene un vínculo directo con los indicadores de morosidad interpretándose de la siguiente manera a mayor solvencia menor morosidad.

1.1.1. Análisis de cartera morosa e incobrable de bancos

La cartera de créditos se mantuvo en su estructura similar en las fechas comparables entre Julio del 2018 y 2019, se caracteriza por ofrecer una variedad de servicios como créditos comerciales las cuales se centralizan en empresas Grandes y Medianas, y el Sector Pequeño es considerado Microcrédito

El referente marco normativo el vencimiento de obligaciones y su castigo de este sector financiero y a su vez del sector económico y solidario esta normado de la siguiente manera:

> Castigo de obligaciones. Las entidades del sistema financiero nacional castigarán contablemente todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación irrecuperable; este castigo no la libera de continuar con el cobro de las sumas comprometidas, ni tampoco releva al responsable del crédito de su condición de deudor moroso. El tiempo en mora que debe transcurrir para que una entidad financiera castigue estas obligaciones será determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, con base en la evaluación del incumplimiento de pago de las operaciones con riesgo de crédito de contraparte, el cual no podrá superar los tres años. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, Art. 207)

También se establece condicionantes adicionales como:

- Deberán estar provisionadas en 100%

- En caso de liquidación no pueden liquidar obligaciones mayores a $ 50 y a su vez no se puede liberar el compromiso de obligaciones del deudor con la institución.

Realizando un análisis de las cifras de gestión de las instituciones financieras en relación a la gestión de cobranza realizada.

	Julio 2018	Julio 2019	% de variacion
Valor vencido reportado (USD)	**$ 335.899.942**	**$ 385.329.951**	**15%**
Operaciones vencidas en cobro	**812.397**	**966.153**	**19%**
Gestiones telefónicas	3.230.486	3.385.673	5%
Gestiones con SMS	2.509.297	4.017.701	60%
Gestiones con email	500.927	1.264.110	152%
Gestiones de visitas	544.183	309.267	-43%
Gestiones en otros medios	18.677	17.542	-6%
Número total de gestiones	**6.803.570**	**8.994.293**	**32%**
Promedio de gestiones por operación vencida	**8**	**9**	
Promedio de valor vencido por operación vencida (USD)	**$ 413,47**	**$ 398,83**	

Figura 2. Cuadro de gestión de cobranza
Fuente. Superintendencia de Bancos y Seguros

En base a las cifras presentada se puede determinar variación de crecimiento del valor vencido incrementándose en un 15 % y con una relación de crecimiento las operaciones de crédito en un 19%

En este punto se puede determinar que para obtener mejores resultados las instituciones recurren a gestionar carteras que le permitan mitigar la incobrabilidad para lo cual se establece los siguientes procesos de gestión:

Cobranza es un servicio caracterizado por establecer un vínculo con el cliente que permite conocer las características y probabilidad de morosidad y a su vez conocer su capacidad de pago, este proceso tiene el objetivo de generar un hábito y cultura de fidelidad de los clientes respecto a la institución de financiamiento.

1.1.2. Análisis de cartera morosa e incobrable de Cooperativas

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) fue creada en el 2012, este órgano regulador que enfrenta los continuos retos del crecimiento del sector cooperativos y su gran expansión en el Ecuador.

La expansión sector cooperativo explica por su presencia en zonas rurales, sus productos y servicios se diversificaron, pero el análisis de las cifras existentes data desde el año 2015 hasta la presente.

TIPO DE CREDITO	jun-15	jun-16	jun-17	jun-18	jun-19
COMERCIAL	1.047.609,82	1.823.278,38	1.718.213,98	2.253.330,67	3.206.803,18
CONSUMO	16.886.576,08	20.436.723,10	18.543.770,06	17.085.277,44	33.962.541,53
EDUCATIVO	-	-	-	-	-
MICROCREDITO	21.239.461,47	29.923.182,50	31.435.157,56	29.507.727,43	55.351.450,83
VIVIENDA	510.920,74	984.405,93	933.975,00	1.207.216,00	2.106.577,01
	$ 39.684.568,09	$ 53.167.589,90	$ 52.631.116,59	$ 50.053.551,53	$ 94.627.372,55

Figura 3. SEPS cifras de cartera vencida[1]
Fuente. Informe de colocaciones mensuales de SEPS

Analizado las cifras presentadas en Sector de la Economía Popular y Solidaria la cartera vencida está concentrada en Microcrédito; esta a su vez puede llegar a ser incobrable y a su vez pueden posteriormente darse de baja y negociarse a concurso de calificación de la instituciones de Sector de la Economía Popular y Solidario, pero en este sector es necesario que toda gestión se realice con aprobación de la Junta de socios, quien es el órgano rector dentro de cada institución y representa a cada socio.

1.1.3. Análisis de cartera morosa otras compañías

Las cifras económicas del país no muestran resultados relacionadas con la morosidad concentrada, las cifras económicas manejan cifras de crecimiento de ventas por industrias, PIB, entre otras de crecimiento económico.

[1] SEPS Reporte de Colocaciones Anuales 2015-2019, ajustados a periodos semestrales

1.2. Antecedentes de la empresa

La empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.SERVICES CIA. LTDA. Comienza con una idea generada por la experiencia de sus fundadores en el sector financiero y su relación en el área de crédito y cobranzas debido al análisis de carteras de crédito vencida que los bancos declaran con perdida por ser incobrables, pero en algunos casos con garantías reales con las cuales se podría realizar gestión de recaudación, etc.

Otro aspecto que analizo es la problemática interna de las instituciones financieras y los costos operativo (contratación de personal capacitación, adquisición y mantenimiento de recursos, asignación de espacios etc.) que implica el mantener un departamento de cobranza para cartera vencida y categorizadas por ser incobrables; por lo tanto, para las Empresas resulta caro y a su vez incontrolable por la volatilidad y maduración este tipo de segmento.

El riesgo que unas empresas quieren tomar y otras no, han generado una nueva generación de negocio en el cual se comercializan cartera de créditos vencidos, y si se logra una gestión optima de recaudación se lograría una mayor rentabilidad.

Considerando que se puede aplicar procedimientos y técnica para gestión de cobranzas la empresa inicia sus actividades el 08 de julio del 2016, en la ciudad de Guayaquil en este momento se encuentra el primer problema que se encuentra la falta de liquidez para financiar la compra inicial que de origen al giro de negocio, ya no bastaba la experiencia en este momento se plantea un problema de financiamiento, para lo cual se asociaron un socio con experiencia en cartera y otros que aportaría con el financiamiento.

La empresa se caracteriza por estar formado por dos socios y un capital de 1000, con el transcurso del tiempo se toman decisiones de carácter estratégicas como aprobar por unanimidad el cambio de su oficina Matriz a la ciudad Quito, a partir de marzo del 2018.

A partir de marzo inicia su operación al 100% de gestiones de cobranza la contratación de ubicaciones y dominios hosting, a su vez la vinculación de los gestores de cartera, inversión en alquiler de servidores remotos y locales, central telefónica y todos lo que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.1. Objetivos

La empresa se enfoca en:

- Recuperación de cartera vencida, cobranza telefónica y de Campo, Cobranza Extra-judiciales y judiciales
- Recuperación y Gestión de cheque protestados
- Ejecución de acciones judiciales para la recaudación de cartera madura y propia
- Verificación, Actualización de información y Localización de clientes.
- Acciones judiciales para la recuperación de títulos
- Análisis de cartera en instituciones financieras y empresa privadas.
- Asistencia legal y financiera en los casos afines a la cobranza

1.2.2. Relación entre las partes relacionadas al Giro del Negocio

La relación está dada por participación de empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. (empresa de cobranzas) y el cliente a quien denominaremos CEDENTE. (Arostegui & Mariño, 1999)

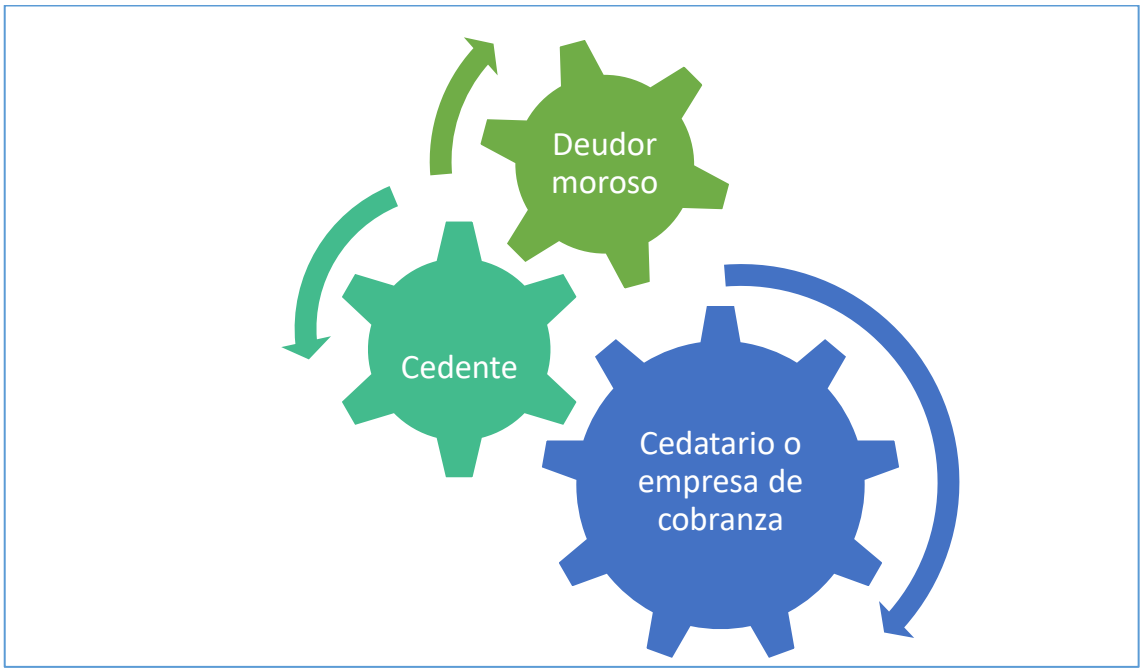


Figura 4. Partes relacionadas en el Giro del negocio
Elaborado por. Karina Flores

Vendedor o cedente. - quien cede o transfiere, las carteras de crédito a un título oneroso o cantidad acordada sobre el derecho del titular.

Cedatario o empresa de cobranzas es quien ha adquirido la cartera de crédito cancelando un valor convenido, respaldando la transacción con los documentos de garantías como pagares, contratos de mutuo e incluso emisión y contratación de tarjetas de crédito, pertenecientes a cada uno de los deudores morosos que conforman la cartera de crédito.

1.2.3. Ventajas y desventajas del Giro del Negocio

Ventajas

Rentabilidad: Optimización de Gestión y ubicación de clientes de cartera al recaudar el total de la obligación generar altos rendimientos, en relación a los costos de adquisición de la cartera.

Conocimiento: Experiencia en cobranza es importante para la negociación y relación de los clientes de la cartera.

1.3. Normativa Legal

1.3.1. Superintendencia de Compañías

La empresa ante la ley de compañías conforme al siguiente articulo

> Art. 433-A.- La Superintendencia de Compañías y Valores determinará, mediante la expedición de las regulaciones de carácter general que correspondan, en función de su impacto social y económico, en qué casos una compañía sujeta a su vigilancia y control será considerada como una sociedad de interés público (Ley de compañias, 2014)

Implica que esta empresa se les solicitarán o impondrán obligaciones adicionales para solicitar información, transparencia, como realiza su administración, conformación de

capital y lo que buscan para protección del interés general, ya que el objetivo es regular a las empresas que tienen impacto social y económico, pueden afectar a la estabilidad financiera del país.

Anteriormente a razón de esta ley la empresa estaba obligada a contratar auditoría externa, pero a partir de este año se emitió una resolución SCVS-INC-DNCDN-2019-0014; en la que se establece que sujetos de interés público está sujeto a la contratación de Auditoría externa en la que se establece que la obligación tendrá efecto cuando sus activos superen los 500.000 (Quinientos mil dólares), conforme a esta norma la empresa dejaría de cumplir esta obligación.

1.3.2. Superintendencia de Bancos

La empresa también se rige por Norma Para La Calificación De Compañías De Servicios Auxiliares Que Presten Servicios A Entidades Financieras SB-2017-710 esta norma menciona que las instituciones que presten servicios auxiliares (cobranza); deben someterse a un proceso de calificación.

Durante el proceso de calificación deberá presentar la documentación legal solicitada y encontrarse al día en sus obligaciones, entras impuestas en el sistema financiero. (Norma para la calificacion de Companias de servicios auxiliares, 2017)

El objetivo de la ley es asegurar la prestación de un servicio óptimo, y que cumplan todos los requerimientos pasados y futuros.

1.3.3. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En el sector de la economía popular y solidaria se emitió la resolución 413-2017-F en la que se estipula que la prestación de servicios auxiliares será prestada por personas jurídicas no financieras constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías, valores y seguros y cuyo objeto social este claramente especificado en su contrato social.

La resolución 413-2017-F especifica los siguientes:

Art.-10 Este servicio corresponde al proceso mediante el cual se gestiona la recuperación de una acreencia a favor de la entidad financiera popular y solidaria y comprende la fase preventiva y las actividades y servicios de cobranzas extrajudicial y judicial. (Norma General que regula la definición, calificación y acciones que comprenden las operaciones a cargo de entidades de servicios auxiliares del sector popular y solidario, 2014)

1.4. Opciones de financiamiento para las empresas

1.4.1. Bonos

Constituyen emisión de deuda de una empresa para obtener financiamiento de un tercero (sociedad nacional o extranjera, el estado), el cual se caracteriza por cancelar interés en periodos específicos y posteriormente se pagará el capital de la deuda.

Son valores representativos de deudas, que el emisor crea y que son exigibles según las condiciones de emisión.

1.4.2. Acciones

Acciones comunes y preferentes, tiene relación con los flujos de efectivo y la relación del crecimiento del dividendo.

Las características de las acciones son:

- Los flujos no se conocen por anticipado
- La duración es para siempre
- No existe una tasa de rendimiento establecido por el mercado

Acciones comunes valor líquido relacionado con la estructura de estructura patrimonial de una empresa o corporación; la idea principal se relación acción con un voto.

La votación minoritaria se calcula en relación directa al número de acciones, se habla efecto minorista cuyo objetivo es permitir la participación de las minorías.

La votación directa se selecciona a los directores o directiva con el objetivo de mantener el poder del propietario.

Votación por poder es otorgar poder a un accionista que vote sobre sus acciones

1.4.3. Arrendamiento Financiero o Leasing

Es un tipo de arrendamiento los pagos se realizan considerando el valor residual o el costo de operación, cargos que tiene el objeto que el costo sea cubierto por el arrendador pueda comprar el activo y reconocer un rendimiento sobre la inversión relacionado con el activo.

La ley de comercio establece:

> **Art. 429**.- Los propietarios de bienes dados en arrendamiento mercantil tendrán derecho a, si lo prefieren a las normas generales, amortizar el bien en el plazo forzoso del contrato. Las utilidades originadas en esos bienes con posterioridad a su amortización, se considerarán ganancias ocasionales de capital. (Código de Comercio, 2019)

La ley menciona cumplimiento de algunos requisitos que mencionare a continuación:

- El contrato debe inscribirse en el registro mercantil
- Se debe establecer un plazo inicial para las partes que participan en el contrato
- Debe pagarse una renta forzosa más el precio señalado para opción de compra
- El arrendador debe ser el propietario
- Que se estipulen condiciones relacionadas:
    - Comprar el bien
    - Prórroga del contrato
    - Monto a recibir por el valor residual
    - Entre otras establecidas en la ley

1.4.4. Factoring

Son operaciones que realizan las compañías que realizan la compra- venta de facturas, cuentas por cobrar que a su vez constituyen una cesión de derechos de cobro y las operaciones relacionadas, por una parte, se adelantan flujos y por otra se adquieren derechos de gestionar los cobros relacionados con cuentas por pagar, el financiamiento con proveedor y asumir un alto riesgo de solvencia y liquidez de insolvencia por parte de los deudores.

2. ANÁLISIS DEL MODELO DEL NEGOCIO

2.1. Definición de modelo de negocio

Como lo menciona el artículo acerca de Innovación en modelos de negocios de Márquez (2010, como lo cito en Osterwalder, 2004, 15); “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual, que a través de un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (p. 30)

De acuerdo al texto antes citado, un modelo de negocio es una instrumento importante y útil para la reconocer e identificar de las necesidades demandadas y establecer oportunidades del mercado, mediante el análisis de fundamentos de una propuesta de valor agregado e innovación de productos, el potencial para la generación de ingresos y a su vez la capacidad de satisfacer las necesidades creadas por el mercado.

El establecer un modelo de negocio nos ayuda a comprender la forma en la que las empresas u organismos canalizan las ideas para el planteamiento de un negocio o emprendimiento, de esta manera, se puede generar un estudio de mercado que permita elaborar las posibles estrategias y planes contingentes para actuar oportunamente ante los problemas existentes generados por factores internos y externos y a la vez plantear metas futuras alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

2.2. Análisis CANVAS

El Análisis CANVAS busca establecer el propósito de la entidad y la capacidad que tiene la empresa para ser rentable, y a su vez determinar claramente la oferta y demanda de mercado es decir el segmento de mercado y sus principales competidores, análisis de clientes y canales de información para el relacionamiento institucional.

El análisis CANVAS consiste en una evaluación de nueve bloques detallados a continuación:

- Segmentos del mercado
- Propuesta de Valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos Claves
- Actividades Claves
- Asociaciones Claves
- Estructura de Costes

2.2.1. Análisis del segmento del mercado

En este punto evaluaremos el mercado meta al cual está dirigido el producto que propone la empresa, el objetivo es conocer la viabilidad de la empresa y establecer estrategias con respecto a sus proveedores, clientes, competidores, productos, marketing para lograr mejores resultados.

LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. es una empresa cuyo objeto social es la prestación de servicios de cobranza, compra de cartera morosa y vencida que se ha declarado como incobrable, conforme a su objetivo se ha establecido los siguientes mercados.

Nicho de mercado especializado

El mercado está concentrado en los sectores financieros que maneja índices de incobrabilidad como:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito Nivel II y III
- Instituciones Financieras Activas y Liquidadas
- Empresas de cobranza con mayor transcendencia de 15 años en el mercado

De acuerdo a este nicho se realiza la primera compra de cartera en diciembre del 2017 a una Institución de Cobranzas "Cobranzas del Ecuador" la misma que facilito la adquisición y cesión de derechos de las obligaciones por cobrar de Banco Centro Mundo correspondiente a los años 1997 al 2004.

Situación Geográfica

Por la situación Geográfica la empresa ha establecido los siguientes parámetros

País de Domicilio: Ecuador

Domicilio principal: Quito

Ubicaciones estratégicas en la ciudad de Guayaquil y Manta.

Con respecto a las ubicaciones estratégicas se realizó el siguiente análisis de localización de clientes según la tabla adjunta:

Tabla 1. Ubicación de Clientes por ciudades

CIUDAD	N° OPERACIONES	% OPERACIONES	$ CAPITAL	% CAPITAL
AMBATO	2.225	3,42%	1.390.901	4,04%
CUENCA	2.313	3,55%	1.529.670	4,45%
GUAYAQUIL	31.090	47,74%	16.519.759	48,02%
IBARRA	1.619	2,49%	822.117	2,39%
MACHALA	2	0,00%	4.108	0,01%
MANTA	2.505	3,85%	1.312.834	3,82%
QUEVEDO	2.190	3,36%	1.095.735	3,18%
QUITO	21.526	33,05%	10.665.962	31,00%
S/C	8	0,01%	3.126	0,01%
SANTO DOMINGO	1.645	2,53%	1.061.129	3,08%
Total general	**65.123**	**100,00%**	**34.405.345,95**	**100,00%**

Elaborado por. Karina Flores

Conforme al análisis de la ubicación de los clientes por cartera, se determinó que la concentración de los clientes de la cartera está en las siguientes ciudades de Guayaquil 47,74%, Quito 33,05% y Manta con 3,85%, la estrategia planteada es gestionar los clientes de estas ciudades y establecer puntos ubicar al personal en cada uno de estos puntos según el crecimiento de gestión y resultados de cobranzas.

Los parámetros establecidos tienen el objetivo de facilitar el ingreso al mercado en un plazo no mayor a cinco años con la vinculación y asociación con empresas de cobranzas, instituciones financieras con la que los directivos han mantenido una relación laboral o comercial en el pasado.

Se plantea para 2021 establecer un punto adicional en la ciudad de Cuenca, esto implicara una restructuración del personal e incorporación de técnicas de cobranza a domicilio.

2.2.2. Propuestas de valor

Se puede definir a la propuesta de valor es el conjunto de bienes ofertados o servicios que se prestan con el objetivo de satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de un segmento específico del mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

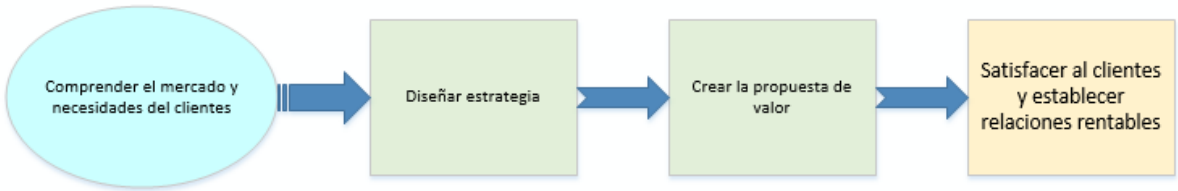


Figura 2. Diseño de propuesta de Valor
Elaborado por. Karina Flores

En este punto se evaluará la relación entre mercado y clientes para los cual es recomendable analizar los siguientes puntos. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

- Demandas, deseos y/o necesidades de los clientes
- Ofertas de nuevos e innovadores productos y servicios
- Valoración de Satisfacción del cliente
- Intercambio y relaciones
- Mercado

Necesidades: constituyen los estados de insatisfacción relacionadas con las necesidades físicas, sociales e individuales.

Deseos: son necesidades humanas procesadas conforme a un proceso cultural e individual.

Demanda son los deseos representado con la capacidad de compra.

Ofertas de productos y servicios: son la combinación de productos o servicios a través del uso de información o experiencias adquiridas en el mercado para satisfacer las necesidades o deseo de los clientes.

Valor y Satisfacción del cliente**:** se puede considerar que se cumplen las expectativas sobre el valor y satisfacción del cliente, lograr mayor fidelización

Intercambio y relaciones: es obtener de alguien un objeto o servicio deseado ofreciendo algo o cambio por otro.

Mercado: constituye los interesados, posibles compradores del producto o servicios, quienes comparten la necesidad que debe satisfacerse a través de la relación de intercambio.

Tabla 2. Cuadro de Compresión del cliente

Elementos	Análisis de la empresa
Demandas, deseos y necesidades de los clientes	Las empresas de tipo financiera requieren disminuir los montos e indicadores de morosidad
Ofertas de productos y servicios	Prestar servicios de cobranzas en tramos de cobranza mayor a los 90 días
Valor y Satisfacción del cliente	Cumplir metas objetivas planteadas por el cliente y mejorar los indicadores de liquidez
Intercambio y relaciones	Prestar servicios de cobranza- disminuir la cartera incobrable
Mercado	Cartera por cobrar con respaldo documentado o cartera poblada

Nota: Fundamentos del Marketing (Elaboración propia)

Propuesta de Valor

LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. su principal propuesta de valor es: dar respuesta a las necesidades de empresas financieras y comerciales, para optimizar las gestiones de cobranzas, disminuir tiempos de recaudación, mejorar los indicadores de morosidad y liquidez.

Por lo tanto, con relación a la propuesta de valor principal LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. ha establecido un factor diferenciador ya que es una empresa que se especializa en realizar cobranzas de tramos vencidos mayores a 90 días, y cartera en mora; y obtener información actualizada en lo relacionado a gestión base de datos para ubicación y seguimiento de clientes. La propuesta de valor incluye prestar servicios de asesoría a clientes para actualizar base de datos y georreferenciar la ubicación de clientes, mejorar los procesos de gestión para prevención carteras vencidas o maduras que implique

mayores costos administrativos o pérdidas para las empresas y a la vez diagnosticar la estructura de procesos de gestión de departamentos relacionados con cobranzas.

2.2.3. Canales

Es el medio o la forma en la que la propuesta llega a los posibles clientes a través de medios o canales que permitan la distribución, comunicación, oferta y promoción de productos y servicios en el mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Las principales funciones:

- Informar a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece
- Los clientes evalúen y conozcan la propuesta de la empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios ofertados
- Como prestar servicios a los clientes
- Seguimiento del cliente

El modelo CANVAS en este punto analiza cinco fases:

Tabla 3. Canales de comunicación

Canales	**Información**	**Evaluación**	**Compra**	**Entrega**	**Postventa**
Directo	Visitas in situ Internet	Aceptación de los clientes	Contratación por compra de carteras	Valoración del cliente por disminución de morosidad	Seguimiento al cliente Ofertar asesoría en gestión de cobranza
Indirecto	Asociaciones con empresa similares	Incremento de contratos	Licitación en concursos públicos	Valoración por tramos de recaudo	Seguimiento con los procesos de clientes

Fuente: Canales de comunicación con clientes (Elaboración propia)

Como se muestra en el cuadro anterior los canales directo de la empresa ha considerado importante las visitas in situ el objetivo de las mismas es lograr un mayor crecimiento de en el mercado con el incremento de clientes y adquisición de nuevas carteras maduras para gestión; para lo cual se mantiene un equipo comercial interno que se encargara de las visitas in situ, contacto con el cliente y agendamiento de citas con potenciales clientes.

En resumen, los resultados que se esperan obtener son:

- Precisar, comunicar y ofertar el servicio de cobranza.
- Mostrar resultados de gestiones con productos similares
- Ofrecer soluciones y asesoría de cobranza para los clientes.
- Mostrar la calidad del servicio y experiencia con el producto

La empresa también ha priorizado el internet como herramienta de comunicación para trabajar con los clientes, y a su vez intercambiar información entre la empresa y potenciales clientes, los objetivos planteados son:

Mayor interacción entre clientes y empresa.
Actualizar las bases de datos de clientes a través de las páginas web existentes.
Licitar y competir con la competencia en línea

Adicionalmente se consideró que la empresa es nueva en el mercado y necesita asociarse estratégicamente temporalmente con otras empresas, que permitan a menor escala adquirir nuevos clientes.

Se espera que estas alianzas permitan a la empresa optimizar los recursos y obtener mejores resultados respecto a la recaudación.

2.2.4. Relación de clientes

En esta etapa se especifica o describen las estrategias de relación de la empresa hacia sus clientes. Objetivo es la forma con la que se va a trabajar con el cliente sea personalizada o automática conforme a este modelo se busca: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

• Captación de clientes.
• Fidelización de clientes.
• Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Se debe entender que las relaciones con los clientes es un proceso en que se debe crear y mantener vinculación entre clientes (estado de satisfacción-Valor del cliente). La clave para establecer las relaciones de mayor valor y satisfacción de los clientes.

Tabla 4. Bases para crear relaciones con los clientes

Bases	**Concepto**
Valor del cliente	Lograr que los clientes identifiquen un valor alto de percepción del cliente[2]: evalúen la diferencia costo-beneficio.
Satisfacción del Cliente	Indicadores de desempeño percibido por un producto o servicio en relación a las expectativas de los clientes o consumidores

Fuente. Fundamentos del Marketing
Elaboración. Propia

En el caso de la empresa el giro del negocio cambia:

Captación de clientes
Recaudación frecuente de los clientes
Seguimiento y liquidación de deudas

Para mantener la relación con los clientes es indispensable mantener una relación personal (Asistencia personal), en la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. es importante comunicarse con los clientes para lograr acuerdos de pagos, compromisos y liquidación de obligaciones de la cartera propia adquirida

[2] Valor percibido por el cliente: Evaluación por parte del cliente del factor diferenciador entre los beneficios y costos de la oferta vs las existentes en el mercado y relación con la competencia. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pag.13)

2.2.5. Fuentes de ingresos

Para la permanencia y crecimiento un negocio es necesario que obtenga beneficios vinculado a generación de productos innovadores del intercambio de prestación de servicio y la relación con los clientes.

Según el modelo CANVAS la fuente de ingreso pueden provenir de estrategias o mecanismos que permitan generar rentabilidad a favor de la empresa para lo que se requiere que la misma pueda: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- Fijar Precios
- Negociar con subastas u ofertas de concursos
- Subastas

También se define a los ingresos como la recepción de pago por la prestación del servicio a los clientes o resultados de gestiones realizadas en un periodo determinado. (Label, León Ledesma, & Ramos Arriaga, 2012)

Contablemente los ingresos son aumento en los activos provenientes de la compañía por actividades orientas a la generación de utilidades y que se incorporan a los flujos de efectivo.

La principal fuente de ingreso para la empresa es la recaudación y liquidación de obligaciones de los clientes que forman parte de la cartera propia, para cada cartera que se ha planteada trabajar y gestionar por un periodo no mayor a cuatro años.

2.2.6. Recursos claves

Se puede definir a los recursos claves como “los elementos necesarios para ejecutar y mantener el modelo de negocio”. Según con Alexander Osterwalder, “**esta actividad es la más importante es necesario crear y ejecutar el modelo de negocio planteado u objetivo”**.

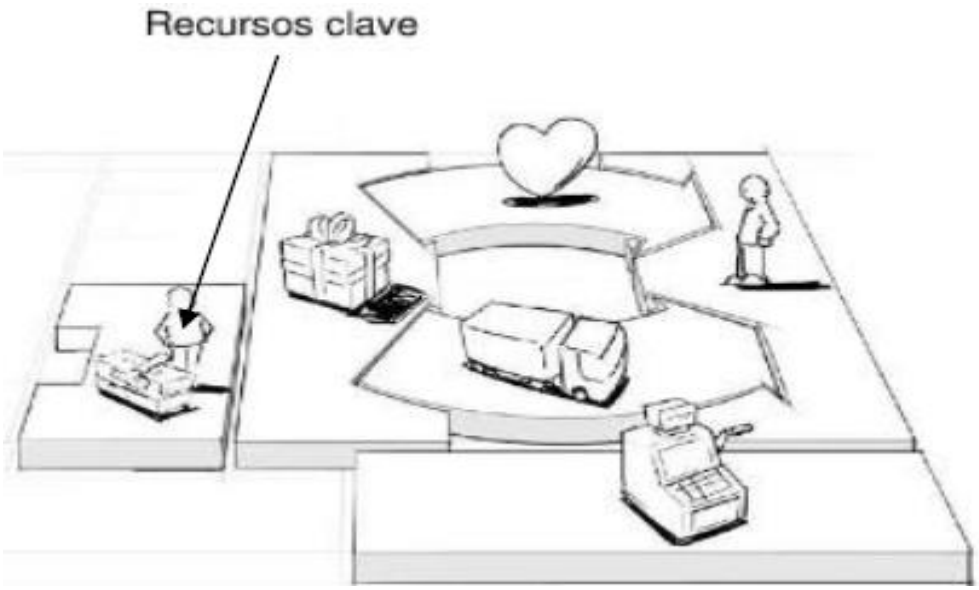


Figura 5. Recursos Claves
Fuente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pg.34) Diseño de Modelos de Negocios

2.2.6.1. Recursos físicos

Son bien tangible y existentes con los que cuenta una institución para su funcionamiento; los mismo que son usados para el cumplimiento y logro de objetivos generados por el modelo de negocio en los cuales se destacan edificios, vehículos, equipos de computación, centrales eléctricas, muebles y enseres, impresoras.

Según la NIC 16 se define como activos tangibles que:

Todos los que posee una entidad para la producción o suministro de bienes o servicios, para los propósitos administrativos y se espera que se usen por más de un periodo o de larga duración. (IFRS Foundation , Mayo)

En base a descripción planteada los recursos necesarios para el desarrollo de negocios de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. son:

- Se definido que la creación de la empresa se denominará Compañía Limitada, a través de la inversión para la sociedad de un capital de 800 dólares.

- Para el primer año de operación, se espera optimizar los recursos: quiere decir usar los recursos conforme a las necesidades de la empresa, en primera instancia la adquisición de equipos de computación, muebles y centrales telefónicas.

- En lo relacionado al espacio físico es necesario determinar la ubicación para recepción de clientes potenciales y la colocación de los equipos necesarios para cumplir con el desarrollo del negocio, debido a que no se cuenta con inmueble propio se procede al arrendamiento de oficina y la distribución de la misma por áreas de trabajo

- Respecto al régimen fiscal por el cual gira el negocio es trabajo sobre honorarios de gestión de cartera establecida por el régimen financiero y cooperativo, ya que es una forma rápida de ingresar al mercado o a través de ofertas y licitaciones establecidas por el mercado.

- Entre los servicios necesarios para el desarrollo del negocio son: Internet, Telefonía celular, y servicios básicos

2.2.6.2. Recursos Intelectuales

Son los recursos de carácter intelectual basada en el conocimiento es decir un activo que no tiene carácter monetario y sin apariencia física. (IFRS Foundation , 2014)

Se puede mencionar que los recursos intelectuales son usados por las empresas para el desarrollo de nuevos productos un que permitan generar valor agregado dando respuesta a la necesidad de nuestros clientes y aprovechar los recursos tecnológicos disponibles, es importante brindar servicios intelectuales para lograr mayor conocimiento de los clientes, mayor crecimiento de contactos y compartir el conocimiento para el desarrollo de un modelo de negocio.

Este siglo se ha caracterizado por tener un fuerte crecimiento y evolución en inversiones de bienes de carácter intelectual e intangible, y se ha convertidos una de las principales preocupaciones y herramientas de trabajo para los administradores, gerentes, inversionistas, analistas, economistas, contadores e ingenieros en sistemas, ya que se desea obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Respecto a los recursos intelectuales surgen como activos intangibles conforme a la política contable, elementos necesarios para mantener a los activos físicos o tangibles, los mismos que se unen para lograr una ventaja competitiva en el mercado; para lo cual estos

bienes se han constituido en líderes imprescindibles para mantener presencia en el mercado. (IFRS Foundation , 2014)

Es importante para todo negocio respaldar la información, en discos duros o nubes electrónicas, para consolidar la relación entre los clientes, de tal manera que la información y datos de los clientes se encuentren actualizada y segura. “Crear un base de datos que genere conocimiento”.

En base al estudio planteado por recursos intelectuales para la empresa son importantes los siguientes:

El uso de software diseñado por los socios para realizar la gestión de cobranza, este software permite realizar actualización de base de datos de clientes y registrar los pagos efectivamente realizados.

Por la necesidad del negocio se requiere grabar las llamadas por lo que se adquirido un servidor principal, ya que es importante respaldar las gestiones realizadas entre los gestores y clientes, el objetivo es mantener la información segura y actualizada.

También la empresa reconoce que los recursos intelectuales constituyen una infraestructura innovadora y dan a la empresa un factor diferenciador y genera valor agregado, que se convierte en rendimientos financieros y del cual se obtienen utilidades

2.2.6.3. Recursos humanos

Cuando hablamos de recursos humanos describe al valor económico del conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados vinculados a la organización y la forma en la que las organizaciones administran los puestos, recursos y tecnología.

El objetivo del recurso humano es optimizar el uso de las habilidades y capacidades para emplearlas de manera eficiente en el beneficio para el crecimiento de la empresa. El objetivo que se espera alcanzar con administración del recurso humano es responder de adecuadamente al mercado con el uso de estándares de calidad, innovación, variedad y satisfacción del cliente y usuarios.

El modelo de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. se caracteriza por tener las siguientes capacidades establecidas y necesarias para realizar el trabajo y cumplir los objetivos de la empresa.

Para la empresa es importante entender cada uno de los procesos primordiales de la dirección estratégica relacionada con la selección de talento humano en las que se considera las diferentes etapas: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente un proceso de cambio organizacional.

La dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Además, comprende la asignación de recursos y el control en la implantación de la estrategia. (Santos, Gestión del talento humano y el conocimiento, 2010)

Según Santos, planear o planificar significa “predeterminar un recurso a seguir”. Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- Pronosticar para precisar el curso y futuro.
- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Presupuestar; ello tiene que ver con la asignación de los recursos.
- Establecer procedimientos, estandarizando métodos.
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

También la empresa ha comprendido que la selección de empleados tiene origen en dos fuentes primordiales de reclutamiento como las son: internas o externas. Las internas se caracterizan por originarse en la misma entidad o empresa, por lo general son las más convenientes, respondiendo a los lineamientos de las políticas de rotación o de promoción. Las externas constan de diversas modalidades pueden ser oficinas, agencias de empleo, centros de formación, prácticas de estudiantes, presentaciones, conferencias, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, sitios web, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia. (Santos, Gestion de talento humano y el conocimiento, 2010)

Para LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. los recursos humanos son importantes y a su vez la fase de reclutamiento será interno y externo, que se hará a través del llamado de candidatos a través de la publicidad en medios de comunicación, redes sociales, y agencias de empleo.

Posteriormente el reclutamiento pasa ser interno, la organización se encargará del proceso rigiéndose en sus políticas, y objetivos a cumplir. La empresa se encargará del proceso para evitar inconvenientes con los candidatos en ese momento, o a futuro.

Tabla 5. Formas de reclutamiento de personal

	INTERNO	**EXTERNO**
¿Cómo hacerlo?	Anunciar la vacante al personal interno	Realizar publicaciones en el internet y redes sociales
Proceso de vinculación	Entrevista personal Referencias laborales	Entrevista personal Pruebas de empleo Verificación de referencias

Fuente: Administración de recursos humanos Elaboración propia

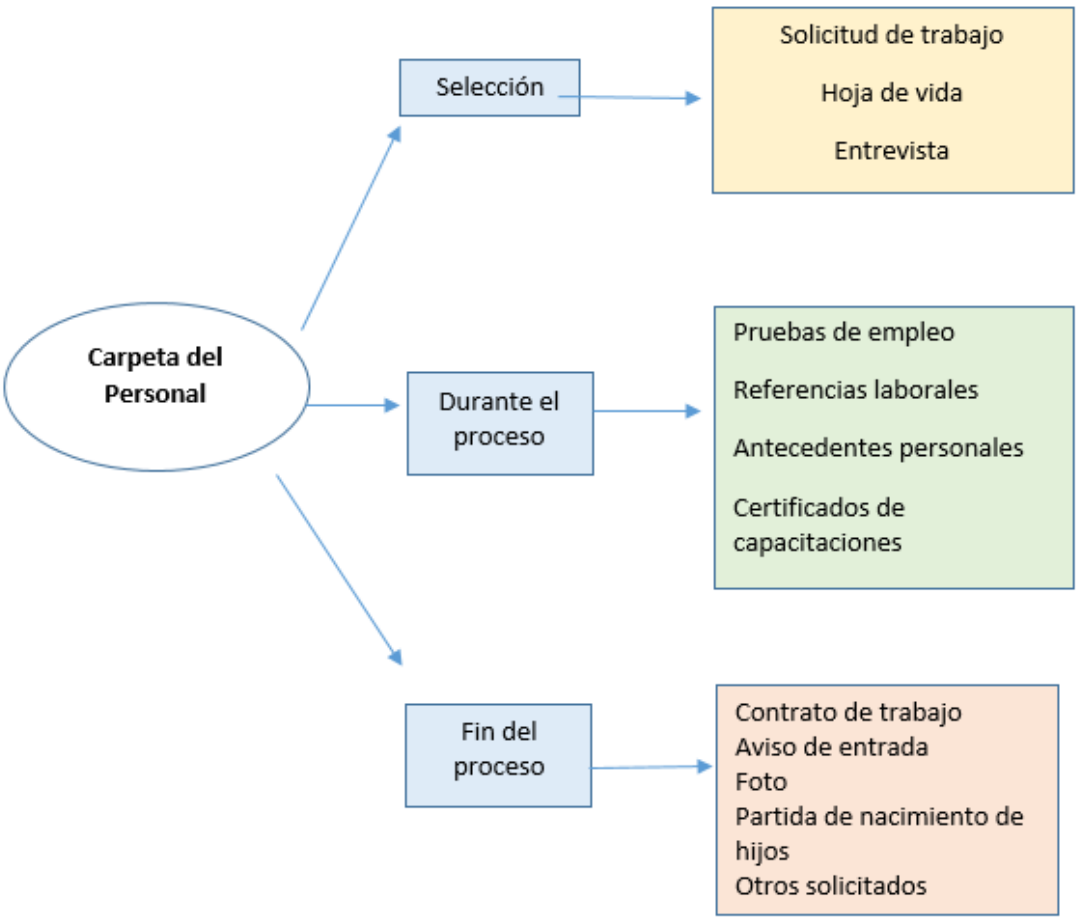


Figura 6. Proceso de Selección de recursos humanos
Fuente. Adaptado de Investigación Propia, Entrevista al Departamento de recursos Humanos de la Empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.SERVICES.

2.2.6.4. Recursos Financieros

Son aquellos que son representados por denominación monetaria que generan liquidez; los mismos que pueden estar compuesto de los siguientes elementos:

- Dinero Efectivo
- Inversiones
- Préstamos a instituciones financieras
- Préstamos a Inversionistas
- Depósitos o recursos en cuentas en entidades financieras

Conforme al análisis realizado a los recursos financieros LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.SERVICES cuenta con los siguientes:

Tabla 6. Recursos financieros

Modelo propuesto	**LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.**
Dinero efectivo	Fondo de Ahorro por 5.000
Inversiones	No posee inversiones activas al iniciar el negocio
Prestamos con instituciones financieras	No mantiene obligaciones activas
Prestamos con inversionistas	El principal recurso financiero proviene de socio mayoritario
Recursos en otras entidades	No mantiene recursos en otras entidades

Fuente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pg.34) Adaptación propia para recursos financieros

2.2.7. Actividades Clave

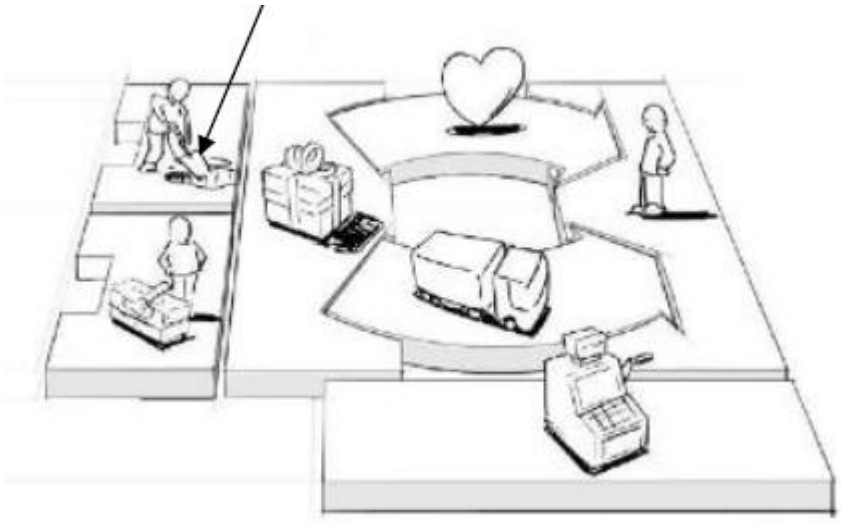


Figura 7. Actividades Clave
Fuente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pg.36) Diseño de Modelos de Negocios

Cada modelo de negocios, cuenta con un número determinado de actividades claves. En esta parte del modelo de negocios, es necesario incluir las acciones más importantes que la compañía necesita realizar para operar satisfactoriamente y para poder cumplir con la propuesta de valor.

Aquí definimos las partes de nuestro proceso o de nuestras actividades para que el producto tenga el éxito deseado, en este paso se deberá enlistar todos los puntos primordiales que no pueden faltar en el negocio. Un ejemplo de esto sería: fuentes de ingreso, relaciones con los clientes, canales de distribución claves o características en tu propuesta de valor que no le pueden faltar a tu producto o servicio.

Producción / Servicio

Dadas las características de nuestro modelo de negocios, a continuación, se describen las actividades que contribuyen a la elaboración de nuestros servicios. Es importante describirlas dado que contribuyen para entregar productos de calidad a nuestros clientes.

Solución de problemas

Las actividades que buscan como resultado soluciones a las necesidades del consumidor.

Red / plataforma

Las actividades tecnologías e informática mantienen o desarrollan una plataforma que permita administrar cada uno de servicios ofertados a través de página web, software o una cadena de distribución y análisis de cumplimiento basado en la satisfacción del clientes.

Sitios Web: donde se muestre misión, visión, valores, así como información de cada uno de nuestros productos y servicios. El mismo contará con un chat en tiempo real con la finalidad de crear canales de comunicación directos que ayudan a despejar cualquier duda de nuestros clientes.

2.2.8. Asociaciones Claves

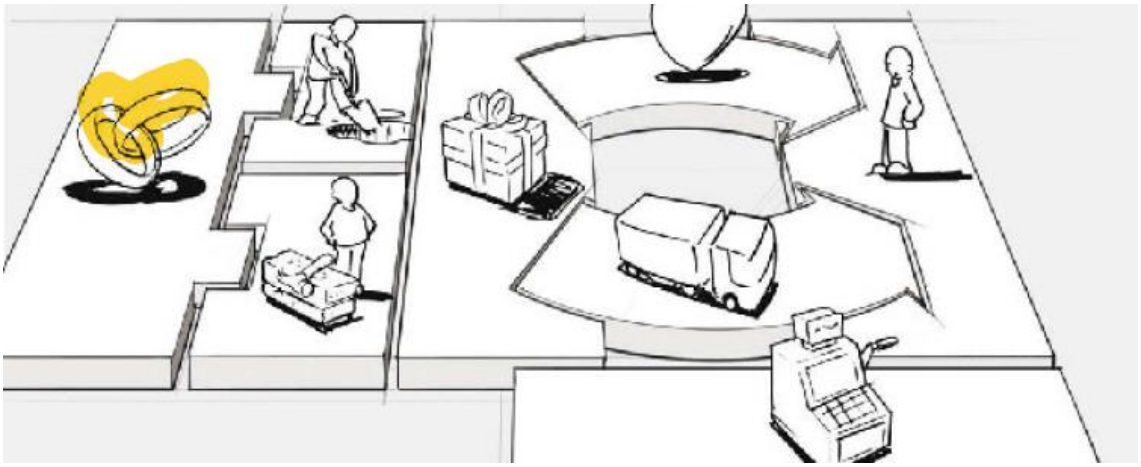


Figura 8. Asociaciones Claves
Fuente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pg.36) Diseño de Modelos de Negocios

Según lo menciona en su libro Osterwalder las asociaciones claves describen el conjunto o el establecimiento de red de proveedores y socios que contribuyen al desarrollo del negocio y cumplimiento de metas del mismo.

Uno de los objetivos claves es reducir el riesgo probable para cada uno de los procesos como: producir, vender, entregar y apoyar a los proyectos de la compañía. El fin en este punto de optimizar los recursos disponibles.

En este sentido se puede mencionar algunos tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas
- Joint ventures
- Relaciones clientes-proveedor
- Asociaciones con la competencia

Alianza entre no competidores. – Empresas que han establecido modelos de negocios que participan en un mismo mercado o recursos y de cuya contribución o asociación pueden surgir y crear nuevos beneficios favorables para ambas.

Cooperación entre competidores. - Empresas buscando el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.

Empresa conjunta para la creación de nuevos negocios. - Dos o más socios participan de manera colectiva en la creación de una nueva empresa.

Relaciones entre comprador y distribuidor. - Por medio de esta alianza una empresa asegura la adquisición de los recursos que necesita.

Joint Ventures: son asociaciones con una larga duración que independientemente forma una, cual su motivación es distribución de servicios áreas geográficas, intercambio de experiencia y conocimiento, búsqueda de respaldo financiero, administración de negocio con el objetivo de diversificar los riesgos con el objetivo de optimizar o mejorar los incentivos de los socios

Como ya lo hemos mencionado es necesario listar los probables socios comerciales, proveedores y recursos necesarios para lograr la continuidad del negocio y su permanencia en el mercado.

2.2.9. Estructura de los costos

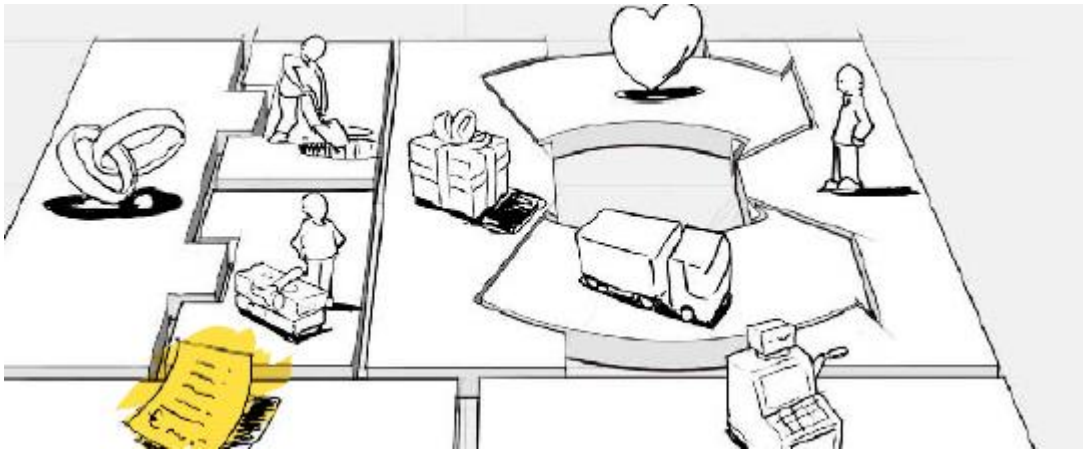


Figura 9. Estructura de Costos
Fuente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pg.36) Diseño de Modelos de Negocios

Todo modelo de negocio debe incurrir en costos para funcionar. En este sentido, de inicio se tendrá que comprender el significado de costo, que desde el punto de vista financiero y contable, para autores como Backer representa "la suma de erogaciones, es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea, un pasivo incurrido" (Backer, Jacobsen, y Ramírez Padilla 1994, 3–4); por otro lado, para Horngren menciona que los costos ser relaciona con el sacrifico que una empresa realiza a través del uso de sus recursos para cumplir los objetivos de la empresa y su continuidad. (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

Según Osterwalder y Pigneur los costos se estructuran según el modelo de los negocios y su relación a la creación y entrega de la propuesta de valor, el seguimiento y orientación de la relación con clientes, optimización de recursos.

2.3. Definición de Plan de negocios

Es un documento escrito, el cual contiene el resultado de un proceso de planificación relacionado al negocio y como el mismo puede lograr cumplir sus objetivos a través de análisis de objetivos.

El plan de negocio se caracteriza por presentar una propuesta de inversión, la calidad de la idea y la innovación de la misma, el manejo de información como financiera, análisis, e interpretación de información y a la vez la oportunidad de mercado.

Como se menciona en el libro de plan de negocios de Díaz menciona que un plan de negocios es un documento escrito que contiene un proceso lógico, progresivo y continuo que incluyen procesos o planes de acción futura que se usaran en contingencias, según la disposición de recursos de la organización, que procura el cumplimiento de objetivos y la forma de actuar para conseguirlo. (Marketing, 1994)

Se puede entender que plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene funciones de análisis interna-administrativa y externa-financiera.

El mismo que trata de buscar la respuesta de las siguientes preguntas:

¿En qué consiste o que hace el negocio?
¿Qué recursos financieros necesito?
¿Quiénes son los responsables de la administración?
¿Qué necesitamos para cumplir objetivos?

El plan de negocios describe la relación entre un problema e idea de proyectos de inversión o servicios

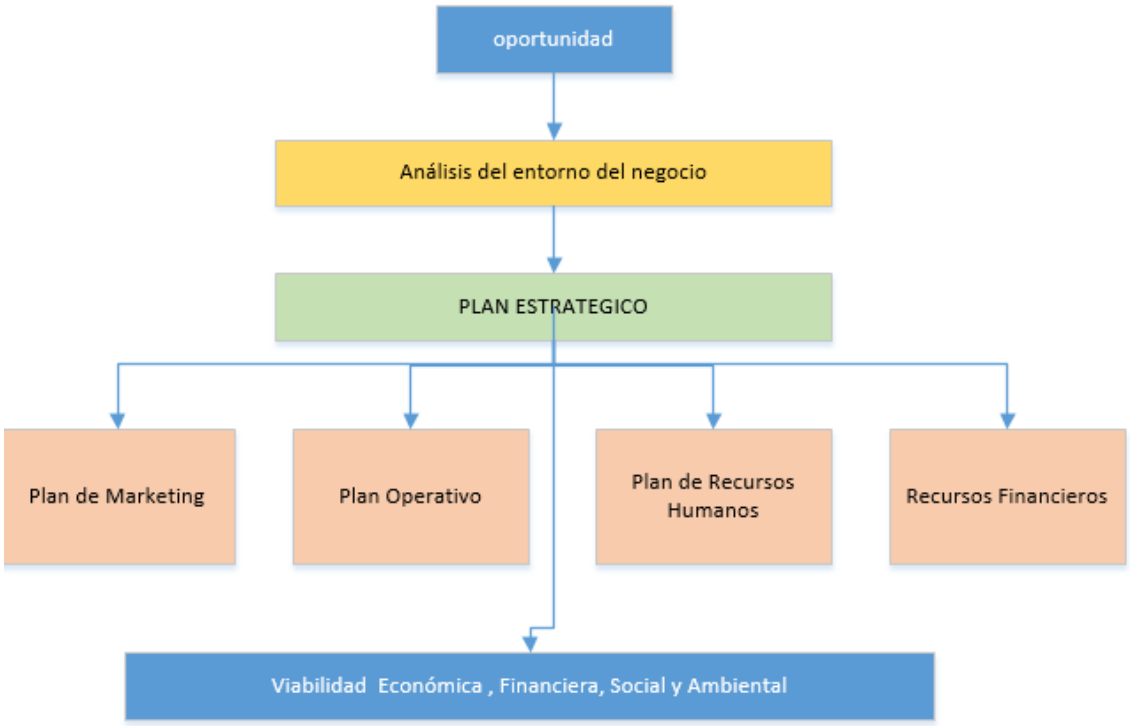


Figura 10. Plan de negocios
Fuente. (Weinberger Villaran, 2009) Adaptación propia

Misión de la empresa: Explica el motivo de la existencia de la empresa, que propósito persigue

Objetivos: Establecer lo que la empresa pretende lograr conforme a los esfuerzos y gestión de la empresa.

Oportunidad el plan de negocios evalúa la necesidad de mercado, y la capacidad de crear e innovar para brindar opciones o alternativas para los clientes, en base a una descripción del producto o servicios ofertado.

Análisis del entorno del negocio: Constituye la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en este punto se evalúa la capacidad en relación a la oferta y demanda y generación de resultados o rentabilidad. Es un proceso de evaluación de aceptación del mercado

Plan estratégico: Evaluar la disponibilidad de recursos necesarios para mantener el negocio en marcha, en el cual se plantean Objetivos alcanzables y que se puedan lograr, para el cual se requiere el planteamiento de estrategias para minimizar los riesgos y alcanzar el éxito en las operaciones.

Un plan de negocios mantiene una estructura que contiene las siguientes secciones:

El resumen ejecutivo: muestra los puntos más relevantes del informe como reseña histórica, análisis de la industria o mercado, características de productos o servicios, ubicación.

Análisis del entorno: contiene el planteamiento estratégico en el cual se evalúan Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), Estrategias de crecimiento y expansión

Los planes de negocio se realizan para negocios en marcha y nuevos negocios según el siguiente esquema:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: • Historia de la empresa • Análisis de la industria • P[illegible] • Estados financieros • Equipo gerencial	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Figura 11. Aplicación de modelo de negocios
Fuente. (Weinberger Villaran, Plan de negocios, 2009, pág. 43)

2.4. Diferencia de modelo de negocios y Plan de negocios

Tabla 7: Diferencia entre modelo de negocio y plan de negocios

	Modelo de negocio	**Plan de Negocios**
Objetivo	Determina como la empresa genera dinero	Se elabora según el modelo de negocio
Servicio/Producto	Identifica los servicios que valoran los clientes	Explica las características el producto
Elaboración	Se modifica según su avance y se modifica durante el proceso de elaboración	Provee detalles del funcionamiento del negocio
Evaluación	Evalúa si la Idea es viable, sensible y sostenible	Evalúa el entorno interno y externo en la cual opera el negocio

Elaborado por. Karina Flores

2.5. Definición de Plan de Marketing y características

Plan de marketing: inicia con la elaboración de un resumen ejecutivo que busca que la compañía alcance los objetivos, para lo cual se debe realizar una visión de la empresa y a su vez un proceso que evaluación algunos aspectos que pueden favorecer o limitar el crecimiento del negocio. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017)

Como lo se menciona Sainz se puede entender que el plan de marketing es un documento escrito el cual a través de un procesos sistemático y estructurado y después de una análisis y estudios, estableces los objetivos que se esperan alcanzar en un periodo de tiempo, así como detallan un conjunto de programas y medios de acción necesarios para obtener mejores resultados en el plazo previsto: (Sainz de Vicuña Ancin, 2018)

También debemos comprender que un plan de marketing tiene características que lo identifican como tal:

- Es un documento escrito
- Tiene contenido estructurado y sistemáticos para su presentación
- Define claramente los campos de responsabilidad y control

Según lo antes mencionado un plan de marketing maneja fases de para la elaboración del mismo

- Análisis y Diagnóstico de la Situación
- Decisiones y Estrategias del Marketing

- Decisiones Operativas de Marketing.

Una vez realizado cada una de las fases se obtiene plan de marketing que debe contener los siguientes:

Resumen Ejecutivo
Situación del actual marketing
Análisis de Swot (amenazas y oportunidades)
Objetivos
Estrategias de Marketing
Programas de Acción
Presupuestos y controles

Cada uno de los contenidos del plan de marketing mantiene un propósito específico que lo iremos definiendo brevemente.

Resumen Ejecutivo: es una presentación leve de los objetivos y recomendaciones implícitas en el plan de marketing que permiten a la Gerencia obtener una visión, rápida y concisa de los fundamentos contenidos en el plan.

Situación actual del Marketing: es una descripción del mercado objetivos y posición de la empresa (desempeño, información de mercado, competencias existentes, productos sustitutos, distribución)

En este punto se valoran tres enfoques como:

- Descripción del mercado: en el cual se establece el mercado y selecciona segmento al cual se va enfocar conforme a las necesidades del cliente y evalúa el entorno del marketing para influir en los posibles consumidores.

- Revisión y análisis del producto: evaluación de producto en cuanto a ventas, precios y márgenes obtenidos

- Revisión de la competencia: evalúa los principales competidores y la capacidad actual en el mercado relacionada a la calidad, precios, distribución y promoción de productos.

- Revisión de la distribución: análisis de las tendencias de mercado en relación a las ventas y a búsqueda de canales de distribución que permitan diferenciación

Análisis de Swot: Implica una evaluación de amenazas y oportunidades para el negocio, en este punto se busca prevenir eventos que podrían presentar y que tendría efecto en el desarrollo del negocio y a la vez establecer estrategias que permitan mitigarlos.

Objetivos y puntos clave: Establecer los objetivos que persigue el plan de marketing y tiempo de ejecución

Estrategias de Marketing: Establecer la línea a seguir por cada uno de los elementos o departamentos de la empresa considerando las características del mercado, posicionamiento y presupuesto asignado para marketing. Además de establecer estratégicas especifica en cuanto a las posibilidades de mezcla de procesos en el proceso de marketing y Análisis de Swot.

Programas de Acción: constituyen el planteamiento de prioridades para cumplir las metas del negocio que deben responderá a las expectativas como ¿Qué hará? ¿Cómo se debe

hacer? ¿Quién o quiénes son los responsables? ¿Qué presupuesto o qué valor se asignará para hacerlos?

Presupuestos: constituye un documento en el cual se presenta un estado de Situación de resultados proyectado en el cual se muestra los resultados esperados (unidades que se venderá, precio promedio esperado), este instrumento sirve para establecer la base y control de compras, programar producción y ventas, vinculación laboral y ejecutar operaciones de marketing.

Controles: Es el proceso y evaluación continua que permite vigilar el avance y estudiar los resultados de implementación y a la vez tomar medidas correctivas durante la ejecución del mismo

2.6. Diferencia de modelo de negocios y Plan de marketing

Para establecer las diferencias entre modelo de negocio y Plan de marketing se debe entender el plan de marketing y modelo de negocio, al igual se debe comprender su propósito y establecer sus características.

Tabla 8. Tabla de diferencia entre plan de marketing y Modelo de negocios

	Modelo de negocio	**Plan de Marketing**
Objetivo	Determinar la viabilidad económico-financiero	Objetivos que se establecen por un tiempo determinado y para comercialización de productos o servicios
Motivo	Describe los objetivos del emprendimiento	Análisis que se genera para planes de producto o marca
Elaboración	Se realiza al Iniciar o evaluar un negocio	Se realiza con el negocio en marcha
Ingreso	Identificar como la empresa gana dinero	Provee detalles para generar ventas y técnicas de cómo hacerlo

Elaborado por. Karina Flores

2.7. Definición de Estrategia

Se puede definir que la estrategia es determinar metas y objetivos de una empresa a largo plazo y establecer la forma de trabajar y a su vez asignación de recursos que se requieren para cumplir con las metas y objetivos planteados.

Como se menciona en el libro de plan de negocios de Díaz es un Enfoque General de las acciones que se deben realizar para alcanzar objetivos. (Marketing, 1994)

2.8. Diferencia de modelo de negocios y Estrategia

Tabla 9. Diferencia entre Modelo de negocio y Estrategia

	Modelo de negocio	**Estrategia**
Objetivo	Creación de valor	Captura de valor y ventajas competitivas
Productos	Propuesta de valor	Énfasis en el consumidor
Estructura	Análisis en nueve segmentos	Análisis según plan de negocios
Propósito	No se genera para un tipo empresa en especifico	Es a partir de un plan particular que busca lograr rentabilidad.

Elaborado por. Karina Flores

3. EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE LA CARTERA DE CLIENTES

3.1. Características de la cartera de clientes

La cartera de crédito según el contrato de adquisición se conforma de la siguiente manera:

Tabla 10. Composición del Saldo de la cartera de crédito adquirida

TIPO DE PRODUCTO	N° OPERACIONES	CAPITAL	INTERES DE MORA	INTERES FINANCIERO	TOTAL DEUDA
CREDITOS / TARJETAS BCM	46.447	28.317.253	39.274.665	1.473.966	69.065.884
UNIBANCO	15.473	4.339.118	10.237.916	388.897	14.965.931
MARCIMEX / ALMAC JAPON	3.186	1.737.673	134.475		1.872.148
Total general	**65.123**	**34.394.044**	**49.647.056**	**1.862.863**	**85.903.963**

Fuente. Contrato de compraventa de Cartera de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.

Según el contrato se manifiestan las siguientes características establecidas como causa de instrumentación:

a) Los documentos que forma parte de la CARTERAS DE CREDITO negociadas tienen como causa operaciones licitas de crédito resultantes de financiamiento que fueron otorgados por los acreedores originales de dichas CARTERAS DE CREDITO a sus respectivos clientes, conforme al detalle que consta en el contrato.

b) Sobre las CARTERAS DE CREDITO no existen retenciones, trabas, embargos o medidas cautelares de ninguna clase que dificulten o impidan su cesión a favor del COMPRADOR.

c) Conoce y acepta el hecho de que, por fuerza mayor, caso fortuito u otras razones como antigüedad y estado de deterioro de las CARTERAS DE CREDITO objeto del contrato.

d) El valor de capital de las obligaciones que conforman las CARTERAS DE CREDITO será vendida a la empresa COMPRADORA por valor de $370.000.

3.2. Variables de cartera de compra venta

Según la conformación de la cartera de crédito en la que se establecen las obligaciones con respaldo documentado como: pagares, contratos mutuos o contratos de emisión de cartera

Tabla 11. Cartera adquirida por tipo de respaldo

TIPO DE PRODUCTO	N° OPERACIONES	$ CAPITAL	% CAPITAL	$ COSTO ADQUISICIÓN	% COSTO ADQUISICIÓN
CREDITOS / TARJETAS BCM	46.462	28.328.699,65	82,34%	304.641,88	82,34%
MARCIMEX / ALMAC JAPON	3.188	1.738.446,44	5,05%	18.695,25	5,05%
UNIBANCO	15.473	4.339.117,63	12,61%	46.662,87	12,61%
Total general	**65.123**	**34.406.263,72**	**100,00%**	**370.000,00**	**100,00%**

Fuente: Base de datos de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. Elaboración Propia

Cuando analizamos la composición de cartera establecemos una relación entre el valor del capital de las operaciones adquiridas y el costo de adquisición, por lo que podemos deducir que las operaciones respaldadas con pagares equivalen a un 82,34% de la cartera adquirida, las operaciones por convenios mutuos equivalen a un 5,05% de la cartera y en cuanto al 12,61% de obligaciones están respaldadas con la emisión de contratos de emisión de tarjetas de crédito.

Para establecer las probabilidades de gestión de cobro uno de los factores considerados es si los clientes que conforman CARTERA DE CREDITO ADQUIRIDA mantienen estabilidad laboral para lo cual la empresa ha realizado un levantamiento de datos relacionados a este factor obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 12. Característica Cartera Propia

TRABAJAN	N° OPERACIONES	$ CAPITAL	% CAPITAL	$ COSTO ADQUISICIÓN	% COSTO ADQUISICIÓN
NO	45.507	23.250.441,73	67,58%	250.035,25	67,58%
NO DETERMINADO	1.281	1.024.537,56	2,98%	11.017,88	2,98%
SI	18.335	10.131.284,43	29,45%	108.946,87	29,45%
Total general	**65.123**	**34.406.263,72**	**100,00%**	**370.000,00**	**100,00%**

Fuente: Base de datos de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. Elaboración Propia

Conforme a este análisis se puede establecer que hay una probabilidad de ubicar a los clientes por su situación laboral es de 67,58% conformado de 45.507 obligaciones, esto implica que la empresa tiene mayor oportunidad de llegar a acuerdos y convenios de pago por parte de los clientes que conforman la cartera de crédito.

3.3. Riesgo de Crédito

Conforme al comité de Basilea define al riesgo de crédito como la probabilidad de incumplimiento, la perdida ocasionada por el incumplimiento y exposición al incumplimiento, a la vez se debe estimar el tiempo de madurez por cada exposición crediticia.

Según la ley de la Superintendencia de Bancos nos menciona que el riesgo de crédito es probabilidad de perdida debido al incumplimiento de obligaciones de la contraparte por actividades relacionadas con operaciones directas, indirectas u obligaciones relacionadas con el pago total, parcial o la capacidad de cumplimiento de contratos establecidos o pactadas. (Superintendencia de Bancos, 2003)

> Articulo 2.1 Riesgo de crédito. - Es la posibilidad de pérdida al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Valores, 2003)

Según el libro de finanzas corporativas nos menciona que el crédito es una prueba de endeudamiento a través de generación de un documento que pruebe la existencia de dicha obligación.

El riesgo crédito tiene relación con el análisis de la situación geográfica, variables macroeconómicas, relación o tipo de línea de negocio, sector económico al que pertenece, se establece que se genera un modelo que permita a la institución realizar una valoración que permita medir, identificar y administra el riesgo de operaciones crediticias y la vez

realizar estimaciones de las pérdidas y su relación con la concentración del nivel de riesgo por operaciones o cartera. El principal objetivo de establecer riesgo crediticio es conocer la asignación de capital y la estimación del rendimiento de operaciones de cartera (riesgo-rendimiento). (Elizondo, 2012)

Es conveniente iniciar el análisis de riesgo buscar, identificar las transacciones de balance y variables, las fuentes de origen de riesgo que enfrentan la institución financiera.

El riesgo es la probabilidad o existencia de riesgo de pérdida que pueden ocasionar pérdidas económicas a la institución que lo otorga, los elementos que forman parte de mismo el evento incierto, pérdida económica y el impacto o consecuencias para quien la financia u otorga el crédito.

Se puede establecer que el riesgo de crédito no se origina por créditos de instituciones financieras, sino que abarca entidades de todo tipo de servicios y empresa comerciales, entre la cual se negociación garantías, títulos y valores, entre otras.

Podemos entender que este riesgo se acompaña de diversos factores como la capacidad de pago de los clientes, la calidad de información o garantía que respalden el crédito o cuenta por cobrar, solidez financiera del cliente y a su vez el entorno económico sobre el cual se desarrolla un negocio.

Sin embargo, entendemos que el riesgo de crédito puede ser influido por factores del entorno económico del país y de los clientes.

3.3.1. Cartera vencida y calificación

En el país hay dos sistemas que norman a las instituciones que brindar financiamiento a las empresas y personas naturales:

1) El sistema de la Economía Popular y Solidaria
2) El sistema Financiero

A continuación, mencionare la forma en la que cada sistema financiero establece la cartera vencida y la vez aplica calificación a cada operación crediticia.

El sistema financiero deberá calificar cada una de las operaciones de crédito estableciendo una relación del deudor con el riesgo representado por el valor esperado de pérdida y vinculado a nivel de provisiones necesarias para cubrir la misma.

El sistema financiero establece que debe cumplir con una evaluación de la capacidad de pago y situación financiera en el cual se detalla los factores de riesgo y las ponderaciones establecidas por el órgano regulador. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Entre los factores mencionados por la Superintendencia que mencionare a continuación:

Capacidad de pago y situación financiero del deudor: en esta evaluación se busca conocer la estabilidad o capacidad de pago a través del análisis de flujo financiero y razones financieras y su relación a la actividad productiva basada en la información financiera, documentada de calidad y oportuna.

Los factores requeridos para cumplir esta etapa son:

Factores Cuantitativos

El objetivo es garantizar que la información cuantitativa se suficiente para garantizada a través garantizar el proceso de otorgamiento, seguimiento y calificación de operaciones:

Flujo de caja proyectado
Estado de flujo de efectivo
Índices financieros como: Liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.
Estados financieros sobre los cuales se realizarán Análisis horizontal y vertical.
En proyectos se evaluarán factores como Valor presente, Tasa interna de Retorno y análisis de sensibilidad.

Factores cualitativos: evaluar la capacidad de la administración para mantener el negocio viable, financieramente y económicamente adecuado y control interno aceptable.

Competencia de la administración
Estructura organizacional
Tamaño y dependencia del grupo económico
Composición de estructura accionaria

Experiencia de Pago: evaluación del desempeño del deudor y su cumplimiento frente a las deudas y su historial (morosidad, comportamiento de pagos y formas en las que fueron pagadas)

El objetivo es la recolección de información suficiente para mantener una obligación continua y experiencia de mercado.

El sistema financiero ha establecido metodologías de calificación interna para créditos de cada uno de los segmentos.

Tabla 13. Calificación de cartera en Sistema Financiero del Ecuador

NIVEL DE RIESGO	CATEGORIA	% PERDIDA	CREDITOS COMERCIALES	CREDITOS CONSUMO	CREDITOS DE VIVIENDA	MICROCREDITO	EDUCATIVO
RIESGO NORMAL	A-1	1%	0 dias	0	0	0	0
	A-2	2%	1-15 dias	1 - 8	1 -30	1 - 8	1 - 15
	A-3	3% - 5%	16-30	9 - 15	31 - 60	9 - 15	16 - 30
RIESGO PONTENCIAL	B-1	6% - 9%	31-60	15 -30	61 - 120	15 -30	31 - 60
	B-2	10% -19%	61-90	31 -45	121 -180	31 -45	61 - 90
CREDITO DEFICIENTES	C-1	20%-39%	91-120	46 - 70	181 - 210	46 - 70	91 - 120
	C-2	40% -59%	121-180	71 -90	211 - 270	71 -90	121 -180
CREDITO DE DUDOSO RECAUDO	D	60% -99%	151-360	91 - 120	271 - 450	91 - 120	181 - 360
PERDIDAS	E	100%	mas 360	+ 120	+ 450	+ 120	+ 360

Fuente. Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de provisiones por parte de las Instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según esta tabla se ha establecido la calificación de cartera según el número de días en mora:

Riesgo normal: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de A-1, A-2 o A-3 con una perdida esperada del 1% al 5 % adicionalmente se considera el número de días y el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 0 a 30 días carteras comerciales.

Riesgo Potencial: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de B-1, B-2 con una perdida esperada de 6% al 19% y vinculado al tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 31 a 90 en carteras comerciales.

Créditos Deficiente: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de C-1, C-2 con una perdida estimada del 20% al 59% y vinculado al tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 91 a 180 en carteras comerciales

Crédito Dudoso Recaudo: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de D con una perdida estimada del 60% al 99 % y vinculado al tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 181 a 360 en carteras comerciales.

Pérdidas: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de E con una pérdida total aplicables a todo tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora mayor a 360 en carteras comerciales.

A continuación, analizaremos la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) nos menciona en el

> "Art. 3 Definiciones Cartera Vencida: Es la parte de saldo del capital de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago" (Junta de politica y regulacion monetaria y financiera, 2017)

En base a lo antes mencionado se puede entender que la cartera vencida es una porción de la cartera total de crédito que cuyo plazo ha vencido por falta de cumplimiento de pago

por parte del deudor o garante el mismo que durante su mora generará o devengará intereses sobre los valores impagos.

Según la SEPS establece criterio para instituciones reguladas por la misma establece un sistema de calificación para cartera de crédito y contingentes en función a la morosidad, según la tabla adjunta:

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL PRIORITARIO (PYME)	MICROCRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO EDUCATIVO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
		DÍAS DE MOROSIDAD				
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

Figura 12. Calificación de Crédito
Fuente. Resolución N° 345-2017-F Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Según esta tabla se ha establecido la calificación de cartera según el número de días en mora:

Riesgo normal: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de A-1, A-2 o A-3 según el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 0 a 35 en carteras comerciales.

Riesgo Potencial: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de B-1, B-2 según el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 36 a 95 en carteras comerciales.

Riesgo Deficiente: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de C-1, C-2 según el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 96 a 180 en carteras comerciales

Dudoso Recaudo: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de D según el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora de 181 a 360 en carteras comerciales.

Pérdida: se considera a las operaciones de crédito en la categoría de E según el tipo de cartera al que corresponda la operación ejemplo con un periodo de mora mayor a 360 en carteras comerciales.

En el análisis crediticio adquiere importancia en el ámbito de los negocios, ya el mercado es afectado por diferentes factores; el mismo que puede generar crecimiento estructuras, quiebras, crecimiento continuo de la competencia, disminución de garantías, evolución tecnológica, crecimiento de operaciones y negociaciones entre otros.

3.4. Riesgo de mercado

Riesgo de mercado se puede entender a las contingencias de mercado, generado por los movimientos por los precios o desviaciones generadas por negociaciones de valores, operaciones derivados, variaciones de tasas de interés de tipo de cambios generados por la moneda o divisas. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Según el comité de Basilea se define al riesgo de mercado como la posibilidad de perder posición en dentro o fuera del balance, vinculado a la variación de precios. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

En esta etapa debemos conocer los términos usados en riesgo de mercado:

Riesgo general: son aquellos relacionados por la negociación de precios de valores representados por capital o vinculados con instrumentos financieros.

Riesgo específico: son aquellos relacionados con las variaciones de precios de los valores representados por capital y por los cambios en los riesgos de crédito.

Riesgo de precio de valores representativos de capital: son aquellas que pueden afectar a la generación de utilidades y a la vez afectar la valoración del patrimonio que se encuentran vinculadas a posiciones de inversiones negociables e instrumentos financieros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Riesgo de tipo de cambio: son aquellas que pueden afectar a las generaciones de utilidades y a la vez afectar la valoración del patrimonio provocado por las variaciones de tipo de cambio por las monedas en las que opera la institución; conforme a la vinculación posiciones financieras que se encuentran vinculadas a posiciones de inversiones negociables e instrumentos financieros.

Riesgo de la tasa de interés: probabilidad de que las instituciones mantengan perdidas por consecuencia de la variación de tasa de interés y que tiene afectación en la presentación de activos, pasivos y patrimonio de la organización. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Para determinar el riesgo de mercado se deben considerar los siguientes factores:

Riesgo de revalorización se origina por diferencias temporarias entre vencimiento o revalorización de activos, obligaciones

Riesgo de la curva de rendimiento, surge cambios y la forma de la curva de rendimiento.

Riesgo de correlación: surge de la correlación imperfecta de los ajustes percibidos y pagados por tasas fijados en los instrumentos financieros.

Riesgo de opciones implícitas o explicitas están relacionados a la variación dada en los portafolios compuestos por activos, pasivos o contingentes.

3.5. Riesgo de Liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene una institución para cumplir con las obligaciones de corto plazo y exigibilidad inmediata, con la que se negocia o convierte el efectivo y sus equivalentes sin que estas generen perdidas. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

La Liquidez permite establecer la facilidad con la que un activo se convierte en dinero en efectivo (liquido) y a la vez medir gradualmente activos con dificultad de liquidez como depósitos a plazo a corto y largo plazo, valores, documentos todos los que se relaciones como instrumentos financieros.

El riesgo de liquidez es la posibilidad de que una empresa pueda o no cumplir con las obligaciones o compromisos adquiridos durante su operación como consecuencia a la capacidad de generar recursos líquidos.

También se puede definir como la probabilidad o perdida potencial ocasionados por factores o eventos externos y a la vez la capacidad de disponer de recursos para cumplimiento de obligaciones, ya sea por la imposibilidad de venta de activos, o la reducción de pasivos comerciales o la falta de fuentes de financiamiento.

En este punto mencionaremos las fórmulas para el cálculo de la liquidez tanto como instituciones financieras y empresas privadas y a su vez determinar el objetivo que persiguen.

Para instituciones no financieras como empresa de servicios, industrias, comerciales entre otras

Los indicadores que sirven para medir la liquidez son

Del circulante $\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$

Prueba acida $\frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$

Estos indicadores muestran la relación de Activos y Pasivos por consiguiente buscan medir la capacidad de la empresa para liquidar sus compromisos y obligaciones a su vencimiento.

En el sistema financiero el indicador de liquidez general establece la relación entre los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo, el objetivo es medirá la capacidad de disponibilidad que tiene la entidad para atender las deudas mayor exigibilidad y de pronto vencimiento, para lo cual se aplica la siguiente formula.

$$Relación: \frac{Fondos\ Disponibles}{Total\ Depósitos\ Corto\ Plazo}$$

Sirve para determinar la viabilidad de un negocio y su continuidad en las operaciones, relacionado a medición, seguimiento y control del riesgo y su capacidad de mantenerse en el mercado antes diferentes crisis que se presenten por diferentes factores como:
Políticos, legales, tributarios y otros que rigen al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

3.6. Riesgo operativo

El riesgo operativo nace a través de la creación la norma llamada Basilea dos en el cual se establecen que deberá asignar capital para cubrir el riesgo, los mismos que deben ser controlados por gobierno corporativo y el ente regulador para reducir, controlar y establecer metodologías para controlar el riesgo operativo. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)



Figura 13. Riesgo Operativo
Fuente. De la gestión de riesgo operativo Superintendencia de Bancos y Seguros

Se asume que el riesgo operativo es la falla o deficiencia de los factores como recursos humanos, tecnologías de información y procesos que buscan que se cubran los aspectos claves de una institución:

El modelo y definición del negocio
La habilidad para mantener controlado los efectos posibles generados por factores internos y externos.

Se debe considera los siguientes términos:

Evento de riesgo operativo: es el evento o suceso que pueden generar pérdidas económicas para la institución; entre los cuales

a. Fraude interno
b. Fraude externo
c. Prácticas y seguridad laboral
d. Prácticas comerciales o de marketing relacionados con los clientes
e. Daños posibles en activos físicos
f. Interrupción o fallas en el sistema de información tecnológica
g. Deficiencias en la ejecución de control en procesos, operaciones y relaciones con proveedores y terceros.

Factor de riesgo operativo: es la causa que origina un evento relacionado con procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Empezaremos definiendo cada uno de los elementos como:

Procesos: el conjunto de actividades, tareas que buscan optimizar el uso adecuado de recursos y estandarización de actividades, para lo cual deben contar proceso con estrategia y políticas que disminuyan el riesgo. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Los procesos contemplados en la norma son:

a) Procesos gobernantes. - Son lo que generan directrices para los procesos y son planteados por directivos, organismos o alta gerencia para cumplir con los objetivos y políticas.

El proceso principal es la planificación estratégica, lineamiento de políticas básicas, estructura organizacional, la gestión y administración de riesgo.

b) Procesos productivos: Son los procesos que buscan ejecutar las políticas y estrategias vinculados a la innovación y calidad del producto o servicio que son ofertados a los clientes.

c) Procesos habilitantes. - Son que resultan como apoyo a procesos productivos y gobernantes, que buscan proporcionar personal competente, reducción de riesgo, calidad en cuanto a procesos, materiales y condiciones de operatividad y funcionamiento para lograr la eficiencia de desempeño y optimización de uso de recursos.

Personas. - Administrar el capital humano de forma adecuada y que sea capaz de identificar fallas o insuficiencia asociadas a las personas, la probabilidad de negligencia, error humano, y a su vez dar cumplimiento legal en cuento al ambiente laboral y relaciones interpersonales.

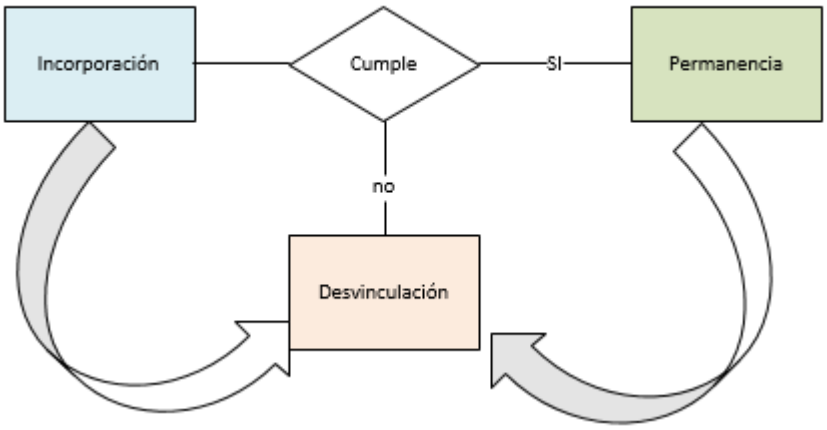


Figura 14. Metodología del proceso de personas
Fuente. De la gestión de riesgo operativo Superintendencia de Bancos y Seguros

a) Proceso de incorporación. - Establece la planificación de las necesidades como reclutamiento, selección y programas de inducción y capacitación para personal nuevo.

b) Proceso de permanencia- Mantener las condiciones adecuados para el trabajo, promoción y ascenso del personal, capacitación y formación continuo que permitan mantener al personal apto y perfeccionar su conocimiento.

c) Proceso de desvinculación. - Planificación de salida del personal contemplando todo tipo de situación o condición que cumplan con las condiciones jurídicas para llegar al finiquito y terminación de la relación laboral.

Tecnología de la información. - Se busca garantizar la protección, recolección, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable, que eviten que la empresa continúe con sus operaciones y lograr usar la

información para obtener beneficio para la institución que a su vez facilite la toma de decisiones

4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN RIESGO DE LA CARTERA DE CLIENTES

4.1. La propuesta

Análisis del modelo de negocio y evaluación de riesgo de cartera de clientes para la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA.SERVICES CIA. LTDA., para mejorar la evaluación de cartera vencida en cuanto a la adquisición, procedimientos, conocer si el modelo de negocio es sostenible en situaciones que generen riesgos.

4.2. Introducción

En la actualidad se da la existencia de diversas formas de mercado, evolución y generación de nuevos productos, al igual que el incremento agresivo de competencia que hace que la empresa evalúe el modelo de negocio y la forma de ser creativos e ingeniosos para competir en el mercado, en este caso empresas cuyo fin original es la adquisición de carteras vencidas y la respectiva gestión de cobros.

El sistema crediticio menciona la existencia de indicadores de incobrabilidad, de esta manera se identifica y maneja un riesgo mercantil que consiste en la negociación de cuentas por cobrar que no se ha recuperado en el periodo esperado. Como se ha mencionado el objetivo de la empresa constituye la adquisición de cartera o cuentas por cobrar vencidas y a la vez establecer un indicador de disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa.

En este punto y conforme al objetivo social es importante establecer un proceso de evaluación para la adquisición de la cartera de clientes, que se negociada con empresas comerciales y con entidades del sector financiera y cooperativo.

Para la empresa constituye una prioridad la cobranza efectiva y la optimización de recursos en cuanto a la gestión, seguimiento y recaudo que permitan establecer una relación o compromiso por parte del deudor al cumplimiento de las obligaciones pendientes.

La morosidad de la cartera comprada es un problema grave para la empresa y compromete el funcionamiento de la misma, ya que disminuye la liquidez al incrementar la madurez de la cartera y a su vez hace necesaria la creación de un proceso alternativo que permitan generar mayores ingresos y flujo para la misma que permita cubrir gastos operativos.

Para lograr mejores resultados de la gestión de cobranzas y obtener mayor recaudo de las cuentas por cobrar es necesario una evaluación y análisis de la calidad información completaría relacionada a cada uno de los sujetos de crédito en cuanto al respaldo documentario, estado laboral, referencias personales que permitan el seguimiento del cliente.

4.3. Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se detallarán a continuación variables que permitan modificar y mejorar el modelo de negocio, el proceso de evaluación de cartera y generar un modelo de gestión de cobranzas.

- Proceso de evaluación de cartera
- Manual de Gestión, seguimiento del proceso de cobranza
- Innovación al modelo CANVAS

4.3.1. Proceso de evaluación y gestión de valoración de carteras presentes y futuras

Para la valoración de cartera se ha considerado realizarla en etapas que permitan evaluar la información y posteriormente valorarla.

La primera fase: Análisis del estado de la base de datos.

En esta fase se recibirá la base de datos de la cartera donde se procederá a validar la calidad de la información:

Identificar el tipo de producto que se desea adquirir por ejemplo el tipo de crédito como Microcrédito, Créditos personal, Tarjetas de Crédito, depende del tipo de operación según la segmentación establecido por el sistema financiero.

Este es el primer paso para seleccionar la información, después de este proceso se iniciará a través de la segmentación por ciudad según el código provincial y se procede a asignar

los gestores que realizaran e iniciaremos el proceso de llamadas a cliente para verificar la validez de información del cliente y sus referencias, clasificar a los clientes por la calidad de información legal en esta etapa se clasificara a los clientes que poseen demandas ya que estos constituyen mayor riesgo. (Se debe considerar para la adquisición los clientes problemáticos o con demandas deben tener con costo menor de compra) El primer barrido es una técnica de descarte con preguntas de si o no.

Posteriormente se selecciona las deudas por el valor adeudado por el cliente es recomendable que los valores seleccionados estén en un rango de 300 a 1000 o 3000, no es recomendable adquirir deudas altas por su difícil recaudación, calidad o garantías.

Fase de evaluación y clasificación de información según las características de la cartera

En esta etapa después del barrido inicial de la base de datos se migra al formato de análisis propuestos para su valoración del riesgo y probabilidad de perdida.

Base de datos compuesta en el siguiente formato.

- Id del cliente
- Datos Cliente
- Tipo de Crédito
- Monto original de la deuda
- Días mora
- Tramo de Deuda
- Capital
- Respaldo
- Ciudad
- IESS

- Fallecido
- Costo de adquirió

Riesgo de Crédito es la probabilidad de incumplimiento, la perdida ocasionada por el incumplimiento y exposición al incumplimiento; pero en el caso el caso de esta empresa de cobranza está en el costo de adquisición.

Calificación de la cartera según las características de la base de datos de los clientes:

Riesgo normal:

Cartera A-1: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 2 a 3 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no debe estar fallecida, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Cartera A-2: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 3 años 1 día a 4 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no debe estar fallecida, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Cartera A-3: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 4 años 1 día a 5 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no está fallecido, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Riesgo Potencial:

Cartera B: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 5 años 1 día a 7 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no está fallecido, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Crédito Deficiente

Cartera C: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 7 años 1 día a 9 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no está fallecido, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Crédito Dudoso Recaudo

Cartera D: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora de 9 años 1 día a 10 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no está fallecido, estas características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Pérdida Total

Cartera E: Se puede considerar las deudas con un tramo de mora mayor a 10 años, con respaldo documentario, estado de afiliación y si el cliente no está fallecido, estas

características permitirán conocer la probabilidad de cobranza, la determinación de la perdida esperada y periodo de gestión de cartera.

Adicionalmente en este punto se considerar a los clientes que no poseen información relacionada a ubicación a través de referencias personales y a su vez todas las que están fallecidas.

Tabla 14. Propuesta para Calificación de cartera según las características de la cartera

Nivel de riesgo	Categoría	Periodo de Trabajo	% de Perdida Implícita		
			CREDITOS / TARJETAS BCM	CREDITOS DIRECTOS	MICRO-CREDITOS
Riesgo Normal	A-1	3 años	0% -19%	0% -19%	0% -10%
	A-2	2 años 5 meses	20% - 29%	20% - 35%	11%- 20%
	A-3	2 años	30% - 39%	35% - 44%	21% -30%
Riesgo Potencial	B	1 año 6 meses	40% - 59%	45% - 64%	30% -49%
crédito Deficiente	C	1 año	60% - 79%	65% - 79%	50% - 75%
Dudoso recaudo	D	9 meses	80%-99%	80%-99%	75%-99%
Pérdida Total	E	3 meses	100%	100%	100%

Fuente. Calificación de Activos de Riesgo, tiempo de gestión de cartera y perdida adquirida de la cartera

Elaborado por. Karina Flores

4.3.2. Gestión de cobranzas

La Empresa está dedicada a la recuperación de cartera vencida la función principal es realizar un buen proceso y seguimiento de clientes por cobrar, logrando establecer compromisos de pagos con el deudor, además de incrementar la recaudación de cartera.

Objetivos

Mejorar la liquidez de la empresa

Mejorar los tiempos de gestión por cada cliente

Desarrollar un proceso de vinculación entre la empresa y el cliente.

Lograr liberar de deudas de los clientes.

Lograr eficiencia de los recursos asignados para la gestión de cobro.

Políticas de cobros

La empresa implementa y promueve modalidades de cobranza, orientada al cumplimiento de obligaciones de los clientes.

Evaluar la cartera de clientes, estableciendo tramos de cobranza y actualización de datos de los clientes.

Lograr recaudación total de la cartera de clientes con garantías documentarios y datos de ubicación completos.

En base al estudio del cliente se solicitará la autorización al jefe de cartera para establecer los compromisos de pagos.

Minimizar el costo operativo de cobranza, optimizando los recursos asignados.

Procurar el menor tiempo posible de recuperación de créditos y lograr el cumplimiento de los acuerdos de pago, través del seguimiento de promesas de pago.

Cuando el pago se realice por transferencia electrónica, cash management o depósito bancario, es responsabilidad del cliente informar el pago de departamento de crédito y cobranza y es obligación de los gestores de crédito dar seguimiento a los compromisos de pago.

Se prohíbe la recepción de efectivo en las oficinas, en caso de presentarse el gestor de la cobranza debe acompañar al cliente a la institución financiera para que realice el depósito.

Proceso Tecnológico

Se maneja un software elaborado por los socios que permite obtener información respecto a las gestiones realizadas por la empresa, manejo y seguimiento de las relaciones con clientes contactados.

Los reportes que emite el sistema contienen la información de los clientes por rangos de fechas, ubicación geográfica, monto adeudado, estado de respuesta, intensidad de llamadas.

Debido a las características de la cartera se debe proceder a segmentar la cartera y establecer campañas periódicas que permitan la rotación de clientes y mantener a los clientes con compromisos frecuentes.

La empresa ha estructurado codificación por cada campaña.

Código 01. Clientes con compromisos firmes y siempre pagan, pagaron primero meses del año y disminuyeron su frecuencia de pagos

Código 02. Clientes de compromisos rotos (clientes que no han cumplido sus compromisos de pago, o aquellos que han realizado un solo abono, pero no cubren el convenio de pagos acordados)

Código 03. Clientes que pagaron el mes anterior y a la presente fecha no han cumplido con los plazos establecer, para incrementar la recaudación de cartera

Código 04. Clientes que requieren seguimiento y gestión de cobro para actualizar datos y lograr compromisos de pago.

5. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio de empresa de cobranzas especializado en recuperación d cartera vencida, es viable siempre y cuando se realice la evaluación y valoración de la cartera vencida, pues esta debe permitir a la empresa recuperar el costo de la inversión inicial y generar utilidades para sus dueños y empleados.

- Existen negocios en la ciudad que mantienen créditos vencidos e incobrables, los mismos que buscan asesoramiento para mejorar las áreas de cobranzas e implementación técnica de gestión de cobranza, que buscan disminuir costos operativos, incrementar la recaudación de cartera y garantizar su continuidad en el tiempo.

- El modelo CANVAS es aplicable a todo tipo de negocios, útil para el desarrollo e investigación del modelo de negocio de la empresa LEXINCORPSERVICES CIA. LTDA. SERVICES CIA. LTDA.;

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda modificar el proceso para la evaluación de la cartera de clientes en cuanto se inicia el proceso de adquisición de cartera, puesto que permitirá determina la factibilidad antes de realizar la inversión y desembolso de recursos.

- Incentivar y capacitar al personal del Departamento de cobranzas, quienes colaboran en el manejo adecuado del negocio, y a su vez cumplir con las leyes y reglamentos internos y externos que se regulan a la institución, que se encuentran vigentes.

- Incorporar procesos y herramientas técnicas de cobro de la cartera comprada, para disminuir el riesgo de incobrabilidad y a su vez incrementar los flujos de efectivo, capitales de trabajo y su rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Arostegui, E., & Mariño, W. (1999). *El Outsourcing de cobranzas en Créditos de consumo en el Ecuador a partir del año 1998.* Quito.

Buenaventura, G. (2016). *Finanzas internacionales aplicadas a la toma de decisiones.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Código de Comercio. (29 de Mayo de 2019). Registro Oficial Suplemento 497.

Código Orgánico Monetario y Financiero. (21 de Agosto de 2018). Articulo 207 (Sección 6). Quito: Registro Oficial Suplemento 332.

Código orgánico Monetario y Financiero. (21 de Agosto de 2018). Registro Oficial Suplemento 332. Quito, Ecuador: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos un Enfoque Gerencial.* México: Pearson Educación.

IFRS Foundation . (Mayo de 2014). Nic 38: Activos Intangibles. IFRS Foundation .

IFRS Foundation . (Mayo). Propiedades, Planta y Equipo. *2017*. IFRS Foundation .

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: Pearson Edcacion de México.

Label, W., León Ledesma, J., & Ramos Arriaga, R. (2012). *Contabilidad para no contadores: una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad.* Bogota: Ecoe Ediciones.

Ley de compañias. (20 de Mayo de 2014). Registro Oficial 312.

Marketing. (1994). *El plan de negocios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Márquez García, J. F. (2010). Innovacción en modelos de negocios. *Revista MBA EAFIT*, 30.

Norma General que regula la definición, calificación y acciones que comprenden las operaciones a cargo de entidades de servicios auxiliares del sector popular y

solidario. (12 de Septiembre de 2014). Resolución 413-2017-F. Ecuador: Código Orgánico Monetario y Financiero.

Norma para la calificacion de Companias de servicios auxiliares. (30 de 08 de 2017). SB-2017-710. Quito: SB-2017-710.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2018). *El plan de Marketing en la práctica.* Madrid: Esic Editorial.

Santos, A. C. (2010). *Gestion de talento humano y el conocimiento.* Bogota: Ediciones Ecoe.

Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento.* Bogotá: Ediciones Ecoe.

Weinberger Villaran, K. (2009). *Plan de negocios.* USAID.