



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLAR OUTSOURCING
TECNOLÓGICO DE ASICOM EN UNA EMPRESA MUTUAL
ECUATORIANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

ÁLVARO JOSÉ ASPILLAGA DEL CANTO

**PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2010**

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto de grado es realizar un plan de negocios para la empresa chilena ASICOM en el mercado ecuatoriano, específicamente con el cliente Mutualista Pichincha. Los objetivos específicos son el análisis del servicio de back office para servicios de colocaciones de Mutualista Pichincha y análisis FODA del cliente y de la empresa chilena.

Este proyecto se complementa con la tesis "Plan de negocios de la externalización de una empresa de servicios financieros a Ecuador". El resultado es un plan de negocios integrado que se basa principalmente en el servicio de créditos, por representar mayor rentabilidad para ambas partes.

En cuanto a la oportunidad de negocios, la introducción de una plataforma operacional y tecnológica permitirá a Mutualista Pichincha mejorar su participación de mercado y fortalecer su reconocido prestigio, reduciendo sus plazos y costos de procesamiento. Mutualista Pichincha podrá concentrar sus esfuerzos en actividades que son parte central de su negocio y dejar a un experto la administración del back office.

En el estudio se parte realizando un análisis de ambas empresas. Luego se estudiaron las empresas en el entorno ecuatoriano a través de metodología FODA. Posteriormente, se hizo un levantamiento de los procesos de los servicios de colocaciones actuales de la Mutualista. Finalmente, basado en el rediseño de procesos se propuso un plan de negocios.

Del levantamiento de procesos se concluyó la necesidad de liberar de tareas operativas a los oficiales de negocios, dando origen a una propuesta de optimización que considera incorporar una plataforma comercial (solución TI) que integre las actuales bases de datos, externalizando a ASICOM los servicios de originación de créditos, administración de carteras y cobranzas. Se propone replicar mediante un modelo de outsourcing la estructura de ASICOM Chile en Quito y para las oficinas de provincias seguir un modelo de insourcing.

El monto total de inversiones estimadas para los servicios de colocaciones y captaciones es de USD 131.720 en un plazo de once meses luego de iniciado el proyecto. Dada la inestabilidad del país en estudio se hizo un análisis de costo con salida a tres años, el VAN del proyecto es de USD 693.362 considerando una tasa de descuento de 20% y el plazo de recuperación de la inversión ocurre en el mes 21.

Se recomendó una estrategia de entrada con un socio local, además por costos de mano de obra se planteó ubicar la fábrica de servicios en Quito. Se concluye que el proyecto de internacionalización es un negocio atractivo y viable de realizar ya que ambas empresas son líderes en su rubro.

Indice

1.	Descripción de la Tesis	6
1.1.	Objetivos y resultados esperados	6
1.2.	Metodología.....	6
2.	Descripción de la Empresa.....	8
2.1.	Principales clientes	10
2.2.	Actuales Productos	10
3.	Análisis de Mercado e Industria.....	13
3.1.	Oportunidad de ASICOM en Ecuador	13
3.2.	Mutualista Pichincha	15
4.	Análisis FODA de la Mutualista Pichincha	23
5.	Análisis de Entorno.....	27
5.1.	Legislación vigente	27
5.2.	Competencia	28
6.	FODA de ASICOM en el mercado Ecuatoriano.....	31
7.	Solución propuesta	34
7.1.	Principales soportes del Modelo.....	35
7.2.	Plataforma Comercial de Servicios.....	36
7.3.	Originación de Créditos Hipotecarios (BPO)	37
7.4.	Administración de carteras	39
7.5.	Servicio de Control de Documentos	39
8.	Modelo de Negocios	41
8.1.	Estructura de Solución Quito	41
8.2.	Estructura de Solución Provincias	42
8.3.	Medidas de éxito del rediseño de procesos	51
9.	Marketing y Estrategia Competitiva.....	52
9.1.	Modelo de Ingresos	52
9.2.	Estrategia de Entrada	55
9.3.	Marketing.....	56
9.4.	Inversiones	56

10.	Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos	59
10.1.	Proyecciones de venta	59
10.2.	Estados Financieros	61
10.3.	Evaluación y análisis económico.....	63
10.4.	Análisis de Sensibilidad	65
11.	Conclusiones	67
12.	Bibliografía.....	68
13.	Anexos	70
13.1.	Anexo 01: Detalle de los flujos del levantamiento de procesos actuales.....	70
13.2.	Anexo 02: Detalle de los Flujos de Proceso de la solución propuesta.....	79
13.3.	Anexo 03: Parámetros de Costos y Gastos	84
13.4.	Anexo 04: Inversiones.....	85
13.5.	Anexo 05: Tabla de depreciación	87

Indice de Figuras

Figura 1:	Estructura Organizacional ASICOM, Fuente: Informe Evaluación Feller Rate.....	9
Figura 2:	Servicios BPO de ASICOM en la cadena de valor del crédito hipotecario. Fuente: Brochure ASICOM	10
Figura 3:	Identificación de los sectores con mayor potencial de la economía chilena, Fuente: Consejo de Innovación.....	14
Figura 4:	Organigrama de Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.....	16
Figura 5:	Flujo Actual Precalificación de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	70
Figura 6:	Flujo Actual Evaluación de Créditos de Consumo en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM.....	71
Figura 7:	Flujo Actual Evaluación de Créditos de Consumo en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	71
Figura 8:	Flujo Actual Formalización de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	72
Figura 9:	Flujo Actual Precalificación de Microcréditos en Quito y Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM	73
Figura 10:	Flujo Actual Evaluación de Microcréditos en Quito. Fuente: Equipo Gestor ASICOM	74
Figura 11:	Flujo Actual Gestión Evaluación de Microcréditos en Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM.....	74
Figura 12:	Flujo Actual Formalización de Microcréditos en Quito. Fuente: Equipo Gestor ASICOM	75
Figura 13:	Flujo Actual Precalificación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	76
Figura 14:	Flujo Actual Evaluación de Créditos Hipotecarios en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	76
Figura 15:	Flujo Actual Evaluación de Créditos Hipotecarios en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM.....	77
Figura 16:	Flujo Actual Originación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM	78
Figura 17:	Resumen Estructura de Solución Quito	41
Figura 18:	Resumen de Estructura de Solución en Provincias.	42
Figura 19:	Solución Propuesta de Originación de Crédito de Consumo en Quito.....	44
Figura 20:	Solución Propuesta de Originación de Microcréditos en Quito	45
Figura 21:	Solución Propuesta de Originación de Microcréditos en Provincias	46
Figura 22:	Solución Propuesta de Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios en Quito.....	47
Figura 23:	Solución Propuesta de Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios en Provincias	48
Figura 24:	Solución Propuesta de Originación de Créditos Hipotecarios en Quito	49
Figura 25:	Solución Propuesta de Originación de Créditos Hipotecarios en Provincias	50
Figura 26:	Margen por operación de originación. Fuente: Elaboración propia.....	52
Figura 27:	Gráfico de Pay back del proyecto.....	64

Figura 28: Gráfico de break even del proyecto	64
Figura 29: Flujo Propuesta Solución de Precalificación de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	79
Figura 30: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Créditos de Consumo en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	79
Figura 31: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Créditos de Consumo en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	80
Figura 32: Flujo Propuesta Solución de Precalificación de Microcréditos en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	80
Figura 33: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Microcréditos en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	81
Figura 34: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Microcréditos en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	81
Figura 35: Flujo Propuesta Solución Precalificación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	82
Figura 36: Flujo Propuesta Solución Evaluación de Créditos Hipotecarios en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	82
Figura 37: Flujo Propuesta Solución Evaluación de Créditos Hipotecarios en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	83
Figura 38: Flujo Propuesta Solución Originación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM	83

Indice de Tablas

Tabla 1: Distribución Geográfica de las sucursales de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.	17
Tabla 2: Resumen de las Captaciones y Colocaciones de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.	20
Tabla 3: legislación vigente en Ecuador. Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 4: Tata Consultancy Services en Ecuador.....	29
Tabla 5: Detalle de Tarifas por Originación de Créditos Hipotecarios.....	53
Tabla 6: Tarifas de los Servicios ASICOM	54
Tabla 7: Necesidades de desarrollo de la plataforma TI.....	57
Tabla 8: Calendario de Inversiones.....	58
Tabla 9: Parámetros de volumen.....	59
Tabla 10: Parámetros de Saldo de Cartera.....	60
Tabla 11: Flujo de Ingresos y Saldos de Cartera	60
Tabla 12: Estado de Resultados	62
Tabla 13: Flujo de caja directo en USD.....	62
Tabla 14: Balance de Asicom Ecuador	63
Tabla 15: Resumen VAN del proyecto, tasa de descuento 20%.....	65
Tabla 16: Resumen VAN del proyecto, tasa de descuento 45%.....	66
Tabla 17: Parámetros de Costo y Gastos Generales	84
Tabla 18: Parámetros de Gastos de Servicios de Aplicaciones TI ASICOM	84
Tabla 19: Costo de Analista Programador.....	85
Tabla 20: Costo de equipamiento para desarrollar plataforma TI	85
Tabla 21: Costo viajes necesarios para desarrollar plataforma TI.....	85
Tabla 22: Costo de equipamiento de oficinas en Quito	86
Tabla 23: Costos de desarrollo de Plataforma Gestión Documentaria.....	86
Tabla 24: Tabla de depreciación.....	87

1. Descripción de la Tesis

1.1. Objetivos y resultados esperados

Objetivos

La presente tesis de grado tiene como objetivo evaluar la internacionalización de ASICOM al mercado Ecuatoriano, a través de un Plan de Negocios para ofrecer servicios de Outsourcing Tecnológico de ciertos procesos operativos (back office) de la originación y gestión de los procesos de colocaciones (Crédito Hipotecario y Crédito de Consumo) de la Mutual Pichincha.

Como objetivo secundario se presenta la caracterización de los riesgos que enfrenta las empresas de Outsourcing Tecnológicos chilenas al internacionalizarse al mercado ecuatoriano y los planes que se deben efectuar para mitigarlos.

Resultados Esperados

- Desarrollo de un Plan de Negocios de ASICOM para el Servicio de Outsourcing Tecnológico de los procesos de back office de las colocaciones de la Empresa Mutualista Pichincha.
- Evaluación y desarrollo de planes de mitigación para los diferentes riesgos que enfrentará la empresa en el proceso de internacionalización al mercado Ecuatoriano.

1.2. Metodología

El proyecto de grado se desarrollará utilizando la estructura de un plan de negocios:

Levantamiento de información y contextualización del proyecto: caracterización de cada una de las entidades y establecer mediante análisis FODA y mapas cognitivos las oportunidades de negocio. Los métodos:

- Entrevistas con actores clave de las empresas ASICOM y Mutual Pichincha tanto en Chile como en Ecuador.
- Revisión de documentación de ASICOM y de la Mutual Pichincha

Análisis de la Empresa. En esta etapa se realizó un levantamiento y un análisis de optimización de los procesos de originación y administración de los créditos hipotecarios y comerciales de la Mutual Pichincha. Entre los temas a analizar se consideraron: estructuras de las sucursales, cargas de trabajo (operativas/comerciales), arquitectura informática y reportes de gestión utilizados. Los métodos:

- Levantamiento de información de los procesos de los canales comerciales de la Mutual Pichincha mediante entrevistas en profundidad en diversas sucursales en Ecuador.
- Análisis de información secundaria.

Diseño de la propuesta de plan de negocios de ASICOM para su potencial cliente Mutual Pichincha. Esta Fase incluye, definición del modelo de negocios para ASICOM, rediseño de los procesos de la Mutual, plan de operaciones, proyecciones y análisis financiero. Los métodos:

- Reuniones de trabajo con Directores y otros profesionales de ASICOM.
- Reuniones de trabajo semanales con el profesor guía.

2. Descripción de la Empresa

ASICOM es una empresa de treinta años de antigüedad con un foco en proyectos informáticos y soluciones de gestión empresarial. Formada por capitales nacionales en el año 1979 a través de Financiera FUSA (desarrollo y servicio externo), en 1998, los ejecutivos de ASICOM compraron la compañía y redefinieron sus lineamientos estratégicos, “orientándose a facilitar las transacciones hipotecarias, con foco en toda la cadena de participantes”¹ y “la expansión internacional de su área de outsourcing de aplicaciones y administración de cartera hipotecaria. A su vez, se pretende reforzar el posicionamiento general de la marca ASICOM y captar nuevas entidades relacionadas al otorgamiento de créditos hipotecarios, como Cajas de Compensación, mutuarías y sociedades de leasing habitacional”².

Actualmente es líder en Chile en servicios de outsourcing tecnológico y outsourcing de procesos de negocio (BPO) en el área de créditos hipotecarios, contando con más del 70 % de la cartera de créditos hipotecarios del mercado. Además cuenta con las certificaciones ISO 9000 y SAS70 y en Chile es auditada por las instituciones financieras y por la superintendencia de bancos.

De acuerdo a los directores de la compañía en los últimos años “las ventas casi se han duplicado, principalmente por la inclusión de nuevas áreas de negocios que complementan el portafolio, nuevos clientes –que superan la normal tasa de adopción- y el crecimiento general del sector inmobiliario”³

Aún cuando se ubican en otros mercados⁴, el principal posicionamiento de la empresa es ser socios estratégicos de las instituciones financieras de tal manera que “los bancos se dedican a lo que saben hacer muy bien y donde nosotros nunca vamos a participar... y este servicio de outsourcing, beneficia a las personas que contratan un

¹ Informe de evaluación Feller- Rate , 2008

² Ibid, pag.10

³ <http://www.apecdoc.org/post/1/3050>

⁴ Servicios Básicos, Servicios educacionales, Gobierno, Inmobiliarias, Industria Servicios Médicos

crédito hipotecario, reduciendo los gastos de administración del crédito, que generalmente son cargados al usuario de los servicios bancarios”⁵.

El holding se compone de seis compañías: Asicom SA que maneja las transacciones del negocio inmobiliario, Asicom Gestion Financiera que provee de servicios de BPO, Asicom Soluciones Moviles que ofrece soluciones de comunicación a través de aparatos celulares, Asicom Impresores Digitales focalizados en impresiones y Asicom Internacional encargada de los planes de expansión de la compañía.

La Misión que la empresa ha establecido es: “Facilitar todos aquellos negocios y tareas relacionadas con las transacciones inmobiliarias, haciendo uso de nuestra amplia experiencia, de soluciones innovadoras por medio de la integración de Ingeniería de gestión, tecnología de la información y comunicaciones”⁶.

La siguiente figura muestra la estructura organizacional de la compañía:

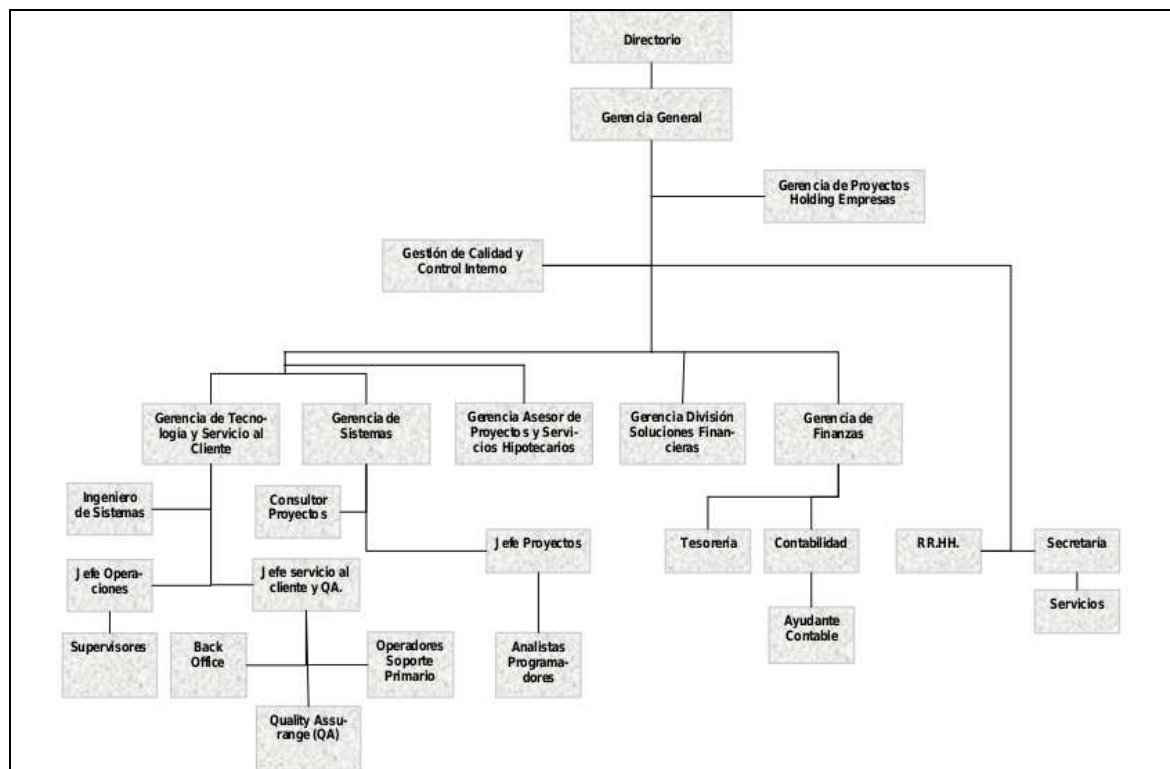


Figura 1: Estructura Organizacional ASICOM, Fuente: Informe Evaluación Feller Rate.

⁵ <http://www.consultoras.org/frontend/aec/ASICOM-En-Mercado-Hipotecario-Mexicano-vn8211-vst794>

⁶ Brochure Empresa, BPO Offshoring.

2.1. Principales clientes

Siendo ASICOM una empresa especializada en el mercado bancario presenta concentración de clientes (tres representan cerca del 50%) siendo los principales los bancos Bice, Crédito e Inversiones, del Desarrollo, Internacional, París, Santander, Banefe, Bice, Corpbanca y Estado. En otros sectores de instituciones financieras se encuentran Coopeuch, Delta leasing habitacional e ING créditos hipotecarios.

La propuesta de valor de ASICOM para sus clientes es la siguiente: *“Proveer un conjunto de servicios de back office operacional que apoyen los procesos comerciales de la organización. Soportado por plataformas tecnológicas que controlan el proceso, apoyando la toma de decisiones y mejorando la comunicación con el cliente”*⁷.

2.2. Actuales Productos

ASICOM ofrece servicios de outsourcing en distintas etapas del crédito hipotecario, en un modelo de business process operations (BPO). Cada servicio se compone de un paquete integrado por la tecnología, el modelo operativo y un conjunto de profesionales expertos.

Los servicios ofrecidos son:



Figura 2: Servicios BPO de ASICOM en la cadena de valor del crédito hipotecario. Fuente: Brochure ASICOM

⁷ Presentación Corporativa ASICOM.

BPO Comercial: soporta la gestión inmobiliaria y el otorgamiento comercial desde la construcción del proyecto inmobiliario hasta los trámites de post-venta del inmueble. Abarca la administración de los documentos correspondientes al proyecto como así también los documentos generados de la operación hipotecaria individual.

BPO Originación, el cual abarca desde la aprobación comercial del crédito hasta la escritura de su operación hipotecaria inscrita en el Conservador de Bienes Raíces.

BPO Administración de Cartera: que permite externalizar la administración del crédito y la securitización de estos. Comprende desde el registro del crédito hasta el efectivo pago de la última cuota, intercediendo en caso de atraso o no pago.

El proceso de Administración de Créditos se inicia al momento del registro del crédito otorgado (generalmente es al momento de la firma de la escritura) y termina al momento del pago de la última cuota del crédito otorgado (también considera la administración de las actividades de cobranza prejudicial, judicial y regularización de los dividendos morosos).

La securitización implica la clasificación del crédito, la estructuración de una cartera y luego de la puesta en el mercado de estos paquetes.

De acuerdo a información entregada por la empresa, los beneficios de los servicios de BPO son⁸:

- **Rentabilidad**: Crecimiento sin distraer capital cada cierto período para destinarlo a altas inversiones por escalamiento y/u obsolescencia tecnológica, invirtiéndola en el negocio, mejorando solvencia, índices y rentabilidad para los accionistas.
- **Escalamiento**: Tecnológicamente y operacionalmente posibilita el escalamiento sin restricciones, enfrentando variabilidad en los costos de operación y predictibilidad de éstos, al contar con una tarifa por transacción conocida, que incluye la Plataforma y su escalamiento, ya que son soportados por ASICOM.

⁸ Brochure Empresa, BPO Hipotecario.

- **Conocimiento:** Expertos funcionales en el producto que asistirán a los Bancos en sus procesos de diseño de nuevos productos, facilitando el ciclo de desarrollo y proporcionando una asistencia fluida. ASICOM dispone de modelos de inteligencia de negocios para apoyar la alta dirección y gestión del negocio hipotecario.
- **Flexibilidad:** Capacidad de procesar distintas propuestas de valor, productos y factores de servicios diferenciadores, al contar con un producto flexible y con profesionales altamente capacitados para responder rápidamente frente a nuevas necesidades de mercado.
- **Time to Market:** Facilidad para el desarrollo de funciones, migrables hacia cualquier canal, mejoras sustantivas del time to market. ASICOM entrega la posibilidad de migrar un amplio conjunto de funciones o servicios hacia distintos canales ampliando la posibilidad de nuevos servicios.
- **Automatización:** La automatización a través de toda la cadena de valor posibilita el diseño de controles y visaciones automáticas, agilizando los procesos de back office y mejorando los estándares de respuestas.
- **Control y Continuidad:** Minimización del flujo de papel y consecuente agilización en el control de estados mediante el workflow.

3. Análisis de Mercado e Industria

3.1. Oportunidad de ASICOM en Ecuador

A nivel mundial los bancos y el resto de las instituciones financieras están trabajando duro en reducir sus costos, realizando fusiones y adquisiciones como medio para adquirir economías de escala, además están realizando procesos innovadores que implican el uso intensivo de servicios de outsourcing, esto se ve reflejado en las tendencias mundiales de BPO en la industria financiera mundial⁹:

- El tamaño de la industria de BPO a nivel mundial alcanza los US\$ 150.000 millones el 2007. Los servicios de Offshoring (Outsourcing a distancia) de BPO crecen a tasas superiores al 50% a nivel mundial.
- Las firmas más grandes del Fortune 1000 ya se están moviendo y de manera agresiva hacia mercados Offshore como: Irlanda, Singapur, Hong Kong, India, China, Filipinas, Vietnam Tailandia, Hungría, Sudáfrica, Malasia y Rusia.
- India es el país que se ha posicionado como principal proveedor de Offshore a nivel mundial.
- Las empresas de TI se están dirigiendo hacia el modelo Outsourcing, Internet ha llevado a las compañías a buscar nuevas fórmulas de negocios.
- Chile está clasificado entre las tres economías más competitivas en “Offshoring” de servicios, junto a Canadá y Brasil en las Américas (AT Kearney y Economist Intelligence Unit).

A nivel país Chile posee un alto nivel en infraestructura tecnológica, la cual es la base operacional para el desarrollo de la industria nacional, el intercambio internacional y el uso del país como una plataforma tecnológica. Es por esto que en el año 2002 el Comité de Inversiones Extranjeras, en conjunto con CORFO, lanzaron una campaña internacional para captar la atención de la comunidad internacional de las muchas

⁹ Brochure Empresa, BPO Hipotecario.

ventajas que ofrece Chile como país plataforma en el cual hacer negocios dentro de América Latina¹⁰.

Por otra parte, el consejo nacional de innovación está impulsando el desarrollo de “clusters” que tienen un alto potencial de desarrollo. De interés de este estudio, se encuentran el de servicios financieros y el de outsourcing:

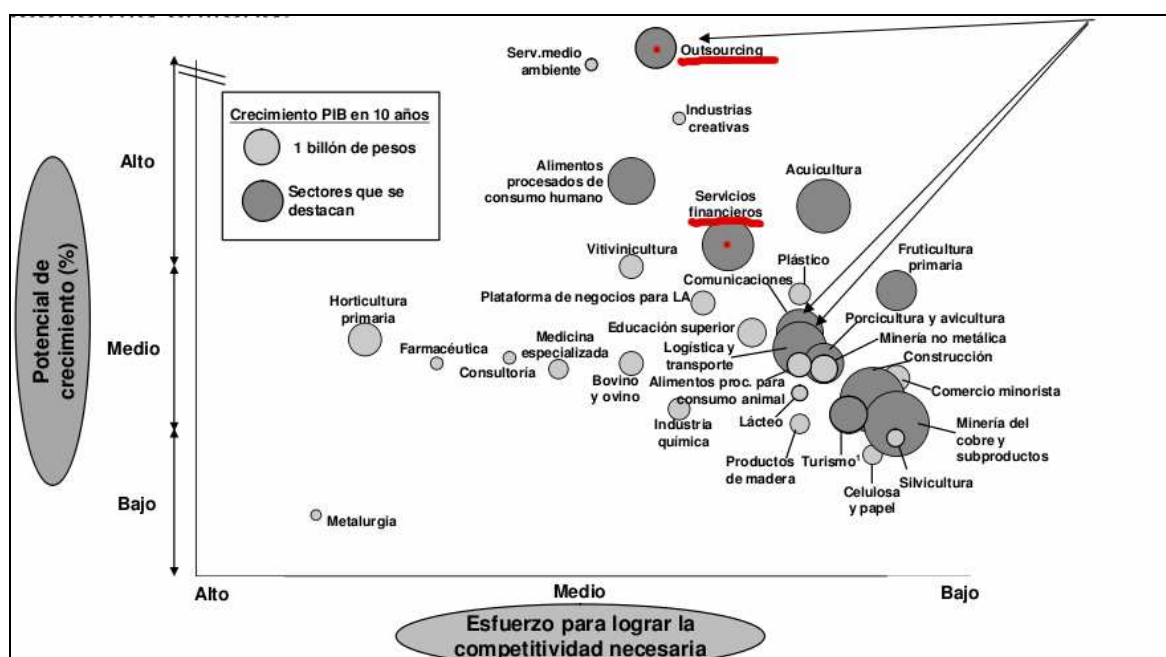


Figura 3: Identificación de los sectores con mayor potencial de la economía chilena, Fuente: Consejo de Innovación.¹¹

El costo de producción de un paquete de software es muy bajo, si se compara con el alto costo de su desarrollo. Los márgenes gruesos en el negocio son a menudo 70% o 80% y el trabajo del recurso humano representa el ítem más costoso¹²

La empresa ecuatoriana Mutualista Pichincha, ha mostrado interés en incorporar la tecnología de ASICOM a sus procesos de generación y administración de productos financieros, además de realizar la externalización de sus procesos a ASICOM. Es por este motivo que la empresa ha decidido realizar un análisis del negocio y una propuesta

¹⁰ www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/article-68320.html [Consulta: 13/10/2009].

¹¹ Pag . 11 “Estrategia nacional de innovación para la competitividad” Mena, Leonardo, 2008

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_del_software [Consulta: 13/10/2008].

de valor que le permita generar una relación de negocios de largo plazo con la Mutualista, y además una expansión a otras instituciones financieras en Ecuador en el mediano plazo.

3.2. Mutualista Pichincha

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha es una institución de derecho privado con finalidad social, la cual fue constituida en noviembre de 1961 al amparo de la Ley de Banco Ecuatoriano de la Vivienda y de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda de ese país.

La Mutualista Pichincha está orientada fundamentalmente a los segmentos de construcción y otorgamiento de créditos para la vivienda. Corresponde a la segunda mayor institución originadora de créditos hipotecarios en Ecuador y en la primera dentro del sistema de mutualistas.

La institución tiene como misión trabajar en forma eficiente, profesional y personalizada, para que sus clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida. Mientras que su visión consiste en ser una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atiende, con una amplia oferta de productos y servicios financieros e inmobiliarios, que contribuya al bienestar familiar de sus asociados.

El 12 de noviembre de 2004 se constituyó la compañía denominada “Paneles y Construcciones PANECONS S.A.” que se encarga de prestar servicios de asesoría en planificación, desarrollo, construcción de proyectos habitacionales e inmobiliarios y producción industrial en serie de paneles destinados para la construcción.

La Mutualista Pichincha al no tener accionistas no cuenta con capital social, así está gobernada por la Junta General de Asociados, la cual está conformada por todas las personas que mantienen una libreta de ahorros en la institución y que cumplan los

requisitos de ley y estatutos vigentes. La Junta es el órgano encargado de designar a los directores de la entidad.

Su principal mercado objetivo lo constituyen las familias de clase media y media baja de Ecuador, porque es el sector que presenta mayor demanda por crédito para vivienda en el país, sin embargo en el último tiempo también ha realizado proyectos exitosos dirigidos a un segmento de la población con mayores ingresos.

La institución es muy sólida financieramente y ha obtenido la categoría de riesgo AA¹³, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de la clasificación.

Organización

En la siguiente figura se muestra la estructura organizacional de la Mutualista Pichincha.

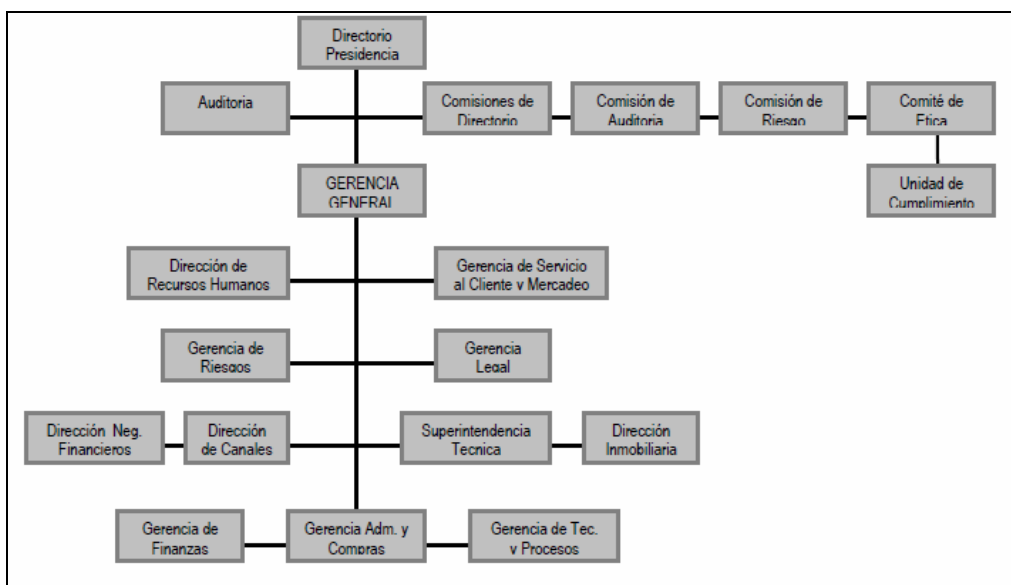


Figura 4: Organigrama de Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha

¹³ Informe de Análisis de Riesgo, Pacific Credit Rating, 25 de Septiembre de 2009.

La mutualista cuenta con un total de 25 oficinas, de las cuales 12 se encuentran en la ciudad de Quito y el resto en otras ciudades de Ecuador, a continuación se muestra en la figura la distribución geográfica de las sucursales.

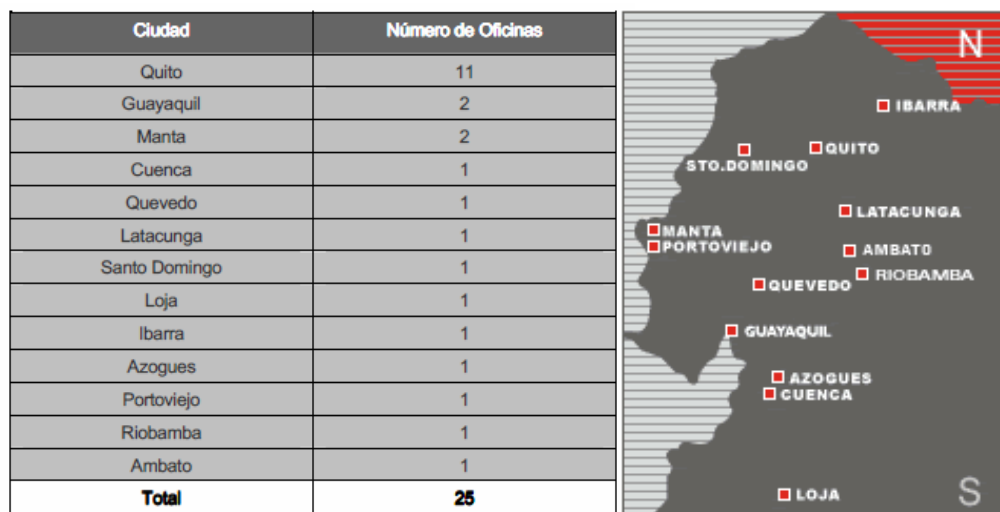


Tabla 1: Distribución Geográfica de las sucursales de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.

Toda sucursal se soporta en dos áreas, un área de negocios, que está formada por los oficiales de negocio y sus asistentes, y un área operativa, formada por el jefe operativo, su asistente, y los encargados de caja y de balcón.

Las bases de datos de clientes de las sucursales han sido divididas en clientes de negocios y clientes transaccionales. Los de negocios, son los considerados importantes por la Mutualista, y corresponden a los que tienen por lo menos un producto de crédito o inversión con la mutual, ya sea crédito hipotecario, de consumo o microcrédito, o depósito a plazo y son atendidos directamente por los oficiales de negocios. En cambio los clientes transaccionales, son los que tienen sólo cuenta de ahorro con la mutual, y son atendidos por el área operativa, ya sea el encargado de balcón o el asistente.

Los oficiales de negocio tienen a su cargo un promedio de entre 500 y 1000 clientes, que tienen crédito o inversiones con la mutual y deben darles el máximo nivel de servicio posible, además son los encargados de generar nuevos negocios para la empresa, ya sea con los clientes actuales o generar las gestiones necesarias para

alcanzar a nuevos clientes, y también deben realizar diversas labores operativas de los procesos de originación, gestión y cobranza de créditos e inversiones.

Productos y Servicios

A continuación se detallan los productos y servicios ofrecidos por la Mutualista a sus clientes:

Gestión Inmobiliaria

La actividad inmobiliaria es el pilar fundamental del modelo de negocios de la mutual, y por tanto la principal actividad de la Mutualista Pichincha se realiza en dos ejes: la promoción, desarrollo y construcción de proyectos propios o en asociación, y el mandato y corretaje de bienes de terceros.

La Mutualista cuenta con una amplia experiencia en proyectos inmobiliarios. En sus 47 años de funcionamiento ha construido bajo desarrollo propio 5.919 soluciones de vivienda, 246 locales profesionales, 651 lotes con servicio y 132 locales comerciales.

Gestión de Crédito

Mutualista Pichincha es la segunda institución originadora de crédito hipotecario en cuanto a número de operaciones, ocupando el segundo lugar por tamaño de cartera de vivienda de todo el sistema financiero ecuatoriano, después del Banco del Pichincha y en la primera en el sistema de mutualistas.

La Mutualista por estrategia de negocios otorga créditos comerciales a los constructores hasta la conclusión de proyectos, lo cual constituye un pre-fondeo para originar créditos hipotecarios al comprador final.

En cuanto a administración de cartera, la Mutualista administra no sólo el equivalente al saldo de cartera en libros, ya que la cartera que se ha originado para venta o

titularización forma parte del paquete de operaciones que también es administrada por la Mutualista.

Durante el año 2007 se implementó una estrategia tendiente a profundizar la colocación de cartera de consumo. Una adecuada administración del crédito de consumo involucra la utilización de procesos estandarizados tanto para la comercialización como para la cobranza y en esa línea se continuó con los procesos de emisión masiva de tarjetas de crédito y se implementó en el cuarto trimestre del año 2007 la gestión de cobranza a través de la empresa especializada Gestiona.

La Mutualista ofrece los siguientes seguros: desgravamen, incendio, ahorro protección, asistencia médica, asistencia vial y asistencia odontológica; todos ellos diseñados por la Mutualista en convenio con cuatro compañías aseguradoras.

Gestión de Captaciones, Tesorería y Portafolio

Debido a la crisis financiera mundial los depósitos a plazo mostraron un comportamiento decreciente en el primer trimestre de 2009, por lo que durante los últimos meses del año 2009 la Mutualista Pichincha aplicó estrategias comerciales para generar mayores captaciones a plazo considerando que no se encuentra ajena a los eventos políticos que puedan incidir en el comportamiento de los depositantes.

Gestión Comercial

La actividad comercial de Mutualista Pichincha es uno de los fundamentos esenciales sobre el que descansa el éxito de sus programas. Dentro de la estrategia general de Mutualista Pichincha está la comercialización directa de los productos que se diseñan, así como también la colocación de proyectos de terceras personas.

El año 2005 se firmó una alianza estratégica entre Mutualista Pichincha y Unión Andina, empresa que representa comercialmente a la Mutualista Pichincha en Estados Unidos y España, esto ha permitido mayores operaciones con los emigrantes ecuatorianos

(ventas inmobiliarias, apertura de cuentas de ahorro, certificados a plazo transferidos por los migrantes y operaciones de crédito hacia migrantes). Otro aspecto importante en la gestión comercial es la alianza con Servipagos para descentralizar la atención transaccional y proveer a los clientes de la Mutualista de alternativas de lugares y horarios para que realicen sus transacciones de pago.

Análisis de la Cartera

Como se ha señalado con anterioridad la Mutual Pichincha es el segundo operador en la entrega de créditos hipotecarios en Ecuador, en la tabla siguiente se presenta un resumen de las captaciones y colocaciones mantenidas por la Mutualista.

	Cartera Vigente + Vendida	Depósitos a Plazo	Cuentas de Ahorro
Saldo USD	402.262.774	98.529.752	116.869.094
Cantidad	28.338	9.010	267.153

Tabla 2: Resumen de las Captaciones y Colocaciones de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.

Calidad de la cartera

La morosidad de la Mutualista Pichincha ha tenido un comportamiento errático durante los últimos años, sobre todo para la cartera de consumo, la cartera hipotecaria ha aumentado su nivel de morosidad, siendo a junio de 2009 de 9.59%, con ello se ubica por encima del índice registrado en el sistema de mutualistas ecuatorianas para cartera hipotecaria (7.09%) y muy por encima de la morosidad registrada por el sistema bancario de Ecuador para créditos de vivienda (1.61%). Cabe mencionar que esto se debió a los últimos procesos de titularización en los cuales la Mutualista transfirió cartera al Fideicomiso Mercantil FIMUPI 5 y FIMUPI 6 con calificación normal, por lo que la cartera remanente resultó menos eficiente para diluir los efectos negativos de la cartera pesada sobre los indicadores de morosidad.

La morosidad de la línea de créditos comerciales se ubicó en el mismo nivel del promedio de mutualistas (3.60%).

Riesgo de liquidez

El caso de la Mutualista Pichincha es particular, debido a que su financiamiento proviene enteramente de los pasivos y la acumulación de utilidades en el patrimonio, ya que ésta es la naturaleza del sistema mutual. Esto genera que estas instituciones estén expuestas a un elevado apalancamiento y consecuente incremento de gastos por concepto de intereses que determinaría una pérdida de competitividad frente a otro tipo de instituciones.

Sin embargo, cabe mencionar que la Mutualista, dentro de su estrategia corporativa, ha recurrido a formas alternativas de fondeo, tales como: la venta de cartera, utilización de líneas de redescuento con la Corporación Financiera Nacional del Ecuador y con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y créditos provenientes de diversas instituciones financieras del sector privado, y la estructuración de titularizaciones, las cuales le han permitido mejorar la estructura de su balance, facilitando el calce entre activos y pasivos, y obteniendo recursos de fuentes no tradicionales, mejorando así su competitividad. Cabe mencionar que para la Mutualista es importante que la originación de cartera no dependa de las captaciones del público sino de la venta de cartera y de las titularizaciones de cartera con el objetivo de reducir el riesgo de la volatilidad que pudieran tener los depósitos del público.

En cuanto al riesgo de mercado inherente a captación de fondos, existe un riesgo concentrado en las obligaciones con el público, que a junio de 2009 representaron el 87.96% del pasivo y que son sensibles a los mensajes negativos o positivos del mercado.

Como parte del desarrollo de esta tesis se realizó una visita a la casa matriz de la Mutualista en Ecuador, y además visitas a las sucursales de Iñaquito, Manta y Porto Viejo. En la casa matriz se mantuvo una entrevista en profundidad con el Director de Canales, quien explicó la situación actual de la compañía y las necesidades de desarrollo operacional. En las sucursales se realizaron entrevistas a los Gerentes de

Sucursal, y también se realizó un seguimiento en terreno a los procesos operacionales de las sucursales estudiadas.

A partir del análisis realizado, se ha desarrollado un análisis FODA de la Mutualista, un levantamiento de sus procesos y además se han identificado cuáles son las necesidades de la mutual que deben ser abarcadas por el proyecto ASICOM.

4. Análisis FODA de la Mutualista Pichincha

A continuación se presenta el análisis FODA realizado para la Mutualista Pichincha para poder determinar cuáles son las necesidades que podrá satisfacer ASICOM para poder desarrollar la propuesta de valor.

Fortalezas

- Mayor mutualista de Ecuador, segunda mayor institución originadora de créditos hipotecarios dentro de todo el sistema financiero de Ecuador y en la primera dentro del sistema de mutualistas.
- La Mutualista cuenta con cobertura a nivel nacional y con infraestructura de sucursales y casa matriz de primer nivel.
- Personal altamente calificado en el proceso de crédito.
- Procesos operacionales bien diseñados en cuanto a responsabilidades y ciclo de actividades.
- Administración documental bien estructurada.
- La Mutualista realiza la completa administración de datos en el proceso de originación.
- Muy buena imagen a nivel local, e internacional en los emigrantes ecuatorianos en Estados Unidos y España.
- Diversificación de Ingresos y Negocios basada en una estrategia de integración vertical del negocio, que cubre desde el proceso inmobiliario, construcción, venta y entrega de créditos y seguros hipotecarios.
- Manejo conservador de los niveles y calidad de la Liquidez, gracias a estrategias alternativas de fondeo como venta de cartera y titularizaciones.
- Administración técnica y con experiencia en las diferentes áreas de negocios y control.
- Fortalecimiento de negocios con un control adecuado de riesgos.

- Implantación de plataformas tecnológicas integradas respecto del flujo de datos (Sales Logix, Core Bancario) que le permite mejorar los servicios y los niveles de eficiencia operacional.

Oportunidades

- Mutualista Pichincha se enfoca en el mercado de los créditos hipotecarios en los sectores medios, y medios bajos en Ecuador, y son éstos sectores los que muestran mayor crecimiento además de un aumento en la demanda de créditos y específicamente los hipotecarios.
- En los últimos años, tasa de crecimiento estable en Ecuador y reducción de las tasas de desempleo, por lo que se pronostica un aumento en la entrega de créditos a la población.
- La mayor transparencia de las tasas y costos de la Banca ecuatoriana.

Debilidades

- La estructura de costos operativos fijos altos requiere mantener los esfuerzos alcanzados para sostener la generación de ingresos capaz de soportarla y, por tanto, mantener y mejorar sus índices de eficiencia.
- A diferencia de un banco, la estructura organizacional de la mutual no tiene dueño, sino que un directorio delegado por los ahorrantes, lo que le otorga un mayor grado de dificultad para que la compañía tome decisiones estratégicas a corto plazo.
- El esquema de operación en que los oficiales de negocios (ejecutivos de cuentas) son dueños de sus clientes no está dando resultado. Se hacen dueños del cliente pero esto genera que pierdan tiempo obteniendo información inútil del cliente, por ejemplo en la entrega de cartolas.
- Los oficiales de negocio realizan actividades de back office (por ejemplo escaneo e indexación de documentos) lo que produce lentitud en los procesos operativos y poco tiempo para dedicarse a las actividades comerciales de venta de productos o de renovación de de depósitos a plazo.
- En el proceso de cobranza participan tres entidades, el call center, la empresa especializada Gestiona (outsourcing) y el propio oficial de negocios, siendo

responsable del proceso del cobro el oficial de negocio. Se producen dos problemas, primero la empresa Gestiona no está bien controlada debido a que el oficial no dispone del tiempo para eso, y segundo el oficial operativo no está bien capacitado para realizar labores de cobranza.

- No existen reportes de gestión eficientes en las sucursales. Los gerentes de sucursal no tienen información al día y actualizada de la gestión de la sucursal, e incluso en algunas de las sucursales se han convertido en operativos y no realizan una gestión eficiente de sus agencias.
- Los sistemas de información (TI) disponibles están dispersos y algunos incluso duplican trabajo, por ejemplo cuando hay que incorporar las operaciones al sistema de captura de oportunidades SalesLogix.
- El Work Flow disponible no controla la fase de formalización del crédito, sólo la fase de originación.
- Falta de versatilidad en la empresa, existe una dificultad en la ejecución y control de proyectos
- Ausencia de herramientas para realizar procesos de reprogramación de créditos.
- No existe customización de productos en las agencias, a todas las agencias se les exige vender los mismos productos.

Amenazas

- Entorno macroeconómico ecuatoriano y regional vulnerable, que conjuntamente con la crisis financiera internacional del último año ha generado una reducción de la demanda de crédito para inversión y capital de trabajo.
- Sector productivo no petrolero con bajos niveles de crecimiento.
- Riesgo Político podría afectar al sector financiero.
- Riesgo legal derivadas de leyes tendientes a controlar las tasas de interés, las tasas de comisiones o el destino del crédito, lo que restaría la independencia en el control de riesgos de sus activos y de costos financieros y de servicios de las instituciones financieras.
- En el marco de la política de reactivación económica del Ecuador, el gobierno ha destinado 200 millones de dólares para que el Banco del Pacífico entregue créditos

hipotecarios con un interés del 5% a 12 años plazos. Estos créditos comenzaron a ser entregados a personas pertenecientes a la clase media, para la compra de su primera casa, desde el 4 de noviembre de este año.

Como se ha presentado en este trabajo de tesis, la Mutualista Pichincha es una institución líder en el desarrollo de proyectos y soluciones de vivienda y colocación de crédito hipotecario en Ecuador, esta posición es muy destacable dado que no cuenta con la estructura financiera y jurídica de un banco. Por su parte la empresa ASICOM es un referente de la industria hipotecaria en Chile, un mercado que goza de un sistema financiero reconocido por su solvencia y sofisticación.

Es por esto que existe un interés por parte de la empresa ASICOM de construir una alianza estratégica con la Mutualista para potenciar su negocio de BPO internacionalmente aprovechando el conocimiento y la experiencia de ambos.

La propuesta de valor de ASICOM para la Mutualista en el desarrollo de este proyecto es la siguiente: entregar servicios de outsourcing operacional y tecnológico al negocio, lo que permitirá a Mutualista Pichincha mejorar su participación de mercado y fortalecer su reconocido prestigio, reduciendo sus plazos y costos de procesamiento de sus productos de crédito y de cobranza.

Las necesidades de carácter operacional que surgen del análisis en terreno y del FODA de la Mutualista, que pueden ser mejoradas por ASICOM son las siguientes:

- Apoyar y mejorar el proceso comercial mediante la implementación de servicios operativos en:
 - Originación
 - Administración de Cartera
- Mejorar el soporte tecnológico de los procesos
- Habilitación de plataformas de Work Flow y Administración de Cartera
- Habilitación de tecnologías de apoyo al ciclo inmobiliario
- Implementar servicios de información y control de gestión.

5. Análisis de Entorno

5.1. Legislación vigente

La siguiente tabla resume la legislación vigente que rige en Ecuador las instituciones financieras, y cuáles son las instituciones financieras que permite operen en Ecuador.

PAIS	Legislación	Instituciones de Intermediación Financiera
Ecuador	<ul style="list-style-type: none">• Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. 12 de Mayo de 1994• Resoluciones dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria• Régimen tributario de Ecuador • Ley de tercerización	<ul style="list-style-type: none">• Bancos• Sociedades Financieras• Corporaciones de Inversión y Desarrollo • Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda• Cooperativas de ahorro y crédito

Tabla 3: legislación vigente en Ecuador. Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla anterior, Ecuador dispone de reglamentación clara respecto a las Instituciones de Intermediación Financiera que operan en el país y respecto de las empresas subcontratistas que trabajan con ellas. Al analizar la normativa se confirma que no existen impedimentos para empresas que participen en la tercerización de actividades bancarias, caso que corresponde a ASICOM. Por lo tanto, la legislación no representa una barrera de entrada en estos mercados.

Si bien las leyes ecuatorianas no impiden la operación de empresas de outsourcing de procesos de negocio en ese país, lo que sí hacen es poner ciertas condiciones al modelo de negocios debido a que en algunos puntos son diferentes a las leyes chilenas.

La ley ecuatoriana dispone de un decimotercer sueldo que debe pagarse hasta el 24 de diciembre de cada año, y de un decimocuarto sueldo, correspondiente a dos salarios mínimos de su respectiva categoría y que debe pagarse hasta el 15 de Septiembre de cada año.

La legislación exige que se deban pagar tres sueldos a cada trabajador si es despedido desde el primer mes de haber sido contratado hasta los 3 años. Posteriormente se debe pagar además un mes más por cada año de servicio del empleado en la empresa.

La carga tributaria en Ecuador es un 25% de impuesto a la renta para las empresas, y debido a que la facturación debe realizarse en Ecuador esto tiene un alto impacto en el desarrollo del proyecto. Existe un tratado de doble tributación entre Chile y Ecuador por lo que sólo debe pagarse impuesto en Ecuador. Además existe un impuesto de un 2% que debe pagarse como motivo de retiro de divisas del país.

Por ley el 15% de las utilidades líquidas de la empresa debe ser repartido entre los trabajadores. El 10% repartido entre todos los trabajadores, y el 5% restante dividido de acuerdo a sus cargas familiares.

En cuanto a los fondos que se deben pagar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se dividen en dos categorías:

-Porcentaje de aporte al IES: IES personal, que incluye seguro de salud, de cesantía y de invalidez y muerte, corresponde a un 11,15% a cargo de la empresa (aporte patronal), y un 9,35% por parte del empleado.

-Fondo de reserva: corresponde a un salario o remuneración completa que realiza el empleador de manera obligatoria y que debe ser depositado en el IESS Mensualmente sería $100/12 = 8,3\%$

5.2. Competencia

Si bien el mercado ecuatoriano de outsourcing tecnológico y de servicios operacionales financieros no se encuentra muy desarrollado, ya ha entrado otra compañía internacional, Tata Consulting.

EMPRESA	SERVICIOS
Tata Consultancy Services Filial: TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="451 297 1401 459">▪ BPO Core Bancario¹⁴. Solución operacional Quartz Core Engine Banking, servicios ubicados en Quito, Ecuador que provee procesos de transacción core conjuntamente con gestión de infraestructura IT para las instituciones bancarias líderes en el país. <li data-bbox="451 470 1401 631">▪ Outsourcing de Otorgamiento de Créditos Hipotecarios: El servicio comienza desde la recopilación de la documentación necesaria para la solicitud de un crédito hipotecario, hasta recabar la certificación solicitada por medio de diferentes instancias, para finalmente conformar la carpeta digital. <li data-bbox="451 642 1401 848">▪ El año 2007 Tata Consulting Ecuador ganó un contrato de outsourcing de gestión de créditos hipotecarios con Banco Pichincha para el cual se mantienen 500 personas dedicadas exclusivamente en el país. EL contrato incluye core banking product, IT outsourcing y BPO services con un valor de contrato superior a los US\$140 millones¹⁵. <li data-bbox="451 860 1401 1021">▪ El año 2008 TCS Ecuador firmó un contrato con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para gestionar la concesión y administración de los créditos hipotecarios. El precio del producto por concesión fue de USD 119,90 y por administración del crédito USD 70,57.¹⁶ <li data-bbox="451 1032 1401 1075">▪ Tata también tiene contrato con Banco Rumiñahui.

Tabla 4: Tata Consultancy Services en Ecuador

Luego de analizar la competencia en términos de empresas de outsourcing hipotecario, se observa que existe una empresa en los segmentos de participación de ASICOM, con sus servicios de BPO hipotecario. Esta es Tata Consulting, empresa de origen Indio que tiene una amplia experiencia en servicios de BPO global.

La existencia de las operaciones de Tata Consultancy en Ecuador presenta riesgos a la entrada de ASICOM en ese mercado debido a que no tendrá ventaja de ser el primero, y segundo porque esta empresa es un actor relevante a nivel mundial en el BPO.

Además, existe en Ecuador la presencia de empresas que no están directamente ligadas al outsourcing de procesos financieros, pero sí relacionadas con esa industria,

¹⁴ http://www.tcs.com/worldwide/s_america/locations/Ecuador/Pages/default.aspx [Consulta: 04 de Diciembre de 2009.]

¹⁵ http://www.mundo-contact.com.mx/enlinea_detalle.php?recordID=2717[Consulta: 4 de Diciembre de 2009.]

¹⁶ <http://www.iesse.gov.ec/site.php?content=550-iesse-trabajara-con-empresa-tata-consulting-en-concesion-de-hipotecarios>[Consulta: 19 de Diciembre de 2009.]

como son principalmente los servicios de call centers, servicios contables y de conciliación bancaria (Deloitte, KPMG, PriceWaterCoopers) y empresas de cobranza.

En base al análisis del entorno ecuatoriano, el riesgo país y el desarrollo del mercado bancario e inmobiliario, la legalidad existente, y el análisis de la competencia, se ha desarrollado un análisis FODA para estudiar la entrada de ASICOM al mercado ecuatoriano.

6. FODA de ASICOM en el mercado Ecuatoriano

Fortalezas¹⁷

- ASICOM es la empresa líder en Outsourcing Tecnológico y BPO para la industria hipotecaria chilena, dispone de amplia experiencia y administra más del 70% de los créditos hipotecarios del país.
- ASICOM dispone de la capacidad de la cadena de valor completa del crédito hipotecario.
- EL equipo de trabajo de ASICOM dispone de alta capacidad técnica.
- ASICOM ya ha realizado outsourcing de procesos de negocios y tecnológicos en dos mercados fuera de Chile, México y Panamá, las que han sido experiencias exitosas.
- Asicom cuenta con sus plataformas tecnológicas en español.

Oportunidades

- Ecuador presenta un escenario de bajos costos laborales, por lo que se pueden trasladar los servicios operacionales a Ecuador con menores costos que si éstos fueran hechos desde Chile.
- Perspectivas de crecimiento de entrega de créditos hipotecarios a personas de nivel medio y medio bajo en Ecuador.
- En términos de procesos, la entrega y administración de créditos hipotecarios es similar en Ecuador y Chile.
- Sólo existe una empresa que realiza outsourcing tecnológico y BPO en Ecuador, Tata Consultancy Services, que a la fecha sólo está trabajando con tres bancos, por lo que existe un mercado disponible en el cual crecer.

¹⁷Brochure Empresa, BPO Hipotecario.

- Chile ha llamado la atención de la Mutualista Pichincha por el desarrollo y calidad de su mercado bancario y de instituciones financieras, por lo que en estos momentos la negociación es directa entre la Mutualista y ASICOM.
- Mutualista Pichincha tiene experiencia de trabajar con empresas de outsourcing chilenas, está trabajando actualmente con la empresa de cobranza Gestiona.

Debilidades

- ASICOM no ha realizado con anterioridad proyectos en Ecuador, por lo que ha trabajado con la forma distinta de hacer negocios en Ecuador, donde el “compadrazgo” es de gran importancia.
- La empresa tiene una amplia experiencia en la gestión de créditos hipotecarios, pero no tiene experiencia en créditos de consumo ni microcréditos, por lo que no se conoce si podrá ser transferible esta experiencia.
- Necesidad de adaptar la plataforma tecnológica a los nuevos procedimientos y bases de datos existentes, lo que tomará tiempo en la entrega de todos los servicios que se pacten en la propuesta.
- Será necesario formar un equipo empresarial ejecutivo capaz de llevar de forma exitosa este proyecto en Ecuador.

Amenazas

- Riesgo País de Ecuador es bastante elevado para hacer negocios, lo que se representa en las malas evaluaciones en los índices internacionales Doing Business y Nivel de Competitividad Internacional¹⁸.
- Todavía existen repercusiones de la crisis financiera internacional, por lo que se dispone de menor liquidez para créditos hipotecarios.
- Si bien ASICOM se encuentra realizando negociaciones directas con la Mutualista Pichincha para finalizar este contrato, la Mutualista podría decidir licitar este contrato.

¹⁸ Ver tesis de Cecilia Machuca, Capítulo: Análisis del Entorno.

- Bajas barreras de entrada para competidores en el mismo rubro, tanto para empresas locales como para empresas internacionales. No hay barreras legales involucradas.
- Debido a la diferente forma de hacer negocios en Ecuador, ellos podrían tomar un tiempo mayor al esperado por ASICOM para realizar el cierre del contrato.
- Riesgo asociado a realizar inversiones y poseer solo un cliente en el corto plazo en Ecuador.

En base a este análisis FODA desarrollado, existen elementos claves que es necesario destacar pues influirán en el desarrollo del modelo de negocios que ASICOM debe estructurar para enfrentar al mercado ecuatoriano y en concreto acordar un contrato con la Mutualista Pichincha.

Elementos positivos:

- Oportunidad de desarrollar el mercado ecuatoriano de BPO tal como se ha hecho en el mercado chileno.
- Capacidad de capitalizar la experiencia ganada en los negocios realizados en México y Panamá.
- Bajo nivel de competencia en Ecuador, con la existencia de una sola empresa operando en el mercado.

Elementos negativos:

- Muy bajas barreras de entrada para competidores con experiencia internacional.
- Diferencia cultural, en término de la formalidad de hacer negocios en el mercado financieros entre Ecuador y Chile.
- El alto riesgo país de Ecuador, y la posible inestabilidad existente en el mercado financiero.

7. Solución propuesta

Previo al desarrollo de la solución, fue necesario realizar un levantamiento de los procesos actuales de la Mutualista.

De acuerdo a información recibida en Ecuador a través de entrevistas y análisis de los procesos operacionales de la mutual se realizó el levantamiento de los siguientes procesos de colocaciones la mutualista:

- Originación de Créditos de Consumo
- Originación de Microcréditos
- Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios
- Originación de Créditos Hipotecarios

El proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito no fue analizado, debido a que la Mutualista sólo intermedia tarjetas que son administradas por la empresa Mastercard, sin tener mayor relevancia en los flujos operativos del negocio.

Los diagramas de flujos respectivos se encuentran en el Anexo 01.

La solución ofrecida a la Mutualista Pichincha comprende el rediseño de los procesos operacionales de los procesos de colocaciones para integrar una solución tecnológica a los sistemas de la mutual además de incorporación de personal de ASICOM para realizar actividades operativas de los procesos.

Los servicios ofrecidos son los siguientes:

- Desarrollo de plataforma Comercial (Solución TI)
- Control Documentario
- Originación de Créditos.
- Administración de Carteras de Crédito.

- Servicios de Cobranza.

Los servicios que incluyen el apoyo de personal ASICOM operarán en modalidad de Outsourcing en la ciudad de Quito y de Insourcing para la red de agencias en provincias.

7.1. Principales soportes del Modelo

ASICOM aportará a la Mutualista con todo el expertise que la empresa dispone en la gestión de créditos hipotecarios, parte de su experiencia se traduce en el concepto de “línea de producción”, el cual es utilizado en Chile y sería replicado en Ecuador, se traduce en:

- Plataforma de Ejecutivos Hipotecarios con dedicación exclusiva al cliente, que operan en formato de célula, es decir un jefe operativo con dos asistentes a su cargo.
- Equipos de apoyo altamente especializados en funciones bien definidas (permite aumento de capacidad operacional en plazos muy cortos)
- Workflow hipotecario que centraliza toda la información necesaria para una administración eficiente del proceso
- Unidad de control de gestión que monitorea permanentemente el proceso, velando por el fiel cumplimiento de los plazos comprometidos

Los resultados esperados luego de la aplicación del modelo propuesto en la Mutualista son los siguientes:

- Concentración de la organización de la Mutualista Pichincha en el Core del Negocio.
- Aumento de participación de mercado.
- Aumentar la flexibilidad de la compañía para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda.
- Mejorar las herramientas para la toma de decisiones.
- Agilizar los procesos operativos y permitirle anticipar los desembolsos.
- Mejorar el clima laboral (menor estrés operativo).

- Mejorar de la percepción de calidad de servicio (clientes internos y externos).
- Reducción de costos directos de operación.
- Incremento en los márgenes de contribución.
- Reducción de costos financieros.

A continuación se describen en más detalle los elementos del modelo de negocios.

7.2. Plataforma Comercial de Servicios

La plataforma Comercial (Solución TI) es una herramienta tecnológica destinada a mejorar la eficiencia operacional del proceso de venta y originación de créditos. Consiste en el desarrollo de una máscara y de un cotizador profesional. La máscara corresponde a un sistema que permita ingresar los datos de originación de créditos de forma única, y ésta cargará de manera automática las bases de datos que mantiene actualmente la Mutualista, Sales Logix y el Sistema Core Bancario. En cuanto al cotizador profesional, permitirá eliminar las planillas Excel que se usan en esta función para cotizar los distintos créditos, lo que en la actualidad genera pérdidas de tiempo considerable, además de problemas relacionados con la difícil actualización de la planilla y errores cuando los ejecutivos no utilizan la planilla adecuada.

Principales soportes del servicio tecnológico:

- Permite a la institución financiera diseñar una oferta de valor asociada a calidad de servicio y cercanía con el cliente.
 - Actúa como herramienta de diferenciación.
 - Apoyo al desarrollo de campañas comerciales
 - Administración de nuevos productos
- Genera información oportuna, de alta calidad y confiabilidad.
- Permite tener una Plataforma Comercial orientada 100% a la venta que se puede adaptar fácilmente a la evolución del mercado (variedad de productos hipotecarios).
- Incorpora herramientas tecnológicas que integran todas las fases del proceso de venta y formalización.

Funcionalidades

- Aplicación que utiliza el personal de atención de público como proceso inicial de entrada de datos básicos para cualquier producto o servicio de la Mutual Pichincha.
- Esta aplicación se conecta en línea con los sistemas de TI y Bases de Datos de la mutual; importando y exportando los datos en forma directa.
- Envía directamente los datos de la etapa de cotización y precalificación a los sistemas de la mutual, Sales Logix u otros.
- Incluye aplicación que permite cotizar en forma consistente cualquier producto de crédito, entregando información detallada y consistente en cuanto a valores cuota, costos de operación, seguros, gastos asociados, nómina de documentos de respaldo requeridos, entre otros
- Incluye aplicación que permite cotizar inversiones en un formato simple y comercial (tabla de ganancias según monto y plazo de la inversión).

Ventajas

- Disminución en los tiempos de atención de los clientes en las sucursales, ya que se evita doble digitación para distintos sistemas (Sales Logix, Core Bancario).
- Mantención de información completa y consistente de los productos cotizados que se entregan al cliente.
- Simplificación del proceso de atención de público.

Impacto

- Se libera a personal de la Mutualista de tareas operativas (Oficiales de Negocio y Asistentes), mediante la reestructuración de procesos y desarrollo de nuevas herramientas.
- La función comercial en agencias adquiere mayor importancia, sin descuidar los procesos asociados a la operación.

7.3. Origenación de Créditos Hipotecarios (BPO)

Debido a las diferencias en los procesos entre las oficinas ubicadas cerca de la casa matriz y las ubicadas en provincias, se considera modalidad de Outsourcing en Quito, y en Agencias de provincia se trabajará en modalidad de insourcing. Lo anterior, con el objeto de potenciar la operación descentralizada en cada una de las agencias provinciales debido a las diferencias que existen entre cada localidad.

Funcionalidades

- Ejecución en modalidad de Outsourcing (en Quito) de todas las labores asociadas a la constitución de la garantía por personal especializado ASICOM.
- Análisis de Títulos.
- Confección de Minuta.
- Pago de Impuestos.
- Control y Gestión de Firmas.
- Inscripciones en Registros Públicos.
- Contabilización y registro automático en sistemas de la Mutualista.
- Confección de matriz de escrituras.
- Otros
- Aplicación que permite controlar el proceso de originación de créditos en forma integral, de acuerdo a requerimientos de la mutual, en cada una de sus etapas.
- Entrega de información a los clientes vía call center.

Ventajas

- Eliminación de tareas operativas a realizar por parte de personal de la mutual.
- Entrega oportuna de información a clientes por parte de personal de la mutual en agencias en relación a etapas de proceso de cada operación.
- Mayor eficiencia debido a la utilización de personal, procesos y aplicaciones especializadas a la originación de créditos hipotecarios.

Impacto

- Se libera a personal mutual de tareas operativas (Oficiales de Negocio y Asistentes); mediante el apoyo de personal especializado de ASICOM, reestructuración de procesos y desarrollo de nuevas herramientas.

- La función comercial en agencias adquiere mayor importancia, sin descuidar los procesos asociados a la operación.

7.4. Administración de carteras.

La administración primaria de carteras comprende todas las actividades involucradas en la mantención de las operaciones de crédito originadas por Mutualista Pichincha, desde su contabilización hasta la extinción natural de la obligación o su prepago total:

- Control integridad de Expedientes
- Custodia de Expedientes
- Control sobre Recaudación Mensual
- Cuadratura Contable de Cartera
- Administración Pólizas de Seguro
- Administración de Prepagos
- Actualización proactiva de datos del cliente
- Negociación y Reprogramación de Créditos
- Administración de Garantías
- Reavalúo de Inmuebles

7.5. Servicio de Control de Documentos

El servicio de Control de Documentos comprende las actividades de digitalización en indexación de documentos que serán realizada como Outsourcing o Insourcing dependiendo de la localidad en que se encuentre la agencia.

Funcionalidades

- Digitalización de los documentos asociados a la operación mediante la inclusión, en modalidad de outsourcing para las oficinas ubicadas en Quito, y de insourcing en las oficinas de provincia de personal especializado ASICOM.
- Indexación de los archivos digitalizados a los sistemas de información que requieren de estos antecedentes.
- Aplicación diseñada con el objeto de reducir tiempos de trabajo y validación de la información requerida.

- Aplicación asociada al proceso de Crédito que permitirá controlar la documentación pendiente.
- Aplicación que permite el control documentario físico.

Ventajas

- Disminución en las tareas operativas a desarrollar por personal de la Mutualista.
- Control de “carpetas” de cliente consistente, tanto en formato digital como físico.
- Control de documentación pendiente y recibidos por carpeta o cliente.

Impacto

- Se libera a personal de la mutual de tareas operativas (Oficiales de Negocio y Asistentes); mediante el apoyo de personal especializado de ASICOM, reestructuración de procesos, y se libera tiempo para que los oficiales de negocio realicen mayores actividades comerciales.
- La función comercial en agencias adquiere mayor importancia, sin descuidar los procesos asociados a la operación.

8. Modelo de Negocios

8.1. Estructura de Solución Quito

Como se muestra en la figura adjunta a continuación, la solución entregada por ASICOM para las oficinas de la Mutualista que se ubican en la ciudad de Quito corresponde a una plataforma de servicios TI que se implementará en las sucursales, para ser utilizada por los oficiales de negocio en las actividades de gestión comercial de los productos de colocaciones, y de un servicio de outsourcing de originación de créditos hipotecarios y de control de documentos de todos los productos de crédito, que se ubicará fuera de las oficinas de la casa matriz de la mutual, en las oficinas de ASICOM Ecuador. Además la empresa entregará a la Mutualista todos los servicios relacionados con la gestión de la cobranza de los créditos vencidos, en la manera de outsourcing, mediante subcontratos con empresas especialistas en cobranza de forma centralizada para todo el país.

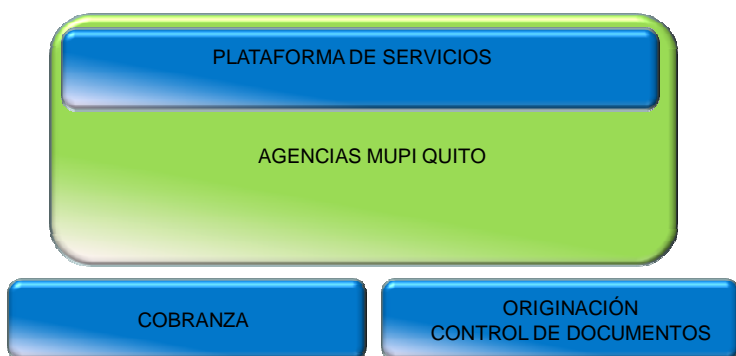


Figura 5: Resumen Estructura de Solución Quito

En cuanto a la Plataforma de Servicios, como ya se ha señalado anteriormente, este sistema permitirá conectar los sistemas de información actuales de la mutual, con las bases de datos existentes, y entregará la capacidad de realizar cotizaciones y precalificaciones con sistemas en línea, realizando un registro de las oportunidades comerciales de forma automático, además permitirá realizar el seguimiento del sistema

de formalización de los créditos y un sistema de evaluación de créditos en línea para el departamento de riesgo ubicado en la casa matriz de la mutual.

La originación será realizada por personal y abogados de ASICOM ubicados en oficinas propias, donde también se realizará el control documental. Las oficinas ubicadas en Quito enviarán las carpetas de evaluación de los créditos por valija interna a las oficinas de ASICOM, donde se realizará la digitalización e indexación de los documentos.

8.2. Estructura de Solución Provincias

Como se observa en la figura adjunta, la estructura de solución para las sucursales ubicadas en provincias es similar a la que se implementará en Quito, con la única salvedad de los procesos de originación de créditos hipotecarios y de control documental.



Figura 6: Resumen de Estructura de Solución en Provincias.

En cuanto a la originación de créditos hipotecarios, ésta será realizada por los mismos abogados externos con los que operan en la actualidad las sucursales, debido a que al estar ubicadas en ciudades de menor tamaño que Quito, todavía existe un conocimiento cercano de las personas que trabajan en este proceso, además de existir una proximidad física entre las sucursales, los abogados, las notarías y las distintas reparticiones públicas, lo que hace que el proceso sea de alta eficiencia, por lo que dependiendo de las cargas de trabajo se incorporará en la sucursal uno o dos

asistentes operacionales de ASICOM encargados de controlar y gestionar el proceso de originación.

Estos asistentes deben reemplazar a los actuales asistentes existentes en las sucursales provinciales, y serán encargados además de liberar carga de trabajo de los oficiales de negocio, al realizar además las labores de digitalización e indexación de documentos dentro de las sucursales.

A continuación se presenta el resumen de los flujos operativos actuales versus la solución propuesta para incorporar los procesos de ASICOM a las actividades operacionales de la Mutualista Pichincha. La diferencia entre el flujo actual y la solución propuesta se fundamenta en los procesos que asumirá ASICOM implantando los servicios “base” ofrecidos.

Los servicios de colocación ofrecidos son:

- Originación de Créditos de Consumo
- Originación de Microcrédito
- Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios
- Originación de Créditos Hipotecarios

Origenación de Créditos de Consumo en Quito

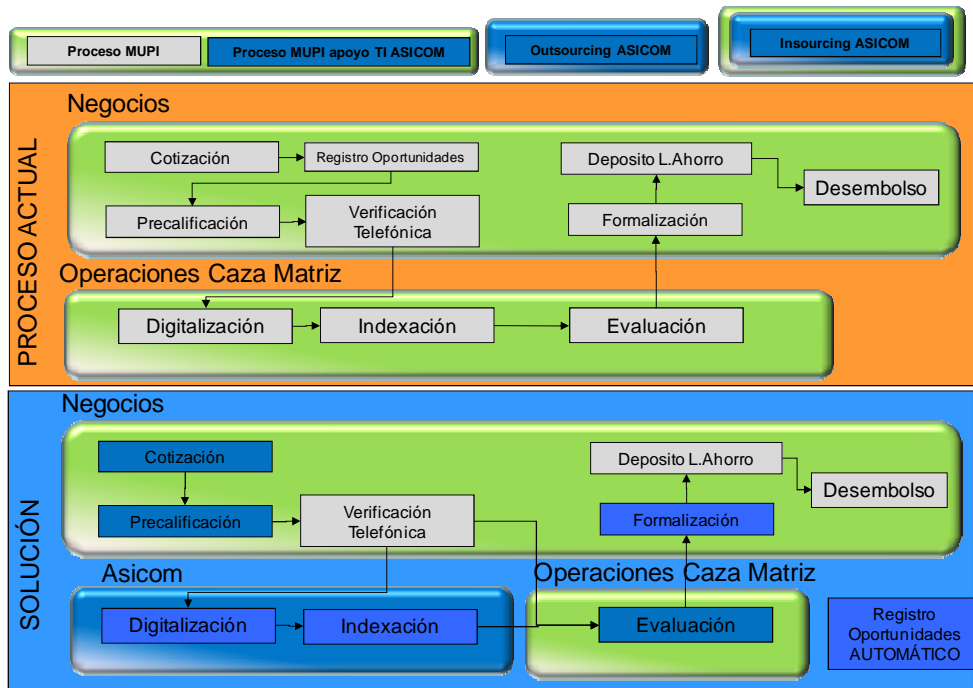


Figura 7: Solución Propuesta de Origenación de Crédito de Consumo en Quito

En el proceso actual es el Oficial de Negocios quien realiza la mayor parte de las actividades del proceso de origenación de créditos de consumo en las oficinas ubicadas en Quito, utiliza planillas Excel para realizar la cotización, y el sistema Sales Logix para registrar las oportunidades comerciales. En la casa matriz de la mutual se realizan los procesos de digitalización e indexación de los documentos, y evaluación del crédito.

Se propone el desarrollo de una plataforma comercial (solución TI), que será utilizada por los Oficiales de Negocios, para la cotización y precalificación, de esta manera se ingresarán los datos del crédito en un solo sistema, y por una sola vez, eliminando el uso de planillas Excel, y generando de forma automática el registro de las oportunidades comerciales.

La digitalización e indexación de documentos será realizada por ASICOM en formato de outsourcing en sus propias oficinas, además se realizará todo lo correspondiente al control documental. La evaluación de los créditos será realizada en la casa matriz

utilizando la plataforma TI de ASICOM, al igual que la formalización que será realizada en las sucursales.

Originación de Microcrédito en Quito

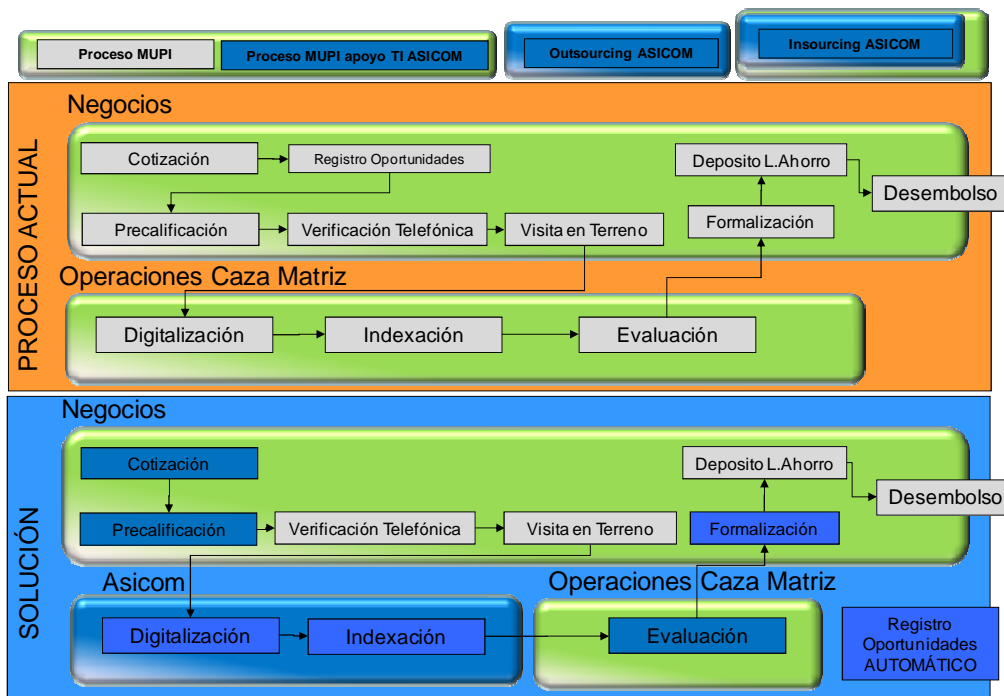


Figura 8: Solución Propuesta de Originación de Microcréditos en Quito

El proceso actual para la originación de microcréditos en Quito es similar al proceso de originación de créditos de consumo, con la salvedad que existe una visita en terreno que es realizada por el Oficial de Negocios a la pequeña empresa del microempresario.

El nuevo proceso propuesto es similar al de créditos de consumo, que comprende la utilización de la plataforma comercial TI desarrollada por ASICOM en las sucursales, y la solución de outsourcing en Quito.

Origenación de Microcréditos de Provincias

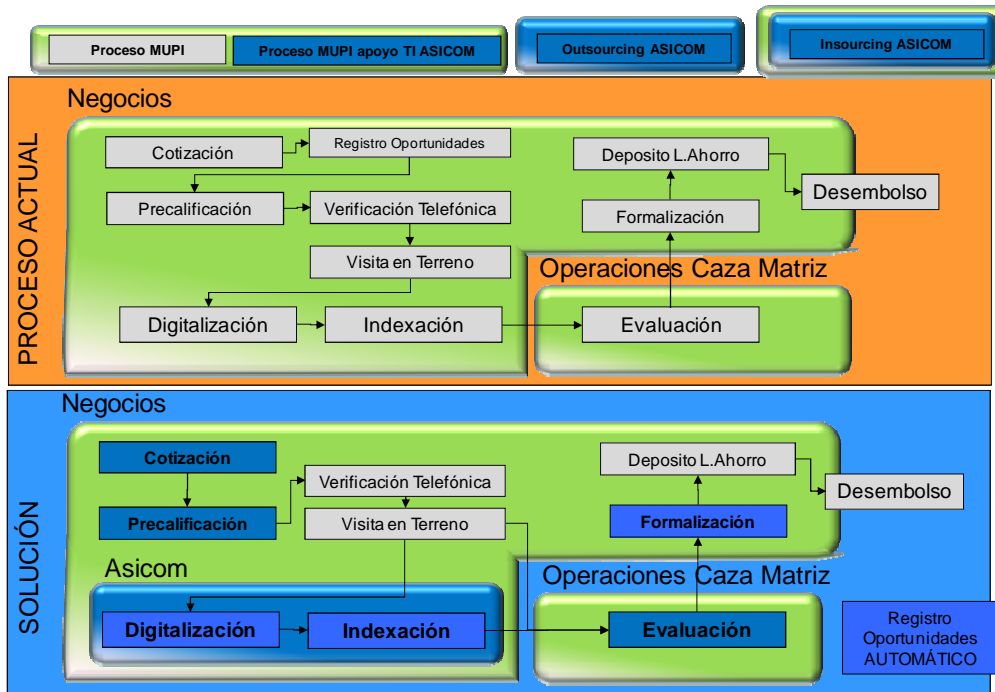


Figura 9: Solución Propuesta de Origenación de Microcréditos en Provincias

La diferencia en el proceso de origenación de microcréditos cuando se realiza en Provincias es que los procesos de digitalización e indexación también son realizados por el oficial de negocios o por el asistente operativo en la misma sucursal.

El proceso propuesto incluye el uso de la plataforma comercial (TI) desarrollada por ASICOM en las sucursales para el desarrollo de los procesos de cotización y precalificación, disminuyendo la duplicación en la entrada de datos de forma manual, al utilizar el Oficial de Negocios un solo sistema de TI, y además generando el registro de oportunidades comerciales de forma automática.

Para las actividades de digitalización e indexación de documentos se propone una solución de insourcing, con uno o dos empleados de ASICOM (dependiendo del volumen de actividades de la sucursal) trabajando dentro de la sucursal de la Mutualista.

Para la actividad de evaluación, se propone el uso de la plataforma TI desarrollada por ASICOM en la casa matriz, al igual que para la formalización del crédito, que será realizada desde la sucursal.

Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios en Quito

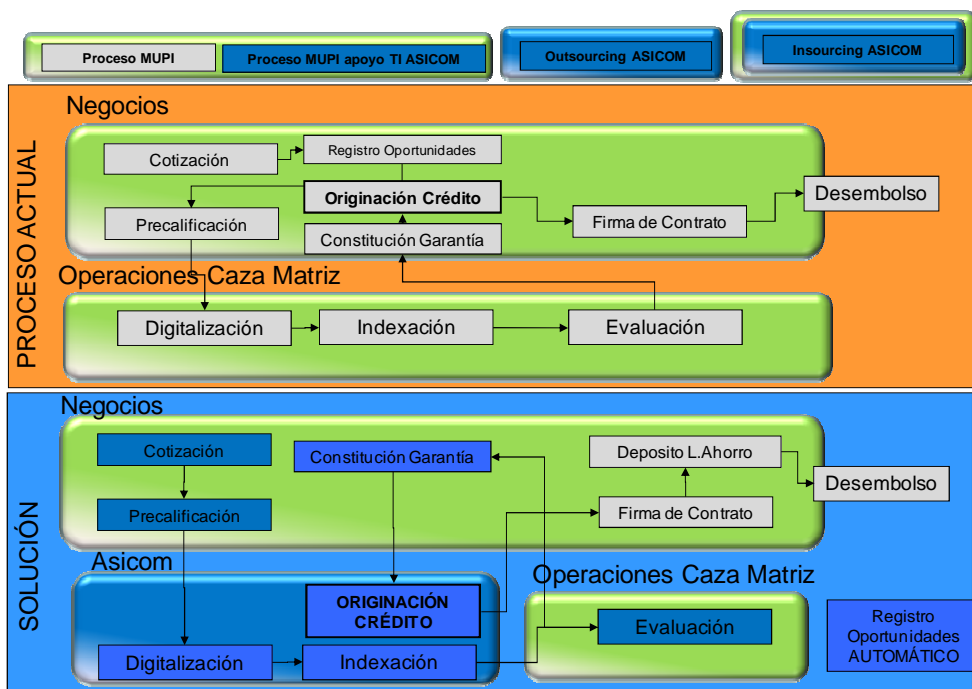


Figura 10: Solución Propuesta de Otorgamiento Comercial de C. Hipotecarios en Quito

En el proceso actual, el Oficial de Negocios es quien realiza la mayor parte de las actividades del proceso de otorgamiento comercial de créditos hipotecarios en las oficinas ubicadas en Quito, utiliza planillas Excel para realizar la cotización y precalificación, y el sistema Sales Logix para registrar las oportunidades comerciales. Además es él mismo quien debe realizar y coordinar la origenación del crédito con el cliente, abogados y notarios. En la casa matriz de la mutual se realizan los procesos de digitalización e indexación de los documentos, y la evaluación del crédito.

Se propone el desarrollo de una plataforma comercial (solución TI), que será utilizada por los Oficiales de Negocios, para la cotización y precalificación, de esta manera se ingresarán los datos del crédito en un solo sistema, y por una sola vez, eliminando el uso de planillas Excel, y generando de forma automática el registro de las oportunidades comerciales.

La digitalización e indexación de los documentos será realizada por personal de ASICOM en formato de outsourcing en sus propias oficinas que estarán ubicadas en la ciudad de Quito, además realizando todo lo correspondiente al control documental. ASICOM será el responsable también de realizar en sus oficinas el proceso de originación de créditos hipotecarios, recolectando documentos del cliente y gestionando los tiempos y coordinando las actividades de abogados y notarios.

La evaluación de los créditos será realizada en la casa matriz utilizando la plataforma TI de ASICOM.

Otorgamiento Comercial de Créditos Hipotecarios en Provincias

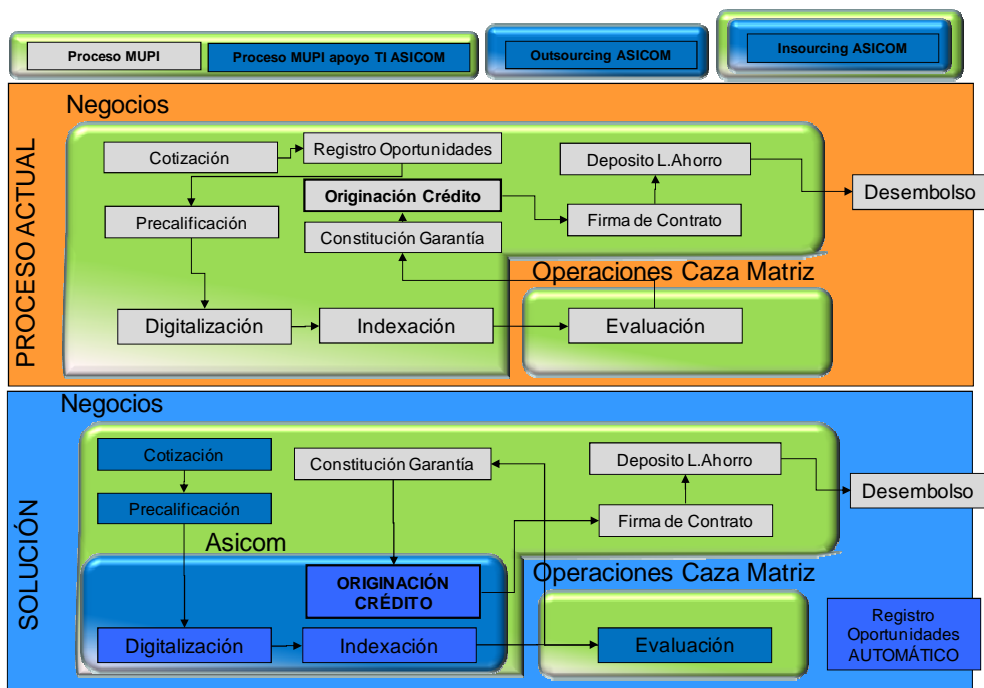


Figura 11: Solución Propuesta de Otorgamiento Comercial de C. Hipotecarios en Provincias

La diferencia del proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios en provincias versus en Quito es que en el primero se realizan los procesos de digitalización e indexación dentro de la sucursal, por el oficial de negocios o el asistente operativo.

La solución propuesta considera la utilización de la plataforma TI de ASICOM por parte del oficial de negocios para la cotización y precalificación, generando de forma automática el registro de oportunidades comerciales.

Para las actividades de digitalización e indexación se propone una solución insourcing de uno o dos empleados de ASICOM que ejecutarán estas actividades en la oficina de la Mutualista, y que además serán encargados de coordinar con abogados y notarios locales la originación del crédito hipotecario.

Origenación de Créditos Hipotecarios en Quito

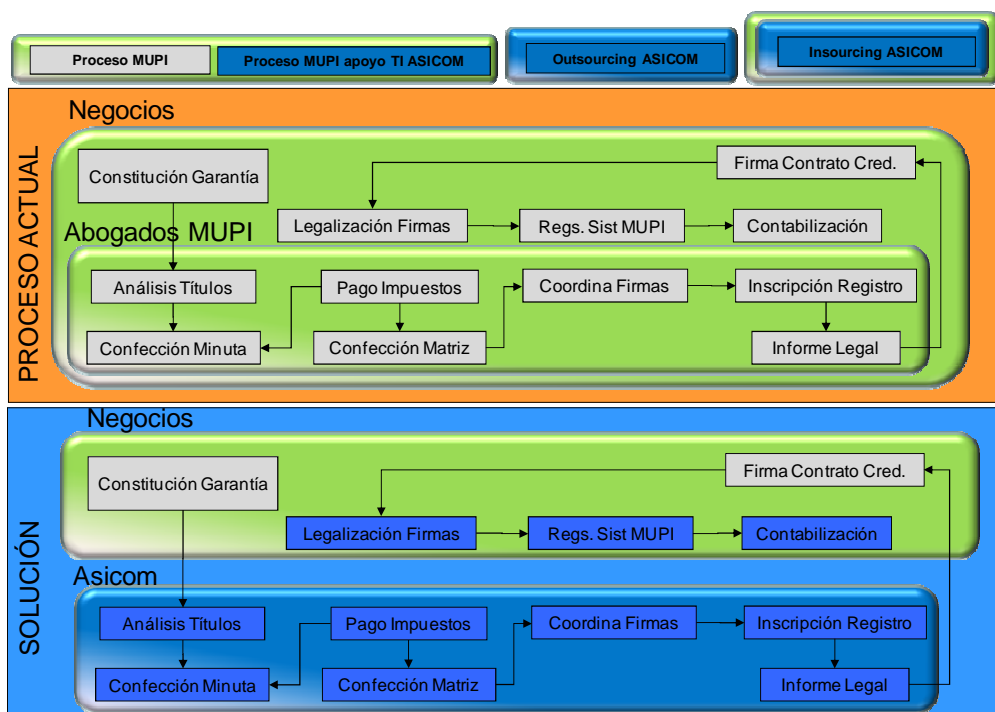


Figura 12: Solución Propuesta de Origenación de Créditos Hipotecarios en Quito

En el proceso actual de la originación de créditos hipotecarios en Quito, es el oficial de negocios quien debe coordinar a los abogados de la compañía para que realicen, luego de la constitución de la garantía, las diversas actividades que permitirán finalmente firmar el contrato del crédito.

Se propone una solución en la cual ASICOM mediante outsourcing en sus propias oficinas en la ciudad de Quito, coordinará, tanto al cliente, abogados y notarios, para

que se realicen todas las actividades necesarias para firmar el contrato de crédito. Estas actividades son: análisis de títulos, confección de minuta, pago de los impuestos respectivos, confección de la matriz, coordinación de firmas, inscripción en registro y preparación de informe legal.

Además, los sistemas informáticos ASICOM serán utilizados en la Mutua para coordinar y controlar los procesos de: legalización de firmas, realizar los registros en el sistema core de la mutua y contabilizar.

Origenación de Créditos Hipotecarios en Provincias

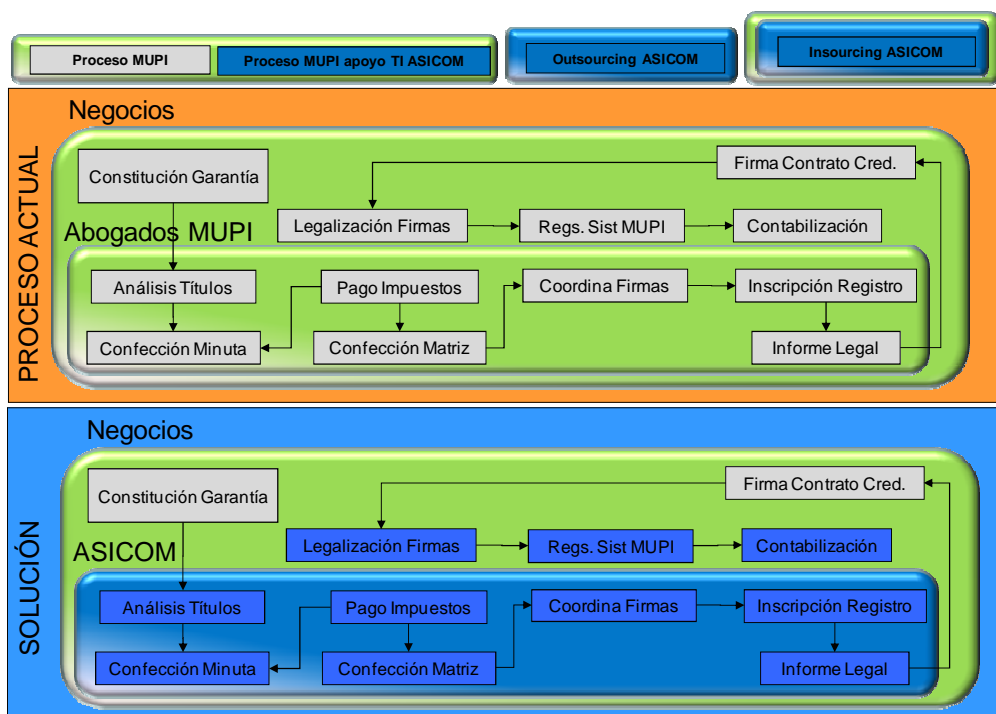


Figura 13: Solución Propuesta de Originación de Créditos Hipotecarios en Provincias

La diferencia entre la solución propuesta para el proceso de originación de créditos hipotecarios en Quito con el proceso que se realiza en provincias, es que en éstas, el proceso se realiza completamente en la sucursal, por lo mismo, se propone una solución de insourcing de ASICOM.

Se propone que uno o dos empleados de ASICOM (dependiendo del volumen de actividad de la oficina) ubicados dentro de la sucursal de la mutua sean los encargados

de coordinar a los abogados y notarios locales (coordinar el proceso), para que se realicen todas las actividades necesarias para firmar el contrato.

De igual forma que cuando el proceso es realizado en las oficinas de Quito, los sistemas informáticos ASICOM serán utilizados en la sucursal para coordinar y controlar los procesos de: legalización de firmas, realizar los registros en el sistema core de la mutual y contabilizar.

El detalle de los flujos de proceso que forman parte de la solución propuesta se encuentran en el Anexo 02.

8.3. Medidas de éxito del rediseño de procesos

Como medidas de éxito claves para medir el rediseño de procesos de la Mutual se han identificado:

- Tiempo liberado a los Oficiales de Negocios de las sucursales de actividades operacionales. Este tiempo liberado será utilizado por los oficiales en realizar mayores actividades comerciales.
- Número de créditos originados dentro de los plazos establecidos por la mutual. El estándar actual es 50 días para las oficinas de Quito y 25 días para las oficinas provinciales.
- Reducción de costos directos de la Mutualista.

9. Marketing y Estrategia Competitiva

9.1. Modelo de Ingresos

El modelo de servicio se financia sobre la base de los siguientes conceptos :

a) Pago inicial asociado a la customización de la plataforma tecnológica:

Estos costos son ingresados al proyecto y amortizados por los ingresos de los otros servicios, razón por la cual inicialmente no se traspasaría al cliente. Los costos de implantación serían amortizados durante el primer año.

Costo : $0,1 \text{ USD} \times 20.000 = 2000 \text{ USD/MES}$

b) Un valor por operación crediticia originada:

Se cobrará por cada nueva operación que generada una vez que ASICOM asuma la externalización. Las operaciones históricas o en curso no serán consideradas para efecto de cobro ni tramitación. El costo fijo por operación hipotecaria varía según volumen de transacciones desde USD 386 (100 operaciones mensuales) a USD 236 (por 750 operaciones mensuales).

Si además se suman los costos variables a este negocio, el margen fluctúa aproximadamente entre -10% y 30%, como se aprecia en el gráfico siguiente:

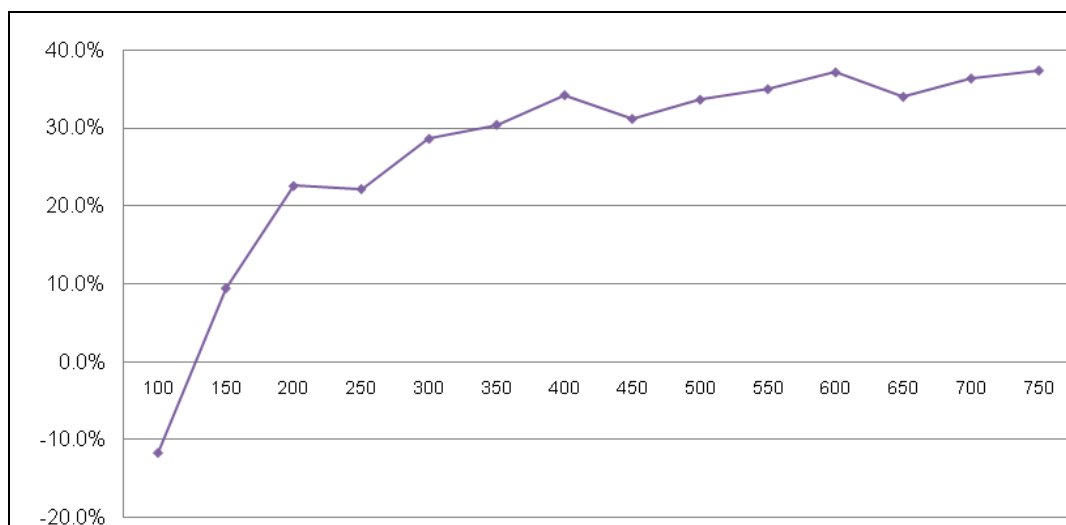


Figura 14: Margen por operación de originación. Fuente: Elaboración propia.

Se cobrará USD 390 por originación de créditos hipotecarios, y el desgloce de esta cifra se aprecia en la tabla siguiente:

Detalle de Tarifas por Originación de Créditos Hipotecarios	
Servicio	USD
Originación de Operaciones	100
Evaluación Legal y Constitución de Hipotecas	190
Honorarios Notariales	100
Tarifa Total	390

Tabla 5: Detalle de Tarifas por Originación de Créditos Hipotecarios

c) Valor por operación administrada:

El valor por operación será el mismo que en Chile, es decir, USD 11. Se asume que en Ecuador el costo de recursos humanos y arriendo de oficinas es menor, pero esta disminución podría ser neutralizada por la necesaria actualización proactiva de datos de los clientes y por la recaudación en terreno. Se estima que el costo por mantención de una cartera de 10.000 operaciones es de USD 6 (USD 5 costo directo y USD 1 costo indirecto) por tanto este negocio tendría un margen cercano al 50%

A continuación se adjunta la tabla detalle de tarifas por originación y administración según el tipo de crédito.

TARIFAS DE LOS SERVICIOS		
Servicio de Crédito Hipotecario		
Proyección Promedio de Operación	27.114	USD
Tarifa por Administración	11	USD/Operación
Tarifa por Originación	390	USD/Operación
Proyección Venta en Número de Operaciones	208	
Servicio de Crédito de Consumo		
Proyección Promedio de Operación	4.169	USD
Tarifa por Administración	11	USD/Operación
Tarifa por Originación	20	USD/Operación
Proyección Venta en Número de Operaciones	204	
Servicio de Microcrédito		
Proyección Promedio de Operación	99.230	USD
Tarifa por Administración	11	USD/Operación
Tarifa por Originación	390	USD/Operación
Proyección Venta en Número de Operaciones	31	

Tabla 6: Tarifas de los Servicios ASICOM

- d) Honorarios por cobranza (prejudicial y judicial): aún cuando este puede resultar un negocio atractivo, Asicom en estos momentos no cuenta con la red logística en Ecuador para realizar las cobranzas a nivel nacional. Por tanto, se subcontratará a una empresa con presencia local. Por este concepto se espera tener un margen muy bajo o simplemente ingresos=costos
- e) Esquema de incentivos basados en premio/castigo por cumplimiento de metas (establecimiento de KPI).

En términos generales se busca un balance de ingresos; por una parte el negocio de la originación es más atractivo pero por otra parte dada las condiciones de inestabilidad económica en Ecuador, el mix de administración resulta más seguro para tiempos de crisis.

Acuerdos de nivel de servicio

-Tiempos de respuesta: se establecerá un castigo de un 10% sobre la tarifa de cada transacción que conlleve un atraso igual o mayor a 10 días hábiles sobre el estándar (estándar: 50 días en Quito y 25 días en Provincias). Se excluyen de esta norma, aquellos casos en que fuerzas externas originan el retraso (paros, huelgas, cambios en las legislaciones, etc.).

-Períodos de carencia: si en período de tres meses se tiene un promedio de 100 o menos originaciones de crédito hipotecario, el valor por originación subirá a una tarifa de USD 480, para cubrir los costos fijos (ver figura 19).

-Soporte de calidad: para la plataforma comercial (máscara) se dispondrá de una línea telefónica de soporte al usuario, que funcionará en horario de oficina. Así mismo los códigos de desarrollo de esta aplicación quedaran de libre disposición para el cliente.

Por otra parte, Asicom no se hace responsable por el soporte y/o mantenimiento de los sistemas computacionales que en la actualidad dispone la Mutualista.

- Resguardo de seguridad y datos: la información entregada por Mutualista Pichincha será de carácter confidencial y de uso restringido a las operaciones crediticias. Sin

embargo, la fábrica de servicios puede operar para otorgar servicios a otros clientes, por lo que la exclusividad queda fuera de este contrato.

- Trato a colaboradores ASICOM: los contratos y beneficios del personal seguirán las principales pautas de recursos humanos de la Mutualista, por cuanto la Mutualista es responsable solidaria de las empresas tercerizadas.

9.2. Estrategia de Entrada

Debido al riesgo de desarrollar un proyecto en Ecuador¹⁹, un país de alto nivel de Riesgo País, y con una mayor dificultad para realizar negocios de la que se puede encontrar en países macroeconómicamente más estables como es el caso de Chile, se han definido las siguientes estrategias de entrada para mitigar estos riesgos.

- La estructura de la compañía en Ecuador debe tener la estructura de un Joint Venture con una empresa o inversionistas locales. De esta manera se puede disminuir el riesgo de emprender un negocio en un país en el que no se tiene total conocimiento de la manera de hacer negocios, donde el “compadrazgo” tiene una gran importancia, y es relevante conocer a los actores locales de la industria. Por este motivo además se debe considerar una plana ejecutiva con experiencia de trabajo en ese país.
- El bajo costo de la mano de obra en relación a Chile, ha determinado la estrategia de establecer la empresa en Ecuador por completo, y de no realizar offshoring desde las oficinas de ASICOM en Chile.
- Es importante que la empresa en una primera instancia se forme con las personas que actualmente están realizando estas operaciones en la Mutual Pichincha, de la misma forma como Tata Consultancy formó a su equipo en base al Banco Pichincha. Esta estrategia disminuye los posibles riesgos de una mala imagen para la compañía que podría ser generada en la opinión pública, además de capturar el expertise de las personas en los procesos actuales.
- Este proyecto será evaluado con cierre final en 3 años. Debido al alto riesgo país, existe mayor incertidumbre sobre el futuro que en economías más estables. Esta

¹⁹ Revisar Tesis Cecilia Machuca, Capítulo: Análisis del Entorno.

estrategia impone la decisión que se debe provisionar desde el primer mes los sueldos de despido de los empleados.

- Dada la cultura del país, es de vital importancia establecer estrechos lazos de confianza entre ASICOM y la Mutualista Pichincha, basados en la experiencia y conocimiento del equipo gestor así como la confiabilidad que puede entregar para las operaciones el ser una empresa chilena. Se debe involucrar a figuras claves de la Mutual para que apoyen el diseño del Proyecto.

9.3. Marketing

Este tipo de negocios de BPO, es business to business, por lo que no requieren de un marketing tradicional masivo orientado al cliente final. Lo que sí es necesario realizar para garantizar el éxito de este negocio en el mercado ecuatoriano, es que el gerente general de la empresa ASICOM Ecuador, realiza labores de marketing directo con altos ejecutivos de otras instituciones financieras ecuatorianas, ya sean bancos o mutuales, para vender los servicios de BPO ASICOM para así obtener economías de escala en ese mercado.

9.4. Inversiones

En el Anexo 04 se incluye un detalle de los ítems y montos necesarios de invertir en Ecuador para desarrollar con éxito el proyecto.

A continuación se adjunta el calendario de inversiones del proyecto. Este calendario incluye el desarrollo de la Plataforma de Servicios TI, las inversiones necesarias para instalar la casa matriz de ASICOM Ecuador en la ciudad de Quito, incluyendo todos los costos asociados a la habilitación de oficinas y las inversiones necesarias para desarrollar el Software y el hardware de apoyo a la gestión documentaria.

Para desarrollar la plataforma TI se consideraron las estimaciones de necesidades que se presentan en la siguiente tabla:

	Productos	Desarrollo		Implantación		Sistemas TI Actuales
				Reglas negocio	Front end	
Colocaciones	Crédito de Consumo	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUP/Excel
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
	Microcrédito	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUP/Excel
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
	Crédito Hipotecario	Originación	NO	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUP/Excel
		Adm. Cartera	NO	NO	NO	Core Bancario MUP
Captaciones	Certificado de Depósito	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUPI
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
	Libreta de Ahorro	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUPI
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
Cobranza	Cobranza Prejudicial	NO (Subcontratar)		NO	NO	Core Bancario MUP/ Sistema Gestiona

Tabla 7: Necesidades de desarrollo de la plataforma TI

En base a este análisis se estimó la necesidad de 2 analistas trabajando a tiempo completo durante 8 meses. En el Anexo 04 se encuentra el detalle de los costos de Inversión.

El monto total de inversiones es de USD 131.720 y se invertirá de manera progresiva hasta terminar con las inversiones el mes 11 desde haber comenzado el proyecto.

CALENDARIO DE INVERSIONES												
En USD												
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PLATAFORMA DE SERVICIOS												
Desarrollo												
Analista Programador				2.482	2.482	2.482	2.482	2.482	2.482	2.482	2.482	
Viajes y Supervisión ASICOM				2.000		2.000			2.000		2.000	
Equipamiento												
Servidor de Desarrollo				1.600								
Desktops				1.600								
Total Plataforma de Servicios	0	0	0	7.682	2.482	4.482	2.482	2.482	4.482	2.482	4.482	0
CASA MATRIZ QUITO												
Instalaciones												
Habilitación Oficinas	28.000											
Equipamiento												
Telefonía												
Planta Telefónica	2.000											
Extensiones	375	0	1.425	225	0	225	0	0	0	0	0	0
Instalación	75	0	285	45	0	45	0	0	0	0	0	0
Equipamiento Computacional												
Notebooks	4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desktops	12.600	0	11.400	1.800	0	1.800	0	0	0	0	0	0
Servidor	1.000											
Impresoras	4.000											
Estaciones de Trabajo												
Gerencia	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefaturas	1.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ejecutivos	500	0	9.500	1.500	0	1.500	0	0	0	0	0	0
Archivos y Varios	2.000											
Total Casa Matriz Quito	57.950	0	22.610	3.570	0	3.570	0	0	0	0	0	0
GESTIÓN DOCUMENTARIA												
Desarrollo												
Analista Programador	1.241	1.241	1.241	1.241								
Equipamiento												
Scanners Quito	1.000											
Scanners Sucursales	7.000											
Total Gestión Documentaria	9.241	1.241	1.241	1.241	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	67.191	1.241	23.851	12.493	2.482	8.052	2.482	2.482	4.482	2.482	4.482	0

Tabla 8: Calendario de Inversiones

10. Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos

10.1. Proyecciones de venta

Para determinar las proyecciones de ventas de la Mutualista Pichincha a tres años plazo fue necesario utilizar los parámetros de análisis de la cartera actual que se presentan en la tabla adjunta a continuación:

PARAMETROS DE VOLUMEN							
Distribución Histórica y Créditos Promedio				Plazo Promedio		Tasa Activa	
	Dist% N Operaciones	Dist% Monto USD	Promedio USD	Meses	Años	Mensual	Anual
Hipotecario	46,97%	59,13%	27.114	96	8	12,0%	1,0%
Consumo	46,10%	8,92%	4.169	24	2	14,0%	1,2%
Comercial	6,93%	31,95%	99.230	36	3	12,0%	1,0%
Total	100,00%	100,00%					
* Información Superintendencia 2009 (Enero - Octubre)							
Volumen		Unidades					
Solicitudes Presentadas	672	Promedio 2008 - 2009 (agosto)					
Contabilizadas	443	Promedio 2008 - 2009 (agosto)					
Tasa efectiva de Curse	65,9%						
Información de Informe de Gestión de la Mutual Pichincha, Octubre 2009							
Saldo Inicial Cartera en cantidad	28.338	Operaciones					
Saldo Inicial Cartera monto	402.262.774	USD					

Tabla 9: Parámetros de volumen

Para obtener los montos estimados correspondientes a cada producto se utilizaron los promedios reales entre el período enero 2008 a agosto del 2009. Se utilizó este supuesto porque era la información a la que tuvo acceso la empresa. En este período se está capturando el efecto en las ventas producto de la crisis financiera mundial y el desempeño del mercado ecuatoriano.

Existe un déficit de primera vivienda en Ecuador cercano al millón de unidades, motivo por el cual la demanda en estos sectores no debiese cambiar abruptamente.

En base a esos parámetros se determinó el número de créditos de cada tipo que serían originados por ASICOM en el plazo del proyecto. Además en base a este número de créditos fue necesario determinar el número de créditos que serían administrados por ASICOM en cada período, por lo que personal de ASICOM utilizó un modelo de la empresa en base a los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE SALDO DE CARTERA				
	Crédito Hipotecario	Consumo	Microcrédito	Unidad
Monto Promedio	27.114	4.169	99.230	USD
Plazo Promedio	96	24	36	Meses
Provisiones y Castigos				
Provisiones/Cartera	2,0%	5%	1%	
Castigo	0,17%	0,42%	0,08%	
Ingresos				
Tasas Activas (anual)	12,00%	14,00%	12,00%	
Tasas Activas (mensual)	1,00%	1,17%	1,00%	
RACAF	0	0	0	
Comisión por Cuota	0	0	0	US/Cuota

Tabla 10: Parámetros de Saldo de Cartera

La siguiente tabla presenta las estimaciones de créditos originados y administrados por ASICOM, clasificados por tipo de crédito por trimestres para el primer año y los montos acumulados para el año 2 y 3. Además se muestran los ingresos que ASICOM obtendría al cobrar las tarifas ya determinadas por cada tipo de operación.

FLUJO DE INGRESOS Y SALDOS CARTERA						
En Número de operaciones y USD						
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
Credito Hipotecario						
Número de Solicitudes Contabilizadas	103	497	621	621	2.484	2.484
Número de Operaciones en Cartera	103	1.231	3.038	4.891	38.067	67.672
Ingreso Total por Originación (USD)	40.170	193.830	242.190	242.190	968.760	968.760
Ingresos por Administración Mensual (USD)	1.133	13.539	33.417	53.797	418.734	744.392
Credito Consumo						
Número de Solicitudes Contabilizadas	105	458	615	615	2.460	2.460
Número de Operaciones en Cartera	105	1.148	2.909	4.728	37.010	58.908
Ingreso Total por Originación (USD)	2.100	9.160	12.300	12.300	49.200	49.200
Ingresos por Administración Mensual (USD)	1.155	12.623	31.998	52.004	407.111	647.986
Credito Comercial						
Número de Solicitudes Contabilizadas	8	55	81	81	324	324
Número de Operaciones en Cartera	8	120	351	593	4.794	8.668
Ingreso Total por Originación (USD)	3.120	21.450	31.590	31.590	126.360	126.360
Ingresos por Administración Mensual (USD)	88	1.320	3.859	6.525	52.735	95.344
Ingresos totales por Originación y Administración						
Ingreso Total por Originación (USD)	45.390	224.440	286.080	286.080	1.144.320	1.144.320
Ingresos por Administración Mensual (USD)	2.376	27.482	69.275	112.326	878.580	1.487.722
INGRESOS TOTALES	47.766	251.922	355.355	398.406	2.022.900	2.632.042

Tabla 11: Flujo de Ingresos y Saldos de Cartera

El modelo considera que se va a cobrar por la administración solamente de los créditos originados por ASICOM, y no se cobrará por el saldo de la cartera que actualmente mantiene la mutual y que será traspasado a ASICOM para su administración.

10.2. Estados Financieros

En el presente apartados se adjuntan el estado de resultados, flujo de caja y balance para el proyecto ASICOM Ecuador, en detalle trimestral para el primer año y acumulado para el segundo y tercer año.

Se realiza una proyección a tres años dada la inestabilidad del país (análisis de termino del negocio al final del tercer año). Se considera como supuesto que se puede realizar una depreciación acelerada (en tres años). Debido a los requisitos de la legislación ecuatoriana se provisionan tres sueldos por empleado correspondientes a situación de despido. Para este caso se aplicó el método de provisionar anticipadamente (en un año) resguardando a la empresa bajo el supuesto de cierre del negocio en un año.

Por el lado de los ingresos se considera solamente el cobro por operaciones originadas y administradas (no se cobra por administración de créditos generados previamente a la llegada de ASICOM).

El estado de resultado estimado es el siguiente:

Estado de Resultado (USD)	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
Ingresos						
Por Operación	47.766	251.922	355.355	398.406	2.022.900	2.632.042
Total Ingresos	47.766	251.922	355.355	398.406	2.022.900	2.632.042
Costos						
Remuneraciones	(82.709)	(131.108)	(137.094)	(137.094)	(548.376)	(548.376)
Indemnizaciones	(125.487)	(11.607)	0	0	0	0
Costos Directos	(6.972)	(15.470)	(18.039)	(18.039)	(72.156)	(72.156)
Sistemas Originación	(9.012)	(14.570)	(16.719)	(16.719)	(66.876)	(66.876)
Total Costos	(224.180)	(172.755)	(171.852)	(171.852)	(687.408)	(687.408)
Margen Bruto	(176.414)	79.167	183.503	226.554	1.335.492	1.944.634
GAV						
Remuneraciones	(97.163)	(107.091)	(107.091)	(107.091)	(428.364)	(428.364)
Indemnizaciones	(99.645)	(7.446)	0	0	0	0
Gastos Generales	(8.760)	(13.275)	(17.295)	(21.208)	(123.859)	(179.235)
Total GAV	(205.568)	(127.812)	(124.386)	(128.299)	(552.223)	(607.599)
Margen Operacional	(381.982)	(48.645)	59.117	98.255	783.269	1.337.035
Depreciación y Amortización	(8.136)	(13.134)	(15.744)	(18.065)	(55.275)	(17.433)
Gastos Financieros	(11.215)	(16.754)	(16.626)	(14.813)	(15.956)	74.371
Participación en las Utilidades	0	0	0	0	(41.814)	(181.822)
Utilidad antes de Impuesto	(401.333)	(78.533)	26.747	65.376	670.224	1.212.150
Impuesto Neto	0	0	0	0	(84.745)	(363.645)
Ingreso Neto	(401.333)	(78.533)	26.747	65.376	585.480	848.505
Resultado Acumulado	(401.333)	(479.866)	(453.119)	(387.743)	197.737	1.046.242

Tabla 12: Estado de Resultados

El flujo de caja directo (en USD)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
Operación						
Ingresos Operación	47.766	251.922	355.355	398.406	2.022.900	2.632.042
Egresos Operación	0	0	0	0	0	0
Costos	(224.180)	(172.755)	(171.852)	(171.852)	(687.408)	(687.408)
Gastos	(205.568)	(127.812)	(124.386)	(128.299)	(552.223)	(607.599)
Intereses	0	0	0	0	0	0
Impuestos	(11.215)	(16.754)	(16.626)	(14.813)	(15.956)	74.371
	0	0	0	0	(84.745)	(363.645)
	0	0	0	0	0	0
Flujo Operación	(393.197)	(65.399)	42.491	83.441	682.569	1.047.761
	0	0	0	0	0	0
Inversiones	(92.283)	(23.027)	(9.446)	(6.964)	0	0
	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja	(485.480)	(88.426)	33.045	76.477	682.569	1.047.761
Flujo de Caja Acumulado	(485.480)	(573.907)	(540.862)	(464.384)	218.184	1.265.945

Tabla 13: Flujo de caja directo en USD

A continuación se muestra el balance estimado.

BALANCE						
En USD						
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
ACTIVOS	84.147	94.040	87.743	76.642	21.367	3.934
Cirucante (Caja)	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	84.147	94.040	87.743	76.642	21.367	3.934
Casa Matriz Quito						
Habilitación Oficina	25.667	23.333	21.000	18.667	9.333	0
Equipamiento	48.378	49.266	42.766	36.266	10.266	2.566
Plataforma Servicios						
Desarrollo	0	9.538	14.715	15.089	1.161	1.161
Equipamiento	0	2.800	2.400	2.000	400	0
Gestión Documentaria						
Desarrollo	3.103	3.103	1.862	621	207	207
Equipamiento	7.000	6.000	5.000	4.000	0	0
PASIVOS	84.147	94.040	87.743	76.642	21.367	3.934
Deuda	485.480	573.907	540.862	464.384	(176.370)	(1.042.309)
Patrimonio	(401.333)	(479.866)	(453.119)	(387.743)	197.737	1.046.242
Capital	0	0	0	0	0	0
Resultados	(401.333)	(479.866)	(453.119)	(387.743)	197.737	1.046.242

Tabla 14: Balance de Asicom Ecuador

10.3. Evaluación y análisis económico

El análisis económico del proyecto arroja que cercano al fin del segundo año (mes 21) se alcanza el plazo de recuperación, como se puede apreciar en el gráfico adjunto de pay back.

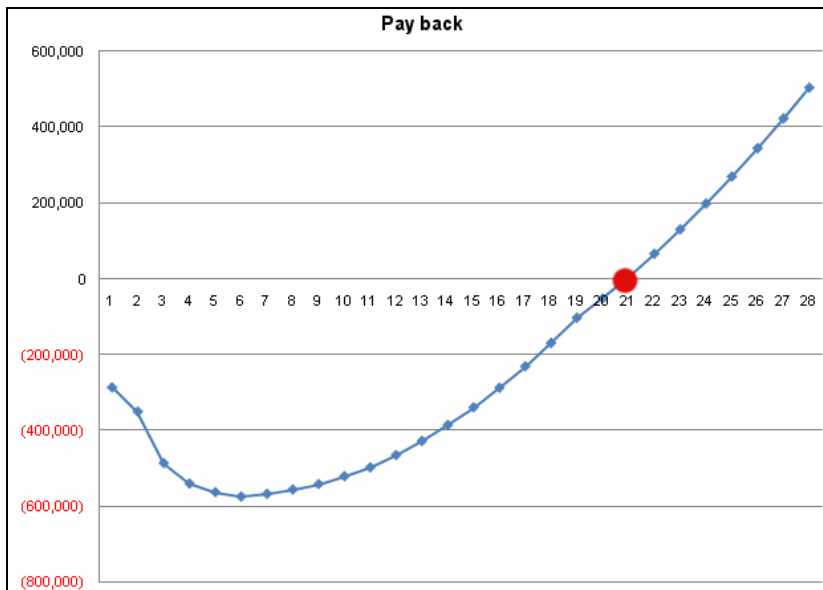


Figura 15: Gráfico de Pay back del proyecto.

El punto de equilibrio, en el cual los ingresos se equiparan con los gastos, en base a todos los supuestos, ocurre en el séptimo mes de operación.

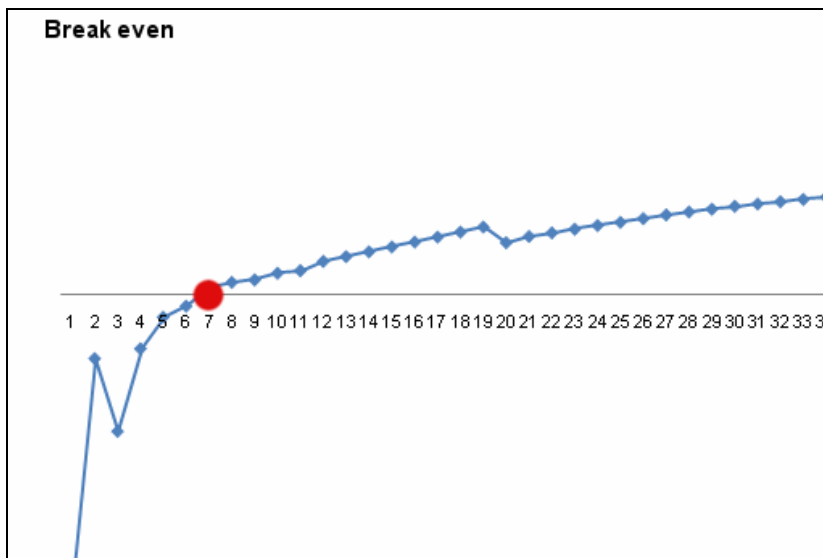


Figura 16: Gráfico de break even del proyecto

Se consideró una tasa de descuento del 20% en base los siguientes supuestos:

Aumentan el riesgo:

- Inestabilidad político-económica de Ecuador: posibilidad de que cambien las leyes o se contraiga la economía de manera intempestiva.
- Propiedades emergentes en la operación

- Bajas de barrera de entrada (alternativa vía licitación)
- Forma de hacer negocios basadas en compadrazgo

Disminuyen el riesgo:

- Existencia de un cliente cautivo
- Modelo de negocios no intensivo en capital
- Recuperación de la inversión en corto plazo
- Know how de la empresa (no es un start-up)
- Inversionistas son además controladores del proyecto
- Joint Venture con inversionistas locales que conocen el mercado ecuatoriano y la industria financiera
- Reputación : ambas empresas son líderes de mercado y tienen una amplia trayectoria
- Modelo de ingresos que mitiga las condiciones económicas (mix de originación y administración)

Como se aprecia en la tabla siguiente, al aplicar una tasa de descuento de 20% se obtuvo un VAN de USD 693.362

Tasa de descuento	20%	
VAN	693.362	
Flujo de Caja Anualizado		
Año 1	Año 2	Año 3
(464,384)	682,569	1,047,761

Tabla 15: Resumen VAN del proyecto, tasa de descuento 20%

10.4. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad ya que puede ser que no se esté capturando todo el riesgo dentro de los supuestos del proyecto.

a) Aumento de Riesgo País

Asumiendo que el riesgo país de Ecuador podría ser mayor en el futuro que el que se está considerando actualmente, por ejemplo debido a futuras medidas respecto a los créditos hipotecarios que tome el presidente ecuatoriano, se captura en el análisis aumentando la tasa de descuento a un 45%, el VAN disminuye un poco más de la mitad, y aún así el proyecto sigue siendo atractivo para los inversionistas.

Tasa de descuento	45%
VAN	348,064

Tabla 16: Resumen VAN del proyecto, tasa de descuento 45%

b) Volumen de Operaciones

Bajo los supuestos del impacto de la crisis financiera mundial y/o las medidas del gobierno para otorgar créditos directos al 5%, la demanda ecuatoriana por vivienda se vería mermada.

Se analizó entonces el impacto en el proyecto la disminución de las ventas mensuales producto de un factor externo no identificado en esta etapa de evaluación del proyecto.

Se simuló una situación de crisis a partir del quinto mes y por un período de ocho meses. Se disminuyeron los ingresos por concepto de originación de todos los créditos en un 30 % y dado que esto repercute en la administración, los ingresos por administración también se redujeron en 10 %, manteniéndose constante la tasa de descuento del 20%. El análisis arroja un VAN de USD 496,14, además si dicha situación de crisis se mantuviera hasta el final del segundo año el VAN sería de USD 234,843

Estos resultados son favorables para realizar el proyecto en Ecuador, por tanto se concluye que el proyecto es robusto para los inversionistas.

11. Conclusiones

En el marco de las tendencias mundiales respecto del BPO, Ecuador se presenta como un mercado atractivo para la empresa ASICOM debido a que existen pocos competidores en dicho país y además las instituciones financieras, están en un nivel de desarrollo en el cual resulta primordial enfocarse a su core business (asuntos comerciales) y dejar a otros expertos el área de administración de back office.

Ecuador se presenta como una alternativa atractiva dentro del proceso de internacionalización en Latinoamérica que ya comenzó ASICOM. Mas allá de la alianza estratégica con Mutualista Pichincha Ecuador dispone de un amplio mercado potencial para servicios de BPO. Existen ciertas restricciones al éxito del proyecto dadas por la situación política y económica del país. Sin embargo el plan de negocios se elaboró considerando estos criterios y proponiendo estrategias de mitigación. Las principales medidas son: desarrollar el negocio bajo formato Joint Venture con capitalistas locales, desarrollar un proyecto a la medida para disminuir las barreras de entrada y fomentar relaciones de largo plazo con el cliente, disponer de una plana ejecutiva con experiencia en el mercado local y establecer oficinas en terreno ecuatoriano para disminuir costos y barreras culturales.

Luego de realizar un análisis de los procesos operativos de los productos ofrecidos por Mutualista Pichincha se identificaron diferentes formas de trabajo entre Quito y las provincias, motivo por el cual se propuso dos modelos de negocios diferenciados geográficamente: outsourcing para la capital e insourcing para las filiales.

El análisis financiero se realizó en base a parámetros conservadores e información histórica de la Mutualista y entregó resultados favorables para el futuro desarrollo del proyecto.

Se propone para futuras investigaciones, estudiar a clientes potenciales para Asicom, en el mercado ecuatoriano.

12. Bibliografía

- COM-MGPG-1 Comunidad de Alumnos 2008, Material Docente, Proyecto de Grado, Formato Plan De Negocios, Profesor Christian Willatt H. https://www.u-cursos.cl/mgpg/2008/0/COM-MGPG/1/material_docente/objeto/206295, Noviembre 2009.
- IN7C0-2 Proyecto de Grado 2009, Material Docente, Plan de Negocios, Profesor Antonio Holgado San Martin, https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN7C0/2/material_docente/, Noviembre 2009
- Mutualista Pichincha, Memoria de Sostenibilidad 2008.
- Informe clasificadora de riesgo de Mutualista Pichincha, Pacific Credit Rating 25 de Septiembre 2009.
- <http://www.asicom.cl>. [Consulta: 10 de Noviembre de 2009].
- <http://www.mutualistapichincha.com>. [Consulta: 12 de Noviembre de 2009]
- Brochure Empresa ASICOM AGF, BPO Offshoring.
- Brochure Empresa ASICOM AGF, BPO Hipotecario.
- Pag . 11 “Estrategia nacional de innovación para la competitividad” Mena, Leonardo, 2008
- http://www.superban.gov.ec/practg/p_index [Consulta: 9 de Noviembre de 2009]
- <http://www.apecdoc.org/post/1/3050> [Consulta 11 de Noviembre de 2009]
- <http://www.consultoras.org/frontend/aec/ASICOM-En-Mercado-Hipotecario-Mexicano-vn8211-vst794> [Consulta 11 de Noviembre de 2009]
- <http://www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/article-68320.html> [Consulta: 13 de Noviembre de 2009].
- http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_del_software [Consulta: 13 de Noviembre de 2009]
- http://www.tcs.com/worldwide/s_america/locations/Ecuador/Pages/default.aspx Consulta: 4 de Diciembre de 2009.]

- http://www.mundo-contact.com.mx/enlinea_detalle.php?recordID=2717[Consulta: 4 de Diciembre de 2009.]
- <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=550-iess-trabajara-con-empresa-tata-consulting-en-concesion-de-hipotecarios>[Consulta: 19 de Diciembre de 2009.]

13. Anexos

13.1. Anexo 01: Detalle de los flujos del levantamiento de procesos actuales.

Originación de Créditos de Consumo

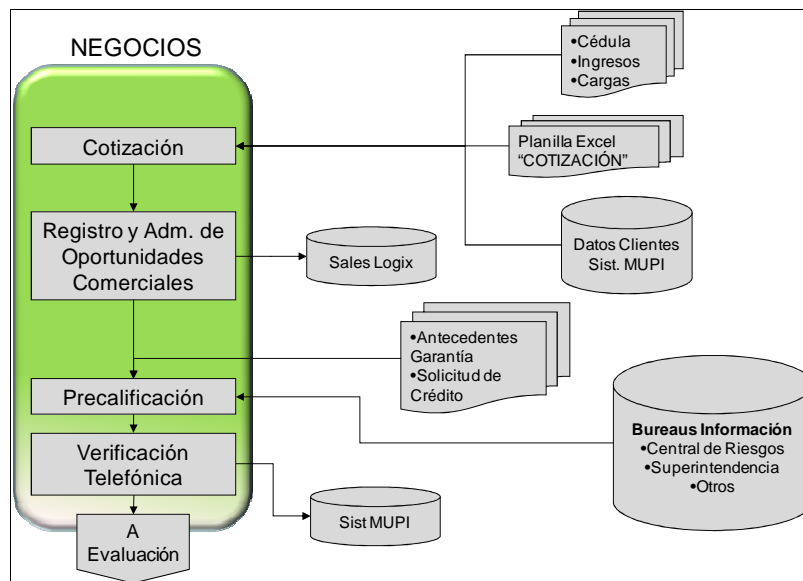


Figura 17: Flujo Actual Precalificación de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Es el oficial de negocios del área comercial quien participa activamente en la originación de créditos de consumo. Realiza la cotización del crédito en planillas Excel, solicita al cliente documentos de respaldo, e interactúa además con dos sistemas de información TI, Sales Logix, para registrar oportunidades de negocios, y el Core Bancario de la Mutual, donde se registra la información de colocaciones. Además en esta etapa se realiza una verificación telefónica cruzada de los datos de los clientes.

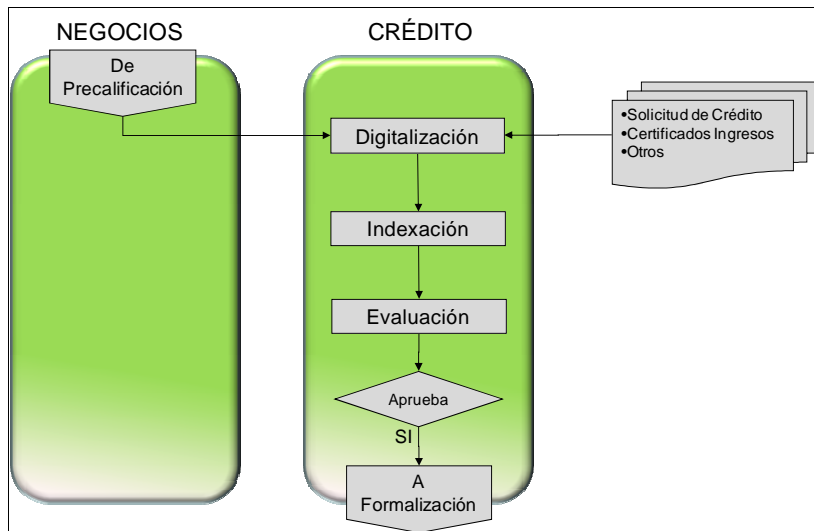


Figura 18: Flujo Actual Evaluación de Créditos de Consumo en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

En el proceso de evaluación de los créditos, para las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito, la carpeta con todos los documentos del cliente es enviada por valija interna a la casa matriz, donde el área de crédito realiza el control documental (digitalización e indexación), y luego la respectiva evaluación del crédito.

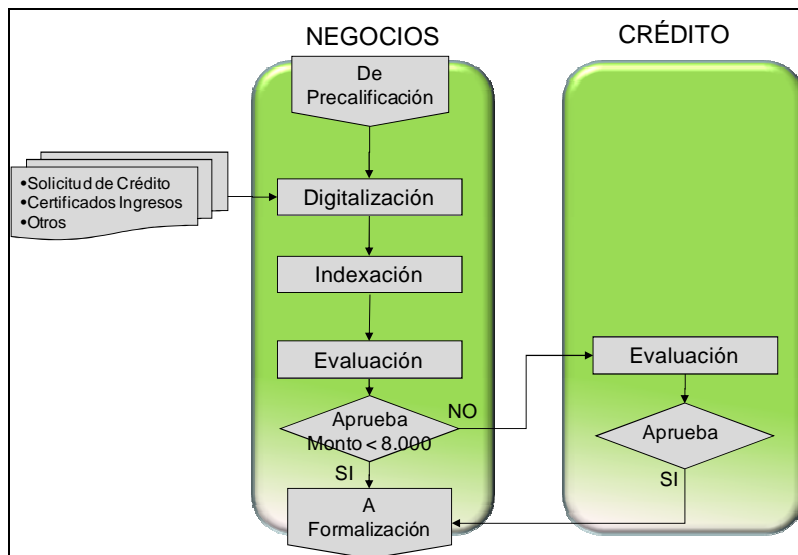


Figura 19: Flujo Actual Evaluación de Créditos de Consumo en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

La diferencia con el proceso realizado en las sucursales de provincias, es que en ellas es el propio oficial de negocios o su asistente quien debe realizar la digitalización e indexación, y dependiendo el monto, la evaluación puede ser realizada en la sucursal o en el área de crédito de la casa matriz.

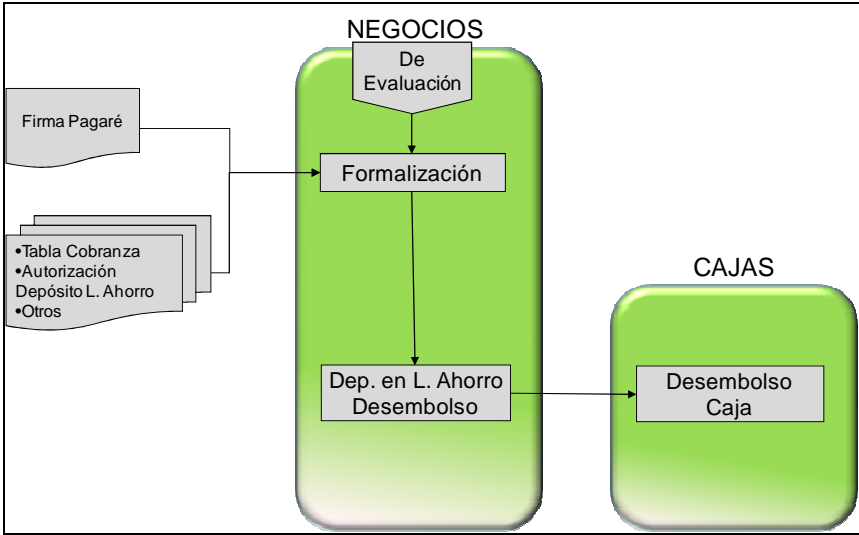


Figura 20: Flujo Actual Formalización de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Si el crédito es aprobado, el proceso de formalización del crédito de consumo también es realizado por el oficial de negocios, realizándose el depósito del crédito en la libreta de ahorro del cliente.

Originación de Microcréditos

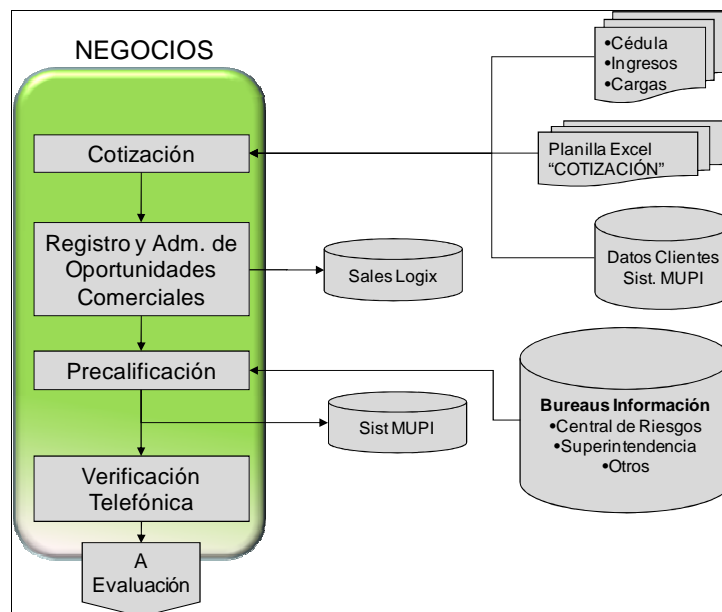


Figura 21: Flujo Actual Precalificación de Microcréditos en Quito y Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM

La diferencia entre un crédito de consumo y un microcrédito es que este último es un crédito que se entrega a microempresarios, generalmente es de mayor monto, y además requiere la formalización de una garantía hipotecaria.

La etapa de precalificación es similar a la precalificación de un crédito de consumo y se utilizan los mismos sistemas de información TI.

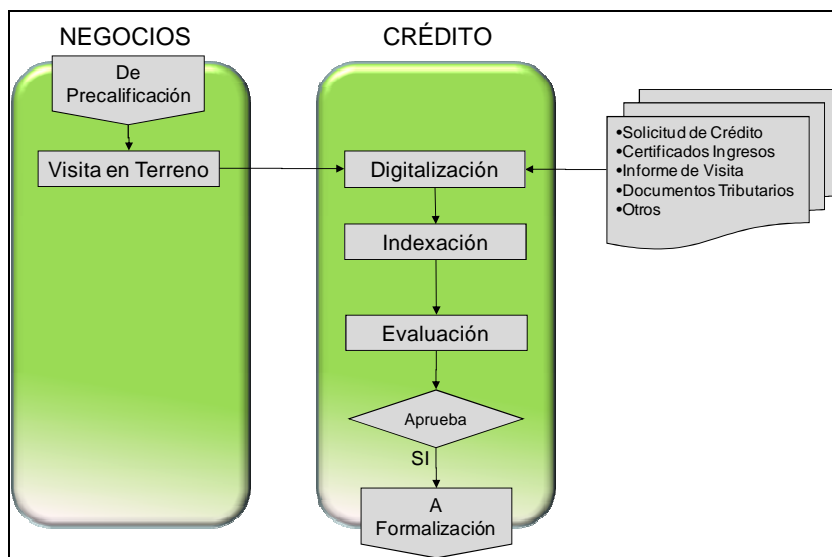


Figura 22: Flujo Actual Evaluación de Microcréditos en Quito. Fuente: Equipo Gestor ASICOM

En cuanto a la Evaluación del microcrédito en Quito, la diferencia con el crédito de consumo es que es el oficial de negocios de la sucursal quien debe realizar una visita en terreno para verificar la fuente laboral del microempresario. Posteriormente de igual manera las carpetas son enviadas a la casa matriz para digitalización, indexación y evaluación.

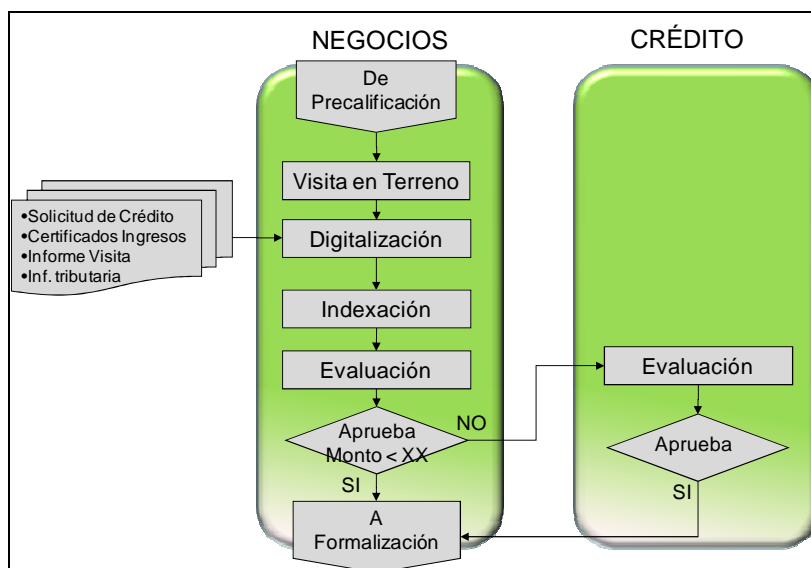


Figura 23: Flujo Actual Gestión Evaluación de Microcréditos en Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM

En las sucursales ubicadas en provincia, el oficial de negocios también debe hacer la visita en terreno para verificar datos, pero posteriormente es él mismo o su asistente quien debe realizar la digitalización, indexación, y dependiendo del monto, la evaluación puede ser realizada en la sucursal o en la casa matriz.

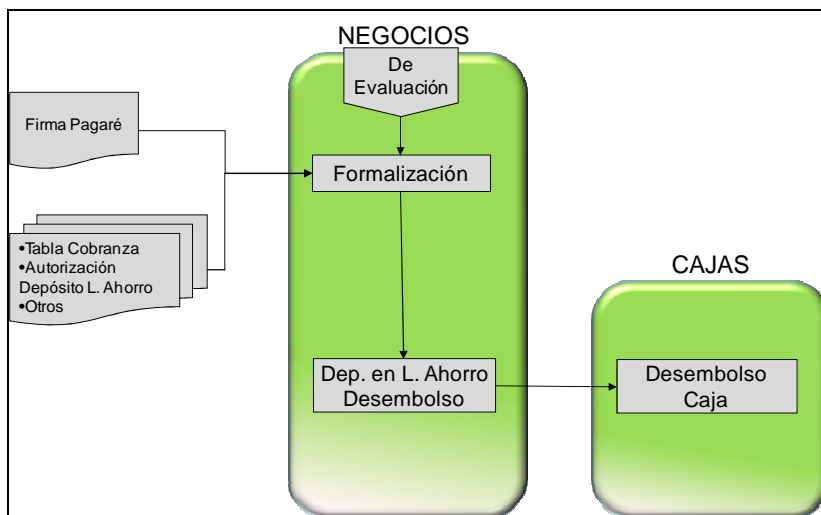


Figura 24: Flujo Actual Formalización de Microcréditos en Quito. Fuente: Equipo Gestor ASICOM

La formalización del microcrédito ocurre en la sucursal tanto en Quito como en Provincias, y posteriormente, luego de aprobado, el crédito es depositado en la cuenta de ahorro del cliente.

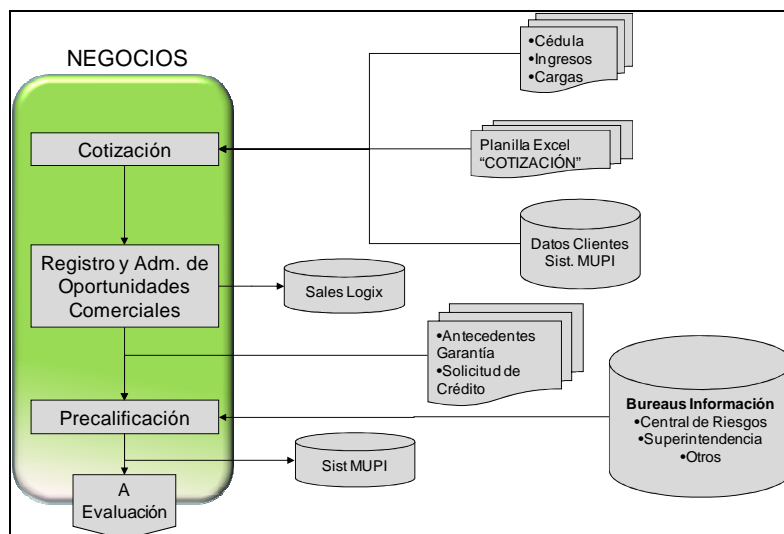


Figura 25: Flujo Actual Precalificación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Para realizar la precalificación de un crédito hipotecario, de igual manera que con la entrega de los otros tipos de crédito, es el oficial de negocio quien realiza la cotización y precalificación de cara al cliente utilizando diversos sistemas y planillas Excel, además debiendo realizar el registro de oportunidades comerciales de manera manual (Sales Logix) duplicando trabajo.

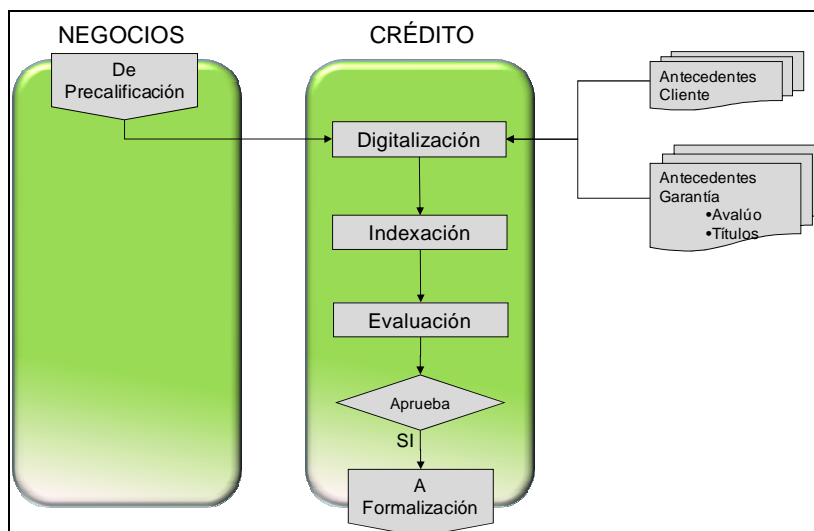


Figura 26: Flujo Actual Evaluación de Créditos Hipotecarios en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

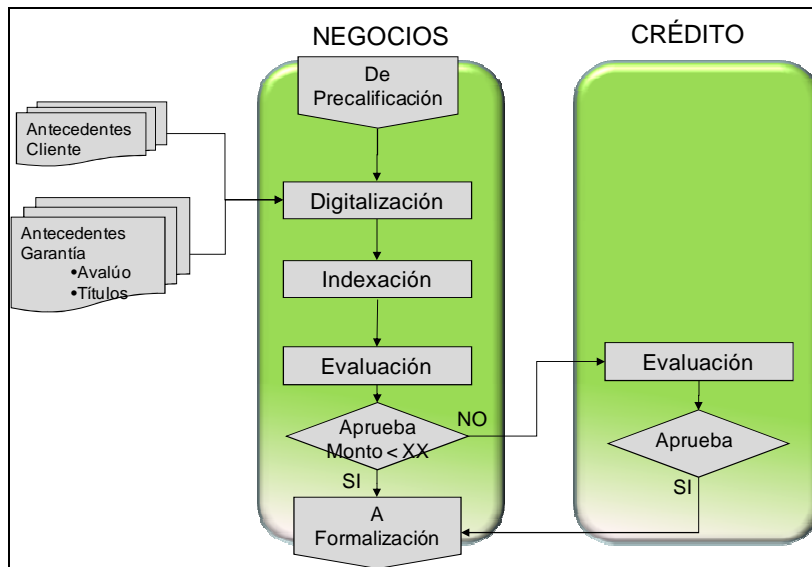


Figura 27: Flujo Actual Evaluación de Créditos Hipotecarios en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Como se pudo ver en los dos diagramas anteriores, la digitalización, indexación y evaluación se realiza en el área de crédito de la casa matriz o la realiza el mismo oficial de negocios dependiendo de si este proceso se realiza en las oficinas de Quito o en provincias.

Origenación de Créditos Hipotecarios

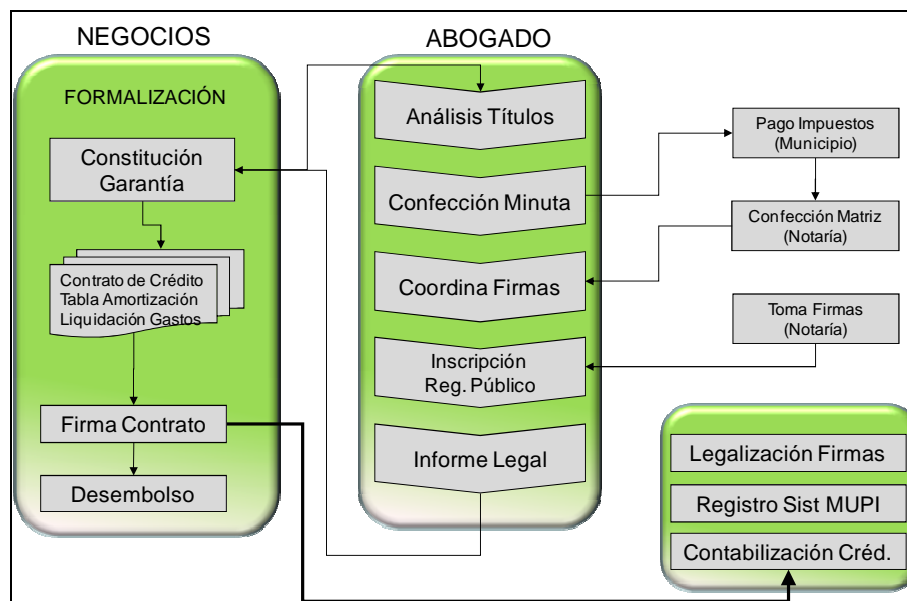


Figura 28: Flujo Actual Origenación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias. Fuente: Equipo Gestor ASICOM

En el proceso de origenación del crédito hipotecario, es el oficial de negocios de la sucursal quien realiza la constitución de la garantía y solicita documentos al cliente, y posteriormente son los abogados de la compañía en Quito y en forma centralizada quienes realizan todo el proceso, inscripciones, revisiones y recolección documental del proceso de origenación.

En las oficinas provinciales este proceso es realizado con abogados y notarios locales, ya que debido a la proximidad en su localización y al número de créditos entregados, realizan este procedimiento de forma más eficiente.

13.2. Anexo 02: Detalle de los Flujos de Proceso de la solución propuesta.

Origenación de Crédito de Consumo

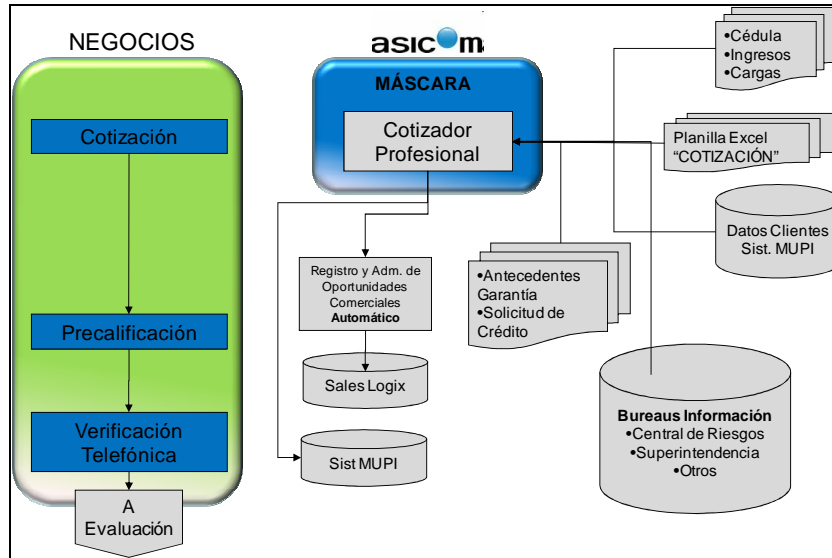


Figura 29: Flujo Propuesta Solución de Precalificación de Créditos de Consumo en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

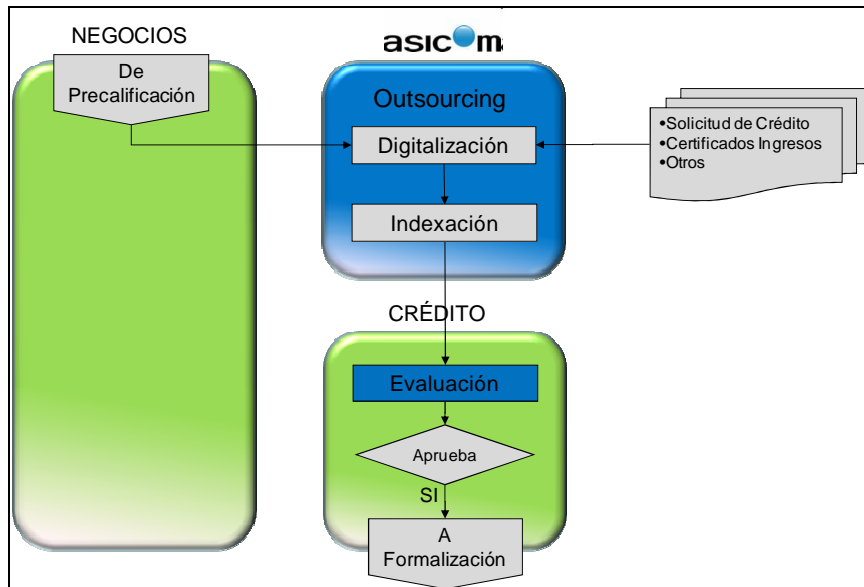


Figura 30: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Créditos de Consumo en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

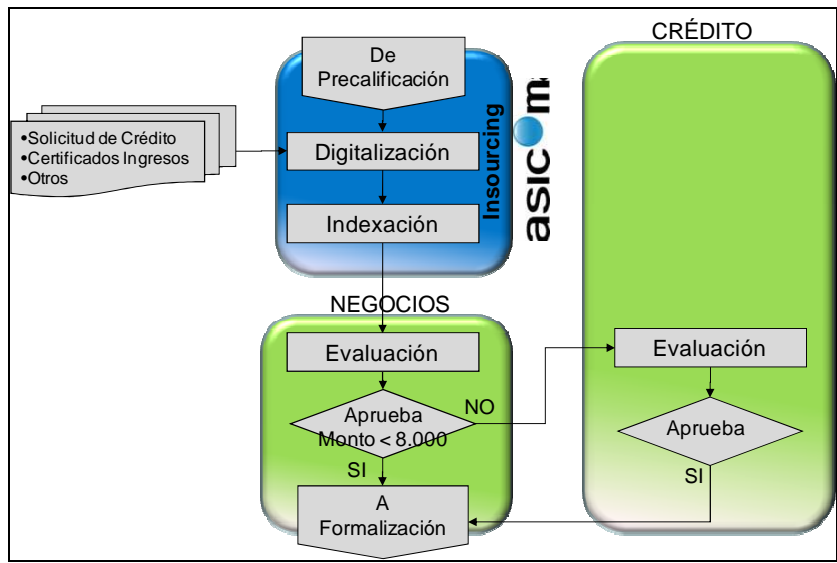


Figura 31: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Créditos de Consumo en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Originación de Microcrédito

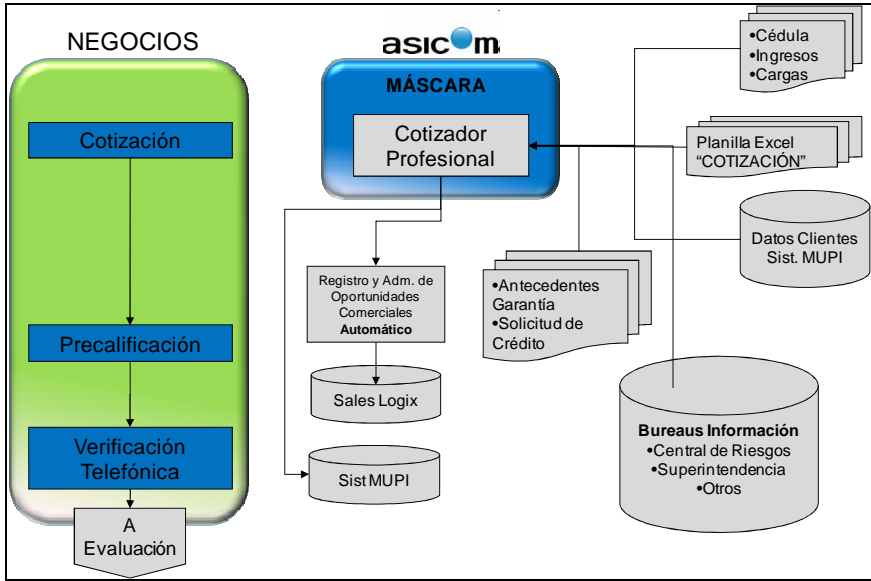


Figura 32: Flujo Propuesta Solución de Precalificación de Microcréditos en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

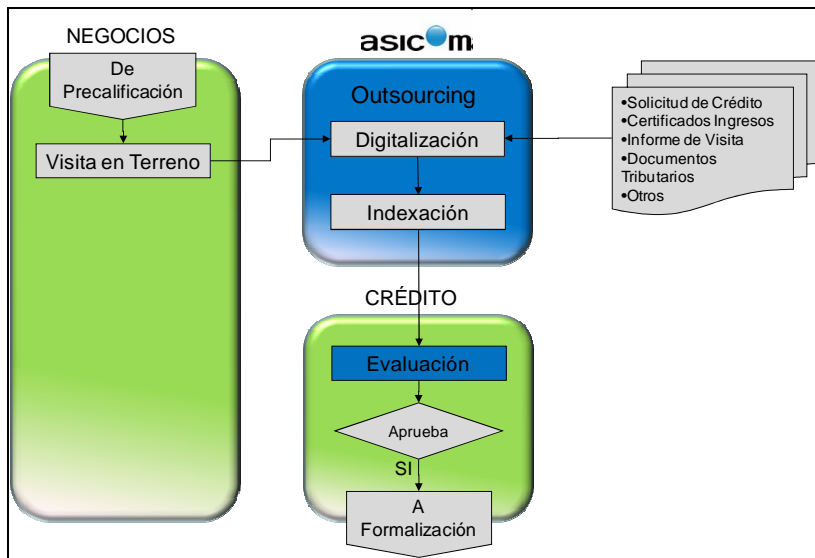


Figura 33: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Microcréditos en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

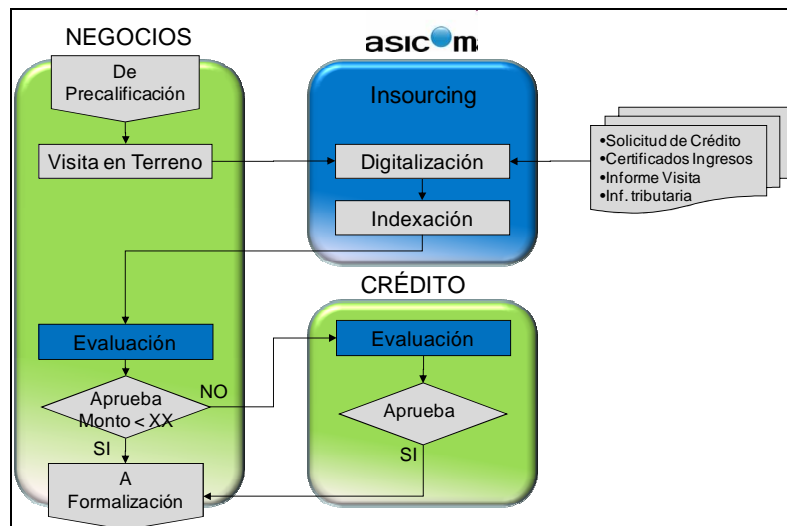


Figura 34: Flujo Propuesta Solución de Evaluación de Microcréditos en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Otorgamiento Comercial de Crédito Hipotecario

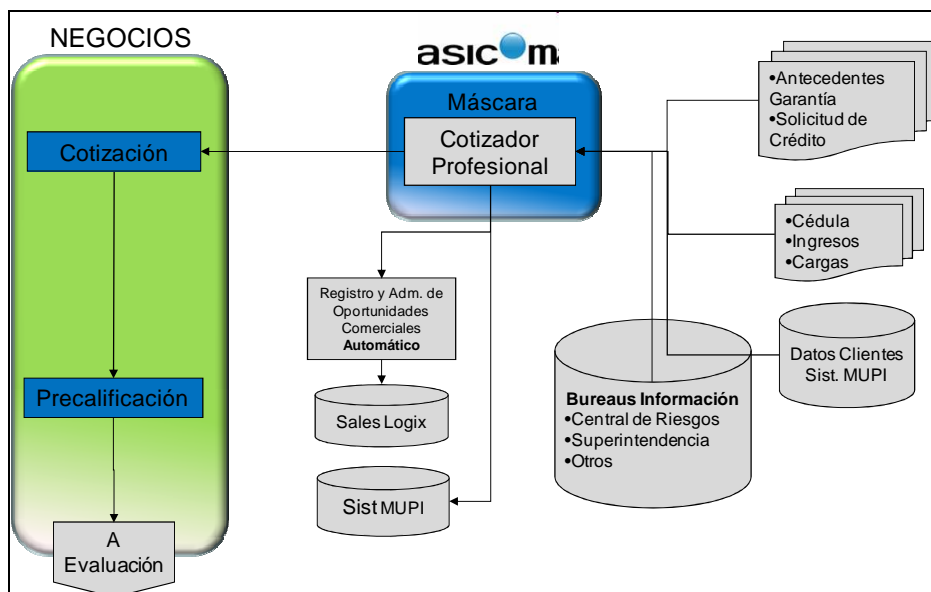


Figura 35: FlujoPropuesta Solución Precalificación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

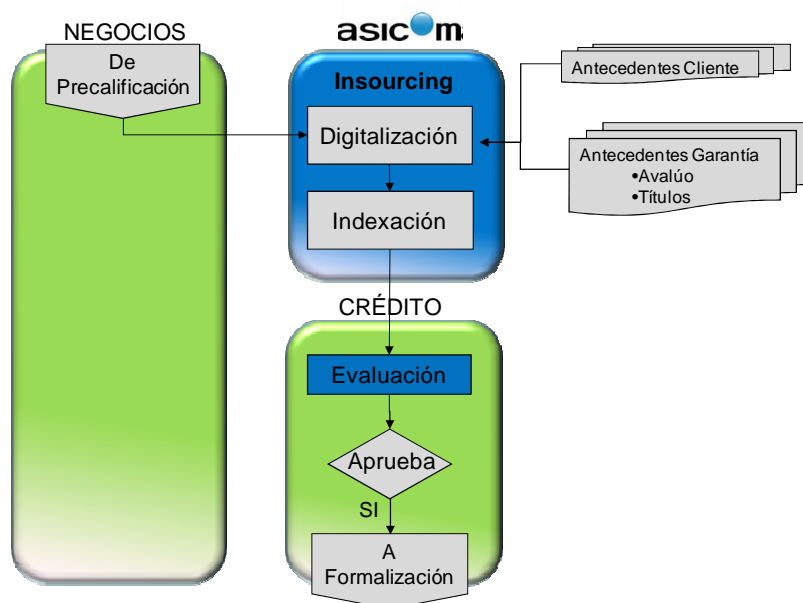


Figura 36: Flujo Propuesta Solución Evaluación de Créditos Hipotecarios en Quito, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

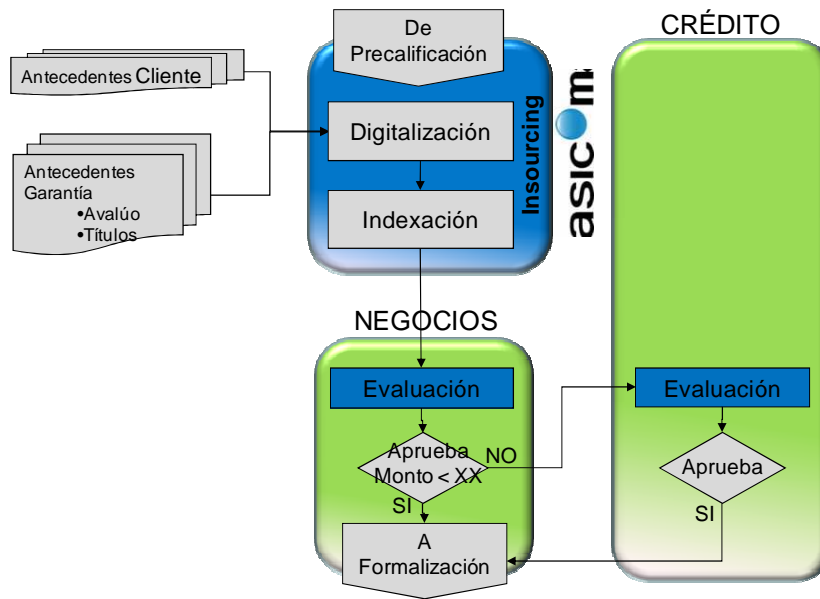


Figura 37: Flujo Propuesta Solución Evaluación de Créditos Hipotecarios en Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

Origenación de Crédito Hipotecario

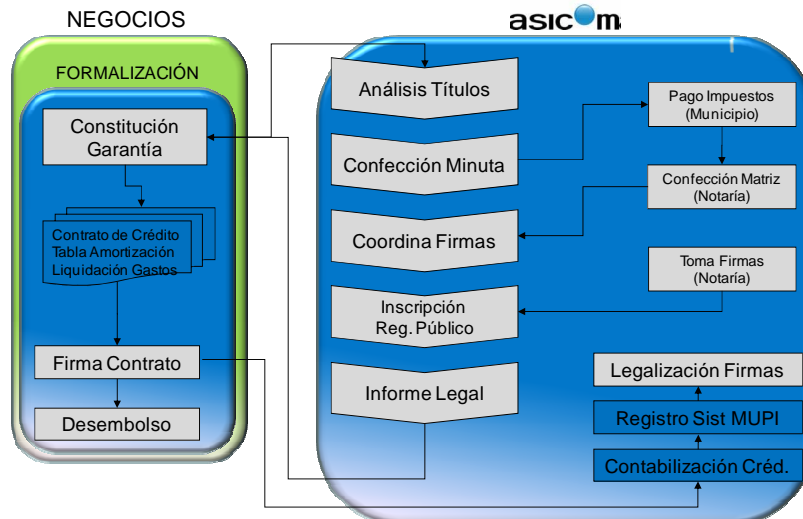


Figura 38: Flujo Propuesta Solución Origenación de Créditos Hipotecarios en Quito y Provincias, Fuente: Equipo Gestor ASICOM

13.3. Anexo 03: Parámetros de Costos y Gastos

Parámetros Costo y Gastos Generales:

Parámetros Costo y Gastos Generales			
Item	Valor	Unidad	Clasificación
Requerimiento de Oficinas (Solo Quito)			
Superficie Requerida	10,00	M2/persona	
Total Requerido	70,00	M2	
Arriendo	(12,00)	USD/M2	gasto
Teléfonos	(50,00)	USD/persona	costo
Impresión y Copiado	(5,00)	USD/Operación Originada	costo
Mensajería	(1,00)	USD/Operación Originada	costo
Útiles de Oficina	(20,00)	USD/persona	costo
Condominio y Agua	(1,00)	USD/M2	gasto
Electricidad	(0,70)	USD/M2	gasto
Movilización	(1,00)	USD/Operación Originada	costo
Otros gastos Operación	(1,00)	USD/Operación Administrada	gasto
Gastos Caja Chica	(300,00)	USD/mes	gasto
Uniformes	(200,00)	USD/año	gasto

Tabla 17: Parámetros de Costo y Gastos Generales

Parámetros de Gasto del Sistemas de Información ASICOM:

Parámetros Gastos Servicios Aplicaciones ASICOM			
Item	Valor	Unidad	Clasificación
Fijo	(1.000,00)	USD/mes	gasto
Variable	(2,00)	USD/Operación Originada	gasto
Módulo de Control	(2,00)	USD/Operación Originada	gasto
Enlaces Comunicacionales	(1.500,00)	USD/mes	gasto

Tabla 18: Parámetros de Gastos de Servicios de Aplicaciones TI ASICOM

13.4. Anexo 04: Inversiones

Desarrollo plataforma de Servicios : USD 13,682

Tiempo de desarrollo e implantación plataforma mutual: 8 meses

Personal necesario: 2 analistas y uno para soporte/ mantención durante la operación (esto último se va a gasto como nómina)

Costo del desarrollo	Rem Liq/Mes	Cost Emp/mes
Analista Programador (2)	850	1,241
Total		2482

Tabla 19: Costo de Analista Programador

Equipamiento		
Servidor Desarrollo	1,600	USD/Unid
Desktops (2)	800	USD/Unid
Total	3,200	

Tabla 20: Costo de equipamiento para desarrollar plataforma TI

Viajes y Supervisión ASICOM	
Costo 1 semana + estadía	2,000
Número de viajes requeridos	4
Total viajes	8,000

Tabla 21: Costo viajes necesarios para desarrollar plataforma TI

Casa Matriz Quito

Solo Gerentes y Jefaturas tendrán servidor de archives y se consideran 2 estaciones de trabajo para jefatura

Equipamiento	Item	Costo	
Instalaciones	Habilitación Oficinas	400	USD/M2
Telefonia	Planta Telefónica	2,000	USD/Unid
	Extensiones	75	USD/Unid
	Instalación	15	USD/Unid
Equipamiento Computacional	Note Books	1,000	USD/Unid
	Desktops	600	USD/Unid
	Servidor Archivos	1,000	USD/Unid
	Impresoras	2,000	USD/Unid
Estaciones de Trabajo	Gerencia	1,000	USD/Unid
	Jefaturas	700	USD/Unid
	Ejecutivos	500	USD/Unid
	Archivos y Varios	2,000	USD/Unid

Tabla 22: Costo de equipamiento de oficinas en Quito

Gestión Documentaria

Se requiere un analista por un período de cinco meses.

Item	Costo		Cost Empresa
Analista Programador	850	USD/ mensual	1,241
Scanners Quito (2)	500	USD/Unid	1,000
Scanners Sucursales (14)	300	USD/Unid	4,200

Tabla 23: Costos de desarrollo de Plataforma Gestión Documentaria

13.5. Anexo 05: Tabla de depreciación

Plataforma de Servicios	ítem	meses
Equipamiento	Servidor Desarrollo	24
	Desktops	24
Casa Matriz Quito		
Instalaciones	Habilitación Oficinas	36
Equipamiento		
Telefonía	Planta Telefónica	36
	Extensiones	36
	Instalación	36
Equipamiento Computacional	Note Books	24
	Desktops	24
	Servidor	24
	Impresoras	24
Estaciones de Trabajo	Gerencia	36
	Jefaturas	36
	Ejecutivos	36
	Archivos y Varios	36
Gestión Documentaria		
Equipamiento	Scanners Quito	24
	Scanners Sucursales	24

Tabla 24: Tabla de depreciación