



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS
FINANCIEROS DE UNA EMPRESA CHILENA EN EL MERCADO
ECUATORIANO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACION

LAURA CECILIA MACHUCA WORM

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 teniendo como cliente a la ecuatoriana Mutualista Pichincha. Los objetivos específicos de este trabajo son realizar el análisis del servicio de back office para servicios de captaciones de Mutual Pichincha, un análisis del entorno país y el plan de implementación del personal.

Este proyecto se complementa con la tesis "Plan de negocios para desarrollar outsourcing tecnológico en una empresa mutual ecuatoriana". El resultado es un plan de negocio integrado que se basa principalmente en el servicio de créditos, por representar mayor rentabilidad para ambas partes.

En cuanto a la oportunidad de negocio, la introducción de una plataforma operacional y tecnológica permitirá a Mutualista Pichincha mejorar su participación de mercado y fortalecer su reconocido prestigio, reduciendo los 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.

La metodología de este proyecto de grado utilizó un análisis de ambas empresas, luego se estudió el entorno ecuatoriano a través de metodología PEST y posteriormente se hizo un levantamiento de los procesos de servicios de captaciones actuales de la Mutualista. En base a toda esta información se elaboró el plan de negocios.

Del levantamiento de procesos, se hizo 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. Para esto, se propuso replicar la estructura de Asicom Chile, en Quito, mediante un modelo de outsourcing. Para las oficinas de provincias se planteó seguir un modelo de insourcing.

El monto total de inversiones estimadas es de USD 131.720 en un plazo de once meses iniciado el proyecto. El plazo de recuperación de la inversión ocurre en el mes 21. Considerando una tasa de descuento de 20% el VAN es de USD 693.362

Dada la inestabilidad del país se hizo un análisis de costo con salida a tres años y se recomendó una estrategia de entrada con un socio local. Además se planteó ubicar la fábrica de servicios en Quito, principalmente por los costos de mano de obra. 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

Resumen ejecutivo.....	2
Indice de figuras	5
Indice de tablas	6
1 Descripción de la tesis	7
1.1 Objetivos.....	7
1.2 Resultados Esperados	7
1.3 Metodología.....	7
2 Descripción de la empresa.....	9
2.1 Principales clientes	10
2.2 Principales productos.....	12
2.3 Misión y propuesta de valor.....	13
3 Caracterización del mercado ecuatoriano	14
3.1 Entorno Político.....	14
3.2 Entorno económico.....	15
3.3 Entorno cultural-social.....	18
3.4 Entorno tecnológico.....	20
3.5 Entorno legal	22
4 Oportunidad de Asicom en Ecuador.....	25
5 Características de la industria y del cliente	28
5.1 Industria financiera.....	28
5.2 Mutualista Pichincha	30
5.3 Análisis FODA de la Mutualista Pichincha	33
5.4 Competencia	36
6 Modelo de negocios.....	38
6.1 Productos y servicios	39
6.2 Rediseño de la libreta de ahorro	40
6.3 Rediseño del certificado de depósito a plazo	42
6.4 Desarrollo de plataforma tecnológica (máscara)	43
6.5 Medidas de éxito del rediseño de procesos.....	45
7 Marketing y estrategia competitiva.....	46
7.1 Marketing	46

7.2	Modelo de ingresos	46
7.3	Acuerdos de nivel de servicio	49
7.4	Estrategia de Entrada	50
8	<i>Plan de Implementación</i>	51
8.1	Estimación de dotación.....	51
8.2	Infraestructura y costo de personal	54
8.3	Recursos Humanos	58
9	<i>Proyecciones financieras y análisis de riesgos</i>	60
9.1	Proyecciones de venta	60
9.2	Inversiones	62
9.3	Estado de resultado y Flujo de caja libre	63
9.4	Evaluación y análisis económico.....	65
9.5	Análisis de sensibilidad	67
10	<i>Conclusiones</i>	69
11	<i>Bibliografía</i>	70
11.1	Material escrito	70
11.2	Sitios Web	70
12	<i>Anexos</i>	71
12.1	Resumen informe “Doing Business in Ecuador 2010”	71
12.2	Mutualista Pichincha	72
12.3	Servicios de digitalización e indexación	77
12.4	Anexo proyección financiera	78
	• Tabla de depreciación	78
	• Parámetros Costo y Gastos Generales:.....	79
	• Parámetros de Gasto del Sistemas de Información ASICOM:	79

INDICE DE FIGURAS

Figure 1: Estructura organizacional Asicom, Fuente: Feller Rate	10
Figure 2: Cadena de valor Fuente: asicom.cl. Elaboración propia	12
Figure 3. Evolución Riesgo País. EMBI	14
Figure 4 Ecuador ranking general. Fuente: Banco Mundial	17
Figure 5 Apertura de Negocios en Ecuador 2010. Fuente: Informe Doing Business	18
Figure 6 Índice de desarrollo humano. Fuente: UNDP	19
Figure 7 Indicadores de Pobreza. Fuente: UNDP	19
Figure 8 Comparativo digital en Latinoamérica. Fuente: Conatel	21
Figure 9 Identificación de clúster. Fuente: Consejo de Innovación	26
Figure 10 Evolución de las tasas de interés activas por tipo de crédito	29
Figure 11 Solución general Quito. Fuente: Equipo Gestor Asicom	38
Figure 12 Solución general Provincias. Fuente: Equipo Gestor Asicom	39
Figure 13 Flujo actual libreta de Ahorro. Fuente. Equipo Gestor Asicom	40
Figure 14 Flujo propuesto libreta de Ahorro provincias. Fuente. Equipo Gestor Asicom	41
Figure 15 Flujo propuesto libreta de Ahorro Quito. Fuente. Equipo Gestor Asicom	41
Figure 16 Flujo actual creación CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom	42
Figure 17 Flujo actual pago CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom	42
Figure 18 Flujo propuesto CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom	43
Figure 19: Margen por operación de originación. Fuente: Elaboración propia.	47
Figure 20 Pay Back Asicom Ecuador. Fuente: Elaboración propia	66
Figure 21 Punto de equilibrio Fuente: Elaboración propia	66
Figure 22 Resumen apertura de un Negocio	71
Figure 23 Resumen Contratación de personal	71
Figure 24 Resumen Protección a los inversionistas	71
Figure 25 Resumen Cierre de una empresa	71
Figure 26 Organigrama Mutual Pichincha. Fuente: Archivos de la compañía	74

INDICE DE TABLAS

Table 1 Distancia psicológica. Elaboración Propia	20
Table 2 Legislación vigente en Ecuador. Fuente: Elaboración propia.	22
Table 3 Resumen volúmenes Pichincha. Fuente: Archivos de empresa	31
Table 4 Número de cuentas activas 2009. Fuente: Equipo gestor Asicom	31
Table 5 Distribución de cuentas por tipo de producto Fuente: Equipo gestor Asicom	31
Table 6 Ingresos por concepto de originación	47
Table 7 Tarifas de los Servicios ASICOM	48
Table 8 Estimación de dotación a partir de volumen de cargas	52
Table 9 Estimación de personal requerido en provincias según cargas de trabajo.	53
Table 10 Distribución Geográfica de las sucursales de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.	54
Table 11 Necesidades de desarrollo de la plataforma TI	55
Table 12 Costos desarrollo plataforma Fuente: elaboración propia	55
Table 13 Costos por viajes. Fuente: elaboración propia	55
Table 14 Equipamiento Quito Fuente: elaboración propia	56
Table 15 Equipamiento gestión documentaria	56
Table 16 Calendario de apertura operaciones por servicios. Fuente: Elaboración propia	57
Table 17 Calendario ingreso de personal Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom	58
Table 18 Calendario personal de operación. Elaboración Equipo Gestor Asicom	59
Table 19 Parámetros de volumen	60
Table 20 Parámetros de Saldo de Cartera	61
Table 21 Flujo de Ingresos y Saldos de Cartera	61
Table 22 Calendario de inversiones. Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom.	62
Table 23 Flujo de caja directo en USD Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom	63
Table 24 Estado de Resultado. Elaboración Equipo Gestor Asicom	64
Table 25 Balance de Asicom Ecuador. Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom	65
Table 26 VAN del proyecto	67
Table 28 Supuesto de depreciación acelerada	78
Table 29 Parámetros de Costo y Gastos Generales	79
Table 30 Parámetros de Gastos de Servicios de Aplicaciones TI ASICOM	79

1 DESCRIPCIÓN DE LA TESIS

1.1 Objetivos

Este proyecto de grado tiene como objetivo evaluar la propuesta de entrada para Asicom al mercado ecuatoriano, específicamente analizar la oportunidad de negocio de Asicom con Mutual Pichincha y evaluar la externalización de los servicios de captaciones.

Secundariamente se analizará el entorno ecuatoriano prestando atención a ámbitos político-legal, macroeconómico y social-cultural con el fin de contextualizar la oportunidad de inversión extranjera en un país con características diferentes y menos estables que Chile.

1.2 Resultados Esperados

El principal resultado es un plan de negocios ASICOM del servicio de outsourcing de servicios de captaciones para Mutual Pichincha que sirva como herramienta de decisión fundamental para los inversionistas de ASICOM. El producto final es un análisis de procesos que finalmente se concreta en una estimación de costo del negocio.

Adicionalmente se investigó acerca de la situación país en Ecuador .

1.3 Metodología

El proyecto de grado se realizó utilizando la estructura de un plan de negocios. El trabajo se desarrolló en base a tres etapas:

- Levantamiento de información y contextualización del proyecto: en esta etapa se concertaron reuniones con actores clave de las empresas ASICOM y Mutual

Pichincha, ya sea en Chile como en Ecuador. Paralelamente se estudió el contexto país de Ecuador a través de la metodología PEST y se revisó la documentación disponible en internet y facilitada por cada una de las partes.

- Análisis de los procesos de ambas empresas para crear una propuesta de optimización de procesos. En base a estos resultados se construyó un modelo de negocios basado en la externalización de servicios de back office a través de Asicom. Este análisis se realizó específicamente para los servicios de Mutual Pichincha de ahorro e inversión (para los servicios de crédito consultar tesis de Alvaro Aspillaga). La metodología utilizada en esta etapa fue análisis de procesos internos y cuantificación de operaciones.
- Diseño de la propuesta de plan de negocios de Asicom para su potencial cliente Mutual Pichincha. En esta fase se trabajó coordinadamente con directivos y principales ejecutivos de Asicom para definir el plan de operaciones y estimación del costo de concretar este negocio. Se aplicó análisis de sensibilidad.

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 con capitales nacionales en el año 1979 surge como 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”ⁱ 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 Compensaciones, mutuarías y sociedades de leasing habitacional”ⁱⁱ.

Actualmente es líder en Chile en servicios de outsourcing tecnológico y outsourcing de procesos de negocio 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 / SAS70 y en Chile es auditada por las instituciones financieras y de 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”ⁱⁱⁱ

Aún cuando se ubican en otros mercados^{iv}, 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 crédito hipotecario, reduciendo los gastos de administración del crédito, que

i Informe de evaluación Feller- Rate , 2008

ii Ibid, pag. 10

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

iv Como el de Servicios Básicos, Servicios educacionales, Gobierno, Inmobiliarias, Industria Servicios Médicos

generalmente son cargados al usuario de los servicios bancarios”^v.

El holding se compone de seis compañías: Asicom SA que maneja las transacciones del negocio inmobiliario, Asicom Gestión Financiera que provee de servicios de BPO, Asicom Soluciones Móviles 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.

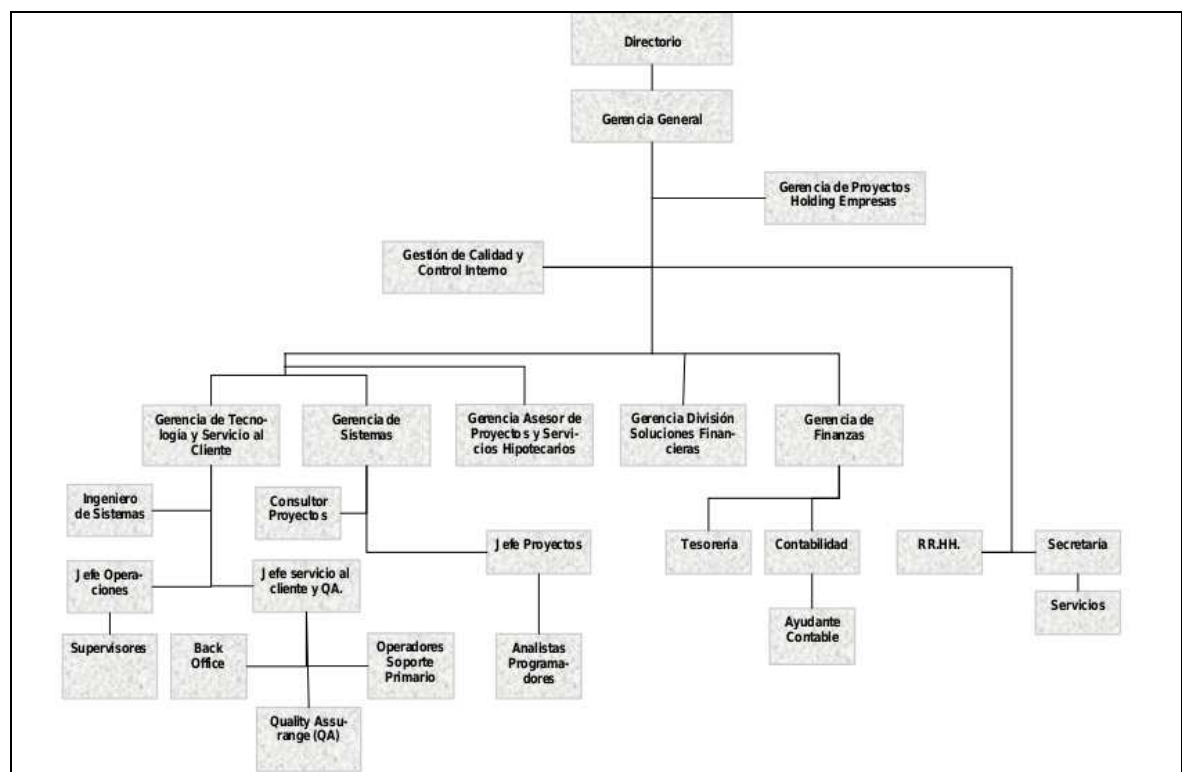


Figure 1: Estructura organizacional Asicom, Fuente: Feller Rate

2.1 Principales clientes

Siendo una empresa especializada en el mercado bancario, presenta concentración de clientes (tres representan cerca del 50%) siendo los principales actores los bancos Bice, Crédito e Inversiones, del Desarrollo, Internacional, París, Santander, Banefe,

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

Bice, Corpbanca, Estado. En otros sectores se encuentran Coopeuch, Delta leasing habitacional, ING créditos hipotecarios, etc.

2.2 Principales productos

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

Los servicios ofrecidos son:



Figure 2: Cadena de valor Fuente: asicom.cl. Elaboración propia

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 origenación, 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 mora o no pago.

El proceso de Administración de Créditos se inicia en el momento que se registra el 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.

2.3 Misión y propuesta de valor

La misión declarada de Asicom es “facilitar todos aquellos negocios y tareas relacionadas con las transacciones inmobiliarias, haciendo uso de una amplia experiencia, de soluciones innovadoras por medio de la integración de ingeniería de gestión, tecnología de la información y comunicaciones”^{vi}

Esta misión se materializa en una propuesta de valor que provee de los servicios de back office operacional que soportan los procesos comerciales del cliente, apoyando la toma de decisiones y mejorando la calidad de la comunicación con el cliente final

vi Presentación en formato power point, propiedad de la compañía

3 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO ECUATORIANO

Para visualizar el panorama general del entorno ecuatoriano y poder estimar el riesgo del negocio en un contexto más amplio, se aplicará un análisis PEST^{vii} que contempla una revisión de la situación país en cuatro dimensiones, a saber, política, económica, socio-cultural y tecnológica. Adicionalmente se incluyó un breve contexto legal.

3.1 Entorno Político

Ecuador es una república con democracia representativa presidencialista. El actual mandatario, Rafael Correa, fue re-electo este año y regirá al país hasta el 2013 (partido socialista).

En el entorno latinoamericano, Ecuador no se destaca por su ser un país estable, pues anterior a este gobierno habían tenido seis mandatarios en un período de siete años.

Las condiciones políticas actuales generan un escenario incierto que se ha acentuó a comienzo del 2009 cuando el presidente anuncio que no pagaría la deuda externa.

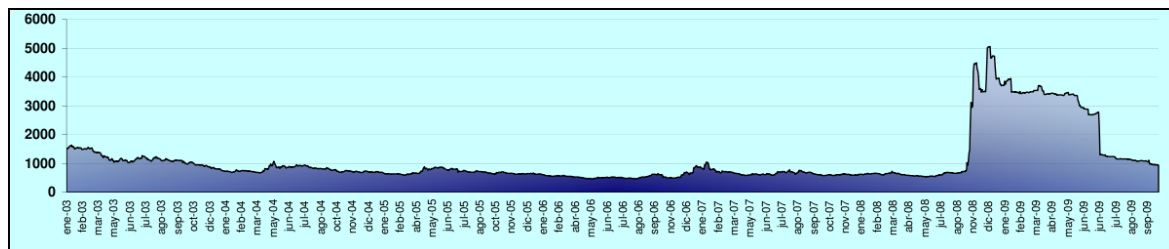


Figure 3. Evolución Riesgo País. EMBI^{viii}

Uno de los aspectos políticos que causa preocupación resulta el marco institucional de Ecuador estructurado bajo una alta concentración de poder en la figura del presidente. De acuerdo a Payne et alumnos (2006) Ecuador lidera en Latinoamérica, la tabla de concentración de poder legislativo concedido al presidente con 14,5 puntos, siendo que el promedio en América es de 7,6 y de Estados Unidos, 2, lo que indica un alto grado de

vii http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

viii www.superban.gov.ec/...financieros/Reportes%20Financieros/RF_258

independencia para la toma de decisiones.

En la práctica esto repercute en la estabilidad política por cuanto existe una captura del proceso político en una sola figura que tiene amplia injerencia en el ejecutivo y legislativo y por tanto tiene la potestad de cambiar el escenario de un país de manera abrupta e inesperada. La política del gobierno incidió en la banca a través de la fijación de nuevas tarifas a servicios financieros, fijación de tasas de interés y retiro de depósitos en el sector público lo que contribuyó a una fuerte desaceleración en la industria bancaria. Esto se notó en la baja de las utilidades de esta industria en un 42,5% en comparación con el año 2008.

De acuerdo al reporte anual de libertad económica 2009, Ecuador se ubica en el ranking 120 de 141 países, bajando cuatro posiciones respecto al año anterior. Esta posición estaría dada básicamente por ser un “país agobiado por pugnas políticas, sistema jurídico parcializado y sometido en muchos casos a las presiones del Ejecutivo, donde las leyes no garantizan correctamente los derechos de propiedad y se irrespetan cotidianamente los contratos; sin olvidar las nuevas regulaciones estatales que surgen y, por ende, entorpecen el normal desarrollo de las transacciones dentro del mercado”^{ix}

3.2 Entorno económico

El 2000 Ecuador cambió su sistema monetario a dólar y desde entonces se han observado tasas de crecimiento más sostenibles. El PIB promedio del período 2000-2008 fue de 4,8 % y el registro del último año creció un 6,5%. Dentro del valor agregado no petróleo, las industrias que más aportaron fueron la construcción (principalmente obras públicas) y el comercio mayorista y minorista. Se estima que PIB en el 2009 se contraerá -1,5%, y que para el 2010, la economía crezca un 1,5%. El reciente acceso al financiamiento externo y la subida del precio del petróleo indicarían que lo peor de la crisis se vivió en la primera mitad del 2009.

^{ix} www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html

Una consecuencia negativa de la dolarización resultó en la eliminación de los instrumentos garantes del funcionamiento del sistema financiero nacional. Para solucionar este problema existe un proyecto de “Ley Orgánica para la Creación de la Red de Seguridad financiera” que promueve la creación de un prestamista de última instancia, la creación de una aseguradora de depósitos y un mandato de mecanismos resolutorios bancarios. Entre los cambios esperados con esta potencial nueva ley, esta la disminución de riesgos sistemáticos a través del control del contagio en situación de crisis, mayor confianza para las instituciones financieras y la reducción del costo del crédito. Este último punto se lograría por la merma del riesgo sistemático, el aumento de los recursos prestables y mayores niveles generales de acceso al crédito^x.

La crisis internacional también ha afectado la conducta de los consumidores bancarios principalmente en una contracción de líneas de crédito y una caída en los depósitos (por consecuencia de la reducción de remesas).

Respecto a la inversión extranjera, en marzo del 2009 alcanzó US 116 mio, registrando una disminución respecto al año anterior, dado principalmente por una baja en la industria petrolera.

De acuerdo al banco mundial la situación macroeconómica a corto plazo en Ecuador es optimista, especialmente si la industria petrolera aumenta su producción. Sin embargo, existe preocupación por la débil estructura fiscal siendo necesario fortalecer esta posición para tener la capacidad de abordar posibles vulnerabilidades económicas: “La dependencia del país de las exportaciones de petróleo aumenta la vulnerabilidad de la economía a impactos externos y a menos que se tomen medidas adicionales para mejorar el clima de negocios y generar más empleos esta situación no se revertirá. Las reservas de petróleo existentes se agotarán dentro de 25 años y el país necesita proteger los actuales recursos para asegurar el bienestar de las futuras generaciones”.^{xi}

x http://www.elnuevoempresario.com/noticia_4439_proyecto-de-ley-de-seguridad-financiera.php

xi <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/ECUADO>

En un análisis comparativo global, Ecuador se presenta menos atractivo que sus pares de la región e incluso que los países que tienen un nivel de ingresos similar. Las categorías más débiles son calidad del entorno de negocios y calidad de la regulación. En el siguiente gráfico Ecuador se representa en el punteado interior, luego se representa el grupos de países con ingresos similares y en el punteado exterior, se compara con el promedio de la región.

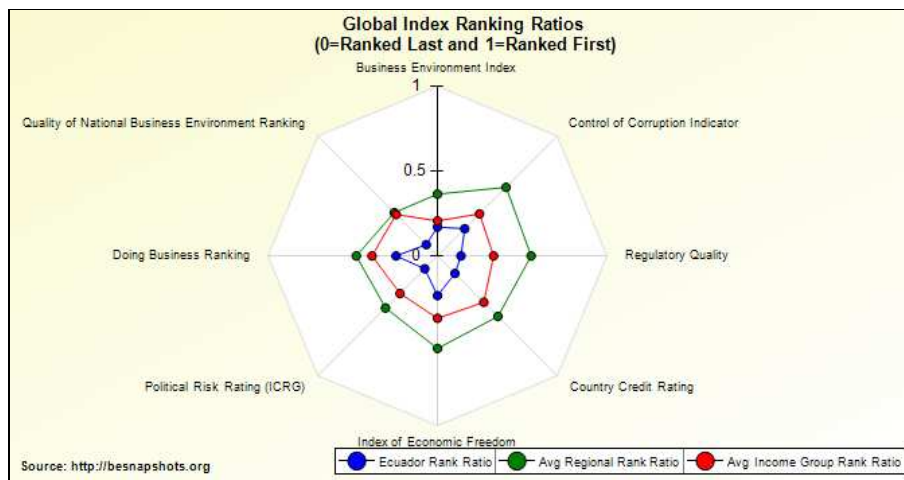


Figure 4 Ecuador ranking general. Fuente: Banco Mundial

A nivel mundial, Ecuador se clasifica en el lugar 138 de 183 economías en la categoría facilidad de hacer negocios, considerando que el menor valor corresponde a la economía donde es más fácil iniciar negocios

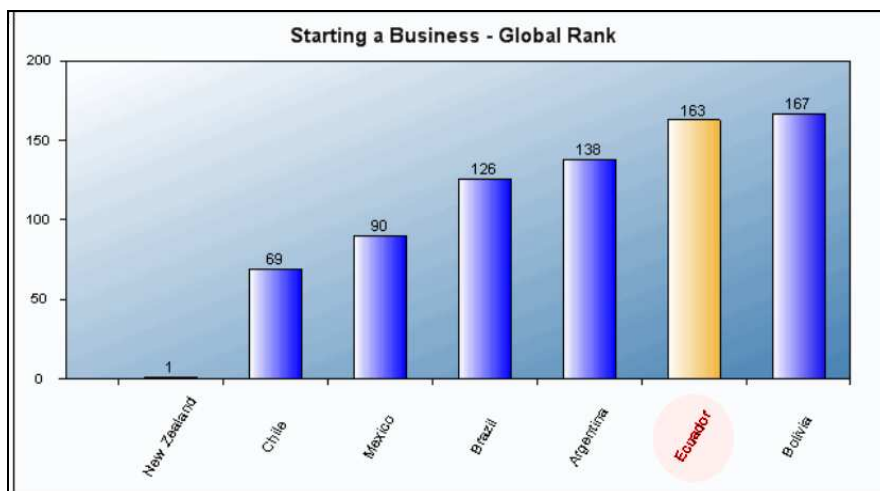


Figure 5 Apertura de Negocios en Ecuador 2010. Fuente: Informe Doing Business

Si se considera la categoría “empezar un negocio” entonces Ecuador puntea más abajo, ubicándose en el lugar 163 siendo los mayores obstáculos las regulaciones de empleo de trabajadores, la baja protección a la inversión privada y la dificultad relativa para cerrar un negocio (recuperación de capital). Para obtener mayor detalle, refiérase al anexo1.

3.3 Entorno cultural-social

Comparando a Ecuador con el resto de la Latino América, éste sigue las tendencias de la región con un incremento de la calidad de vida . En el 2009 aparece en el lugar 90 del ranking, cercano a Perú (78) y más abajo que Brasil (75) y Chile (44) pero aún en la categoría “alto desarrollo humano” con un puntaje de 0,8606. En el gráfico a continuación se puede observar la tendencia histórica de Ecuador –en línea punteada– desde los comienzos de los ochenta y en comparación al desarrollo de países de la OECD (cota superior) y de los países del sur de Asia (cota inferior):

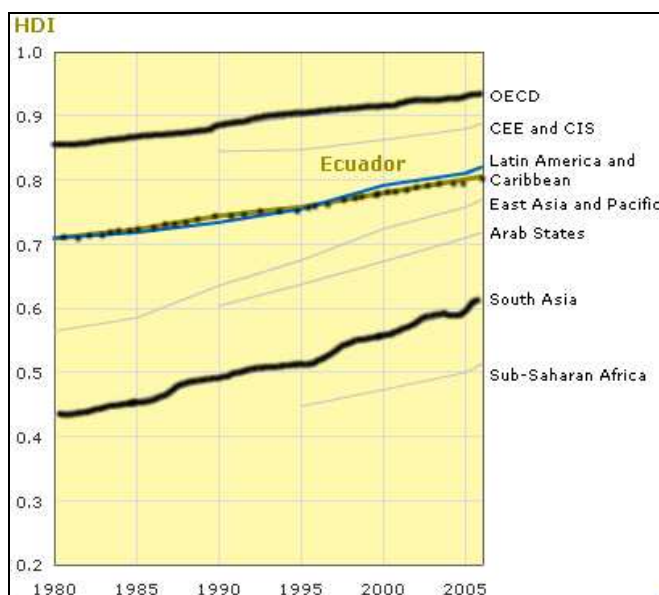


Figure 6 Índice de desarrollo humano. Fuente: UNDP

Respecto a la distribución de la riqueza, Ecuador tiene menos inequidad que Chile pero aún está sobre el promedio de la muestra de 122 países. Cerca de un 8% de la población vive con menos de US1, 25 diarios y 9% de los niños menores de cinco años está bajo el peso.

Human Poverty Index (HPI-1)	Probability of not surviving to age 40 (%)	Adult illiteracy rate (%ages 15 and above)	People not using an improved water source (%)	Children underweight for age (% aged under 5)
1. Czech Republic (1.5)	1. Hong Kong, China (SAR) (1.4)	1. Georgia (0.0)	1. Barbados (0)	1. Croatia (1)
36. China (7.7)	69. Vanuatu (7.1)	63. Seychelles (8.2)	44. Guatemala (4)	55. Sao Tome and Principe (9)
37. Kazakhstan (7.9)	70. Egypt (7.2)	64. Jordan (8.9)	45. Dominican Republic (5)	56. Thailand (9)
38. Ecuador (7.9)	71. Ecuador (7.3)	65. Ecuador (9.0)	46. Ecuador (5)	57. Ecuador (9)
39. Bahrain (8.0)	72. Bahamas (7.3)	66. Sri Lanka (9.2)	47. Chile (5)	58. Nicaragua (10)
40. Turkey (8.3)	73. Peru (7.4)	67. Bolivia (9.3)	48. Mexico (5)	59. Syrian Arab Republic (10)
135. Afghanistan (59.8)	153. Lesotho (47.4)	151. Mali (73.8)	150. Afghanistan (78)	138. Bangladesh (48)

Figure 7 Indicadores de Pobreza. Fuente: UNDP

La migración es un fenómeno importante en Ecuador que se presenta desde la década del 20 y que se vió acentuada en la crisis de 1999, donde el 20% de la población abandonó el país. En el 2007 USD 3.094 millones fueron enviados a dicha

nación como remesas, representando US232 por persona, cifra que dobla el promedio de América Latina.

En cuanto a la comparación cultural entre Chile y Ecuador, la distancia cultural no es muy grande pues además de compartir el mismo idioma y no defender la misma frontera, somos similares en la consideración a la autoridad. Sin embargo, en relación con los ecuatorianos, los chilenos tendemos a relacionarnos de manera más funcional/práctica, buscamos respuestas más asertivas y tendemos a priorizar necesidades individuales frente a los intereses colectivos. Para los ecuatorianos es más importante establecer vínculos y relacionarse involucrando más emociones.

Country	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity
Chile	63	86	23	28
Ecuador	78	67	8	63

Table 1 Distancia psicológica. Elaboración Propia

3.4 Entorno tecnológico

La penetración de internet alcanza al 12% de la población con una tasa de crecimiento de 877% en el período 2002-2008^{xii} lo que se traduce en 1,31 millones de usuarios. Respecto a sitios web, se han desarrollado 57,785 (lugar 80 a nivel mundial) en comparación con los 877,817 de Chile (lugar 40) y los 383, 000,000 de Estados Unidos.^{xiii}

El siguiente es un gráfico comparativo que indica la penetración de telefonía fija, telefonía móvil y acceso a banda ancha (en ese orden) de diversos países de Latinoamérica:

^{xii} <http://www.internetworldstats.com/sa/ec.htm>

^{xiii} <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2184rank.html?countryName=Ecuador&countryCode=ec®ionCode=sa&rank=80#ec>

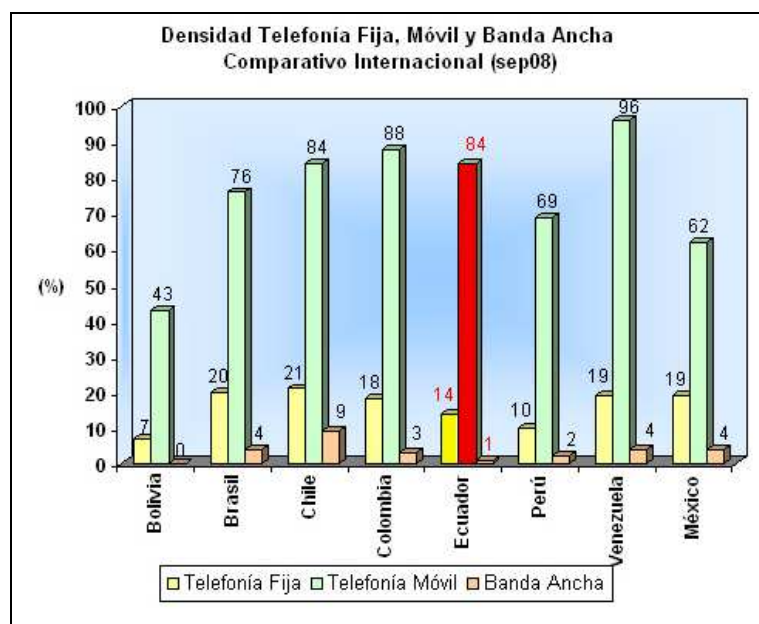


Figure 8 Comparativo digital en Latinoamérica. Fuente: Conatel

La tele densidad de líneas fijas es más baja que el promedio regional (siete operadores de líneas fijas), con baja cobertura del territorio debido a las desfavorables condiciones geográficas. Sin embargo, existen proyectos para elevarla de 14% a 19% en el 2010.

En cuanto a la penetración de telefonía móvil es más alta que el promedio de la región. Según información de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, el mercado de telefonía móvil celular en el país tiene una penetración de 87% .

3.5 Entorno legal

La siguiente tabla resume la legislación vigente que rige en Ecuador para 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

Table 2 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 actividades de servicio bancario.

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.

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 $100/12 = 8,3\%$.

La carga tributaria en Ecuador es un 25% de impuesto a la renta para las empresas debido, y debido a que la facturación debe realizarse en Ecuador esto tiene un alto impacto en el desarrollo del proyecto. Además se debe considerar el costo de sacar el dinero del país, el impuesto al retiro de divisas es de 2 % actualmente. Existen acuerdos entre Chile y Ecuador para evitar la doble tributación.

Finalmente respecto a las leyes laborales y de acuerdo al mandato constituyente número ocho, el 2008 se eliminó la tercerización e intermediación laboral como forma de trabajo. Esto quiere decir que la relación entre trabajador y empleado debe ser directa. Para el caso de insourcing Asicom puede apelar aludiendo a un caso de excepción, amparado en la segunda disposición general: “se podrán contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de los servicios técnicos

especializados y sus trabajadores”^{xiv}

En síntesis las mayores amenazas de hacer negocios en Ecuador serían

- Entorno macroeconómico nacional y regional vulnerable, que 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 la Banca.

^{xiv} Mandato Constituyente N°8 en <http://www.puenteasociados.com/noticias/circular1.html>

4 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 mundial^{xv}:

- 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 promueve el desarrollo de la industria nacional, el intercambio internacional y el uso de nuestro país como una plataforma. 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 las muchas ventajas que ofrece Chile como país plataforma en el cual hacer negocios dentro de América Latina^{xvi}.

Por otra parte, el consejo nacional de innovación está impulsando el desarrollo de “clúster” que tienen un alto potencial de desarrollo. De interés de este estudio, se

^{xv} Brochure Empresa, BPO Hipotecario.

^{xvi} www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/article-68320.html

encuentran los servicios financieros y el outsourcing que se clasifican entre los servicios de alto potencial y mediano esfuerzo de desarrollo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

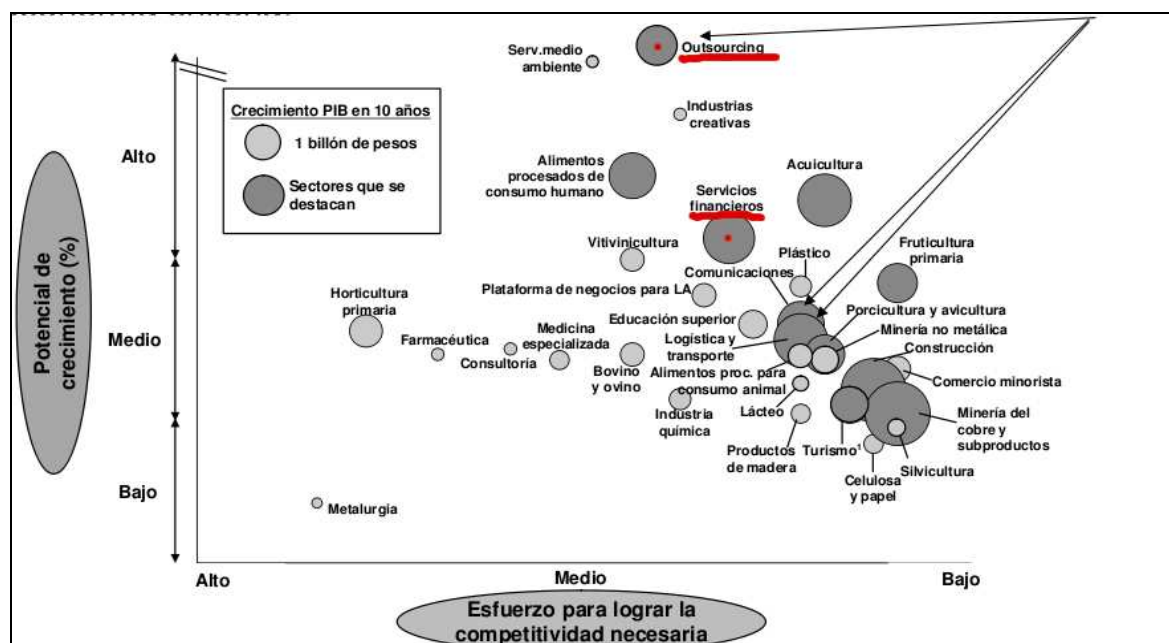


Figure 9 Identificación de clúster. Fuente: Consejo de Innovación

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 costoso^{xvii}.

Las empresas, al contratar los servicios de un tercero, pueden contar con un servicio de calidad mundial sin tener que incurrir en grandes inversiones de infraestructura, metodologías y procesos, “a un costo competitivo y permitiendo el crecimiento y reducción de las capacidades con base en las necesidades del negocio; facilitando, al mismo tiempo, una clara medición del desempeño a través de métricas donde se observen el incremento en la satisfacción y nivel de atención vinculado al negocio”^{xviii}.

^{xvii} [En línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_del_software> [Consulta: 13/10/2008].

^{xviii} http://www.contactforum.com.mx/cforum_barticulo.php?Id=490

Respecto a las ventajas del BPO se tiene:

- Rentabilidad: el outsourcing tecnológico evita invertir en equipos y tecnología por motivos de obsolescencia o escalamiento, permitiendo que los fondos se destinen 100% en el negocio
- Escalamiento: permite tener tecnología y operación de última generación sin restricción y a un costo fijo, estimado por una tarifa constante
- Conocimiento: la experiencia y especificidad de Asicom permite tener una asistencia continua y confiable sin engrosar los costos por expertise de personal. Asicom tiene modelos de inteligencia de negocios que apoyan la alta dirección y la gestión del negocio.
- Flexibilidad: Asicom tienen la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de un cliente y está atento a satisfacer las nuevas necesidades del mercado
- Time to market: facilidad y rapidez en el desarrollo de funciones migrables hacia cualquier canal, ampliando además el espectro de servicios.
- Automatización: en toda la cadena de valor, lo que permite visaciones automáticas y el diseño de controles mejorando los estándares de respuestas.
- Control y continuidad: esto se logra a través de un sistema de workflow que agiliza el seguimiento de procesos y reduce el flujo de papel.

5 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA Y DEL CLIENTE

5.1 Industria financiera

De acuerdo al artículo dos del reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero (Decreto Ejecutivo N° 1852) existen en Ecuador las siguientes instituciones financieras privadas:

- a. Bancos
- b. Sociedades Financieras
- c. Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda
- d. Cooperativas de Ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

En el segmento de los bancos existe alta concentración, siendo los mayores seis bancos quienes se llevan el 85% de las utilidades, seguido por seis bancos medianos que detentan el 9 %.(de un total de 25)

5.1.1 Principales tendencias del mercado financiero

En el sistema bancario, captaciones y crédito total, se han contraído un 2, 2% Y 8,1 % respecto a diciembre del 2008. Por su parte el índice de morosidad a Agosto de 2009 subió a un 3,6%, dando cuenta de un deterioro en la cartera privada.

En cuanto al segmento no bancario, a la misma fecha, las captaciones presentaron un leve aumento de 4,4%. Sin embargo la cartera total de sociedades de depósito no bancarias disminuyó a un 2,9% (US 71 mio) en relación al cierre del año 2008.

Respecto a la conducta del consumidor, también ha sido negativamente influenciada, reflejándose en un índice de morosidad de 7 % a agosto del 2009, y en un aumento de 1,8% en ocho meses.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coac's) durante el 2008 tuvieron una tendencia

al alza, principalmente en los activos fijos superando los USD1,6 millones, lo que representa un crecimiento de 22, 4% respecto al año anterior^{xix}.

En la banca, la cartera de crédito ha disminuído su dinamismo, debido principalmente a “la incertidumbre política y económica tanto de los clientes como de la propia banca”^{xx}, afirma el vicepresidente ejecutivo del banco ecuatoriano ProCredit, Pedro Arriola.

Las tasas de interés han disminuido en el tiempo, siendo la más notoria, la del microcrédito. A partir del 2009 no ha habido mayores cambios, a excepción de la tasa de consumo que presenta un alza a partir de Julio.

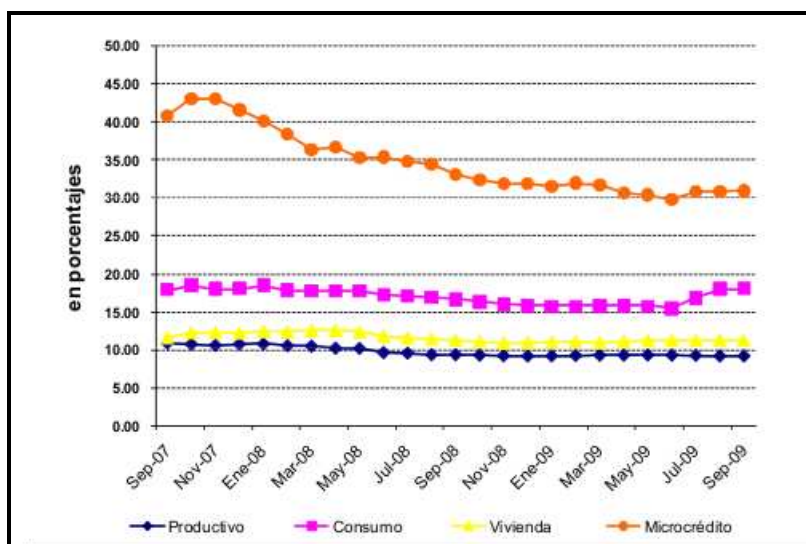


Figure 10 Evolución de las tasas de interés activas por tipo de crédito^{xxi}

En el marco de un programa público de inversión para atacar la crisis financiera, existe un proyecto para reactivar el sector de la construcción. Dentro de las medidas, se encuentran un fondo de USD 600 millones que será gestionado por el Banco de la Vivienda y el cual ofrecerá "créditos hipotecarios con tasas subsidiadas del 5% a un plazo de 12 años".^{xxii}

xix http://www.elfinanciero.com/banca_especiales/especiales_financieros.html

xx Pedro Arriola en http://www.elfinanciero.com/banca_especiales/especiales_financieros.html

xxi "Evolución económica Ecuador Español 10-09" en www.bce.fin.ecu

xxii Rafael Correa, Presidente de Ecuador en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-anuncia-nuevas->

Aún cuando esta variable no significa competencia directa para los servicios de Asicom, puede incidir en la demanda de servicios externalizados requeridos por Mutual Pichincha, quienes enfrentarán una dura competencia en los créditos hipotecarios -su principal producto financiero-.

Respecto al déficit habitacional, se estima que alcanza cerca 1,400,000 unidades habitacionales.

5.2 Mutualista Pichincha

Actualmente existen conversaciones entre Asicom y Mutualista Pichincha para el desarrollo de una propuesta de externalización de servicios de back office y mejora en los procesos. Los ejecutivos de Asicom han viajado para hacer un levantamiento de necesidades y crear una propuesta a la medida de la realidad del cliente y el mercado ecuatoriano.

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha es una institución de derecho privado con finalidad social, la cual nació en 1961 al amparo de la Ley de Banco Ecuatoriano de la Vivienda y de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda. Se orienta principalmente a los segmentos de construcción y otorgamiento de créditos para la vivienda.

Sus pilares fundamentales son:

- Misión: trabajar en forma eficiente, profesional y personalizada, para que sus clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida.
- Visión: 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 contribuye al bienestar familiar de sus asociados.

En cuanto a su posicionamiento, es la segunda mayor institución originadora de créditos hipotecarios en Ecuador y la primera dentro del sistema de mutualistas.

	Cartera Vigente . + Vendida	Depósitos a Plazo	Cuentas de Ahorro
Saldo US\$	402.262.774	98.529.752	116.869.094
Cantidad	28.338	9.010	267.153

Table 3 Resumen volúmenes Pichincha. Fuente: Archivos de empresa

Se orienta hacia un público conformado por las familias de clase media y media baja de Ecuador, porque es el sector que presenta mayor demanda por crédito para vivienda. Además, en el último tiempo también ha realizado proyectos exitosos dirigidos a un segmento de la población con mayores ingresos.

Ciudad	Total	Porcentaje
Quito	184,364	13%
Sucursales	1,231,657	87%
Total	1,416,021	100%

Table 4 Número de cuentas activas 2009. Fuente: Equipo gestor Asicom

Ciudad	Crédito	Inversiones	Ahorro	Total
Quito	38,157	9,326	136,881	184,364
Sucursales	231,564	73,422	926,671	1,231,657
Total	269,721	82,748	1,063,552	1,416,021

Table 5 Distribución de cuentas por tipo de producto Fuente: Equipo gestor Asicom

Sus principales servicios son :

- Gestión inmobiliaria
- Gestión de crédito
- Gestión de Captaciones, Tesorería y Portafolio
- Gestión comercial

La Mutualista Pichincha no cuenta con capital social y 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.

Respecto a la clasificación financiera, de acuerdo a Pacific Credit Rating se ubica en la categoría doble A, caracterizándose como una institución "muy sólida financieramente, 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 calificación."^{xxiii}

Geográficamente la mutualista cuenta con un total de veinticinco oficinas, de las cuales doce se encuentran en la ciudad de Quito y el resto en provincias de Ecuador.

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, y/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 están enfocados en dar un servicio de excelente calidad, 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. Además deben realizar diversas labores operativas de los procesos de originación, gestión y cobranza de créditos e inversiones.

Para mayor información de la empresa, dirigirse al anexo "Mutualista Pichincha".

^{xxiii} www.ratingspcr.com

5.3 Análisis FODA de la Mutualista Pichincha

Con el objetivo de analizar las oportunidades de optimización y/o complementariedad entre Asicom y Mutualista Pichincha se hizo un análisis FODA, en base a la información recolectada en medios de comunicación, información proporcionada por las empresas, visitas en terreno y entrevistas con personajes clave.

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, las tasas de crecimiento se han mantenido estable en Ecuador y se han reducido las tasas de desempleo, por lo que podría haber 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 depósitos a plazo.
- En el proceso de cobranza participan tres entidades, el call center, la empresa tercerizada de cobranza Gestiona y el propio oficial de negocios, siendo éste el responsable del proceso de cobro. 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 Sales Logix.
- El Workflow 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 especialización en el proceso de venta por 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 lanzó un fondo destinado a crédito con tasas de 5%.

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 Workflow y Administración de Cartera
- Habilitación de tecnologías de apoyo al ciclo inmobiliario
- Implementar servicios de información y control de gestión.

5.4 Competencia

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.

Además, existe presencia de empresas principalmente en los servicios de call centers, servicios contables y de conciliación bancaria (Deloitte, KPMG, PriceWaterCoopers) y empresas de cobranza.

La filial de Tata Consulting es Tata Solution Center S.A Ecuador y los servicios que ofrece son:

- **BPO Core Bancario^{xxiv}**. 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.
- **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.

El año 2007 TCS Ecuador ganó un contrato de outsourcing de gestión de créditos hipotecarios con Banco Pichincha para el cual se mantienen 600 personas dedicadas exclusivamente en el país. El contrato incluye core banking product, IT outsourcing y BPO services con un valor superior a los US\$140 millones por cinco años de contrato.

El año 2008 además TCS Ecuador firmó un contrato con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para gestionar la concesión y administración de los créditos hipotecarios. La empresa Tata Consultancy presentó una oferta de “\$119,90 por la concesión y \$70,57 por la administración del crédito. Oferta que competía con la de Mutualista Pichincha, la misma que ofrecía \$230 por la concesión y \$110 por administración de cartera^{xxv}”.

Tata también presta servicios a Banco Rumiñahui.

^{xxiv} http://www.tcs.com/worldwide/s_america/locations/Ecuador/Pages/default.aspx

^{xxv} <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hipotecarios-seran-manejados-por-tata-290375-290375.html>

6 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es un *business to business* a través de *intermediación*, es decir, mediante el cobro de una comisión por transacción. Este modelo se aplicará a la originación, administración y control de documentos, y a la cobranza. Adicionalmente se utilizará el modelo de *software as a service*, mediante el cual Asicom desarrollara un plataforma que integre los distintos programas en una interfaz única para el usuario. Esta plataforma tecnológica y de enmascaramiento de procesos puede ser arrendada u ofrecida dentro de un paquete único.

La solución general involucra los siguientes servicios: la plataforma de servicios y máscara Asicom, el servicio de originación y control de documentos (digitalización e indexación), administración de carteras y cobranzas. La máscara es un desarrollo nuevo, especialmente diseñado para la mutualista.

Dadas las diferencias en los modelos de procesos de la mutualista en Quito y las provincias se proponen dos soluciones generales:

En Quito existirá una oficina Asicom que centralice los procesos de back office y se instalará una plataforma de servicios en las dependencias de la mutualista. Esto se grafica:



Figure 11 Solución general Quito. Fuente: Equipo Gestor Asicom

Por su parte en las oficinas de provincia, el personal Asicom se ubicará al interior de las dependencias de la mutualista y eventualmente si la ley de tercerización no lo

permite, entonces físicamente se ubicarán en las oficinas de la empresa sub-contratada de cobranzas. A continuación se grafica el modelo para provincias:

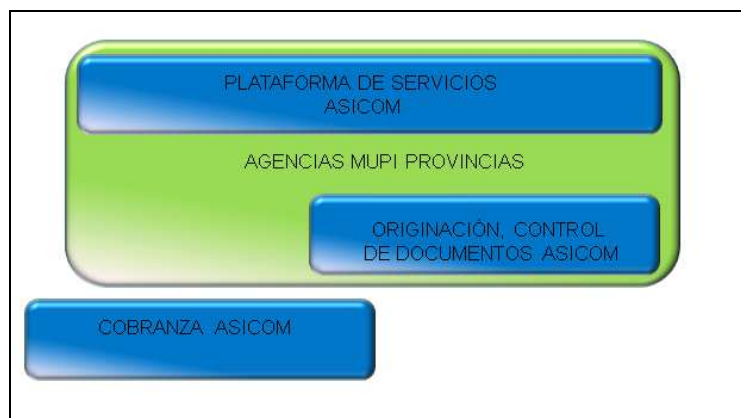


Figure 12 Solución general Provincias. Fuente: Equipo Gestor Asicom

6.1 Productos y servicios

Los productos ofrecidos actualmente por la mutualista se pueden dividir en dos categorías:

Colocaciones	Captaciones
Crédito Hipotecario	Libreta de Ahorros
Crédito Consumo	Certificados de depósitos a plazo (CDPs)
Tarjeta de Créditos	
Microcrédito	

Es importante mencionar que para servicios pueden existir variantes, dependiendo de si el proceso es realizado en la ciudad de Quito o en Provincias.

Para fines de esta investigación se analizará en detalle los flujos de los productos de captaciones^{xxvi}. Las captaciones son un negocio estratégico para las instituciones financieras con alto impacto en el potencial de colocaciones pues son los que ponen los fondos para desarrollar el negocio de las colocaciones. En la jerga bancaria son los inversionistas del negocio bancario Sin embargo, a nivel de procesos no reviste la

^{xxvi} Los productos de colocaciones son analizados en la tesis de Alvaro Aspillaga

complejidad de los créditos.

6.2 Rediseño de la libreta de ahorro

La apertura de una libreta de ahorro es el primer paso para abrir cualquier producto de la mutualista, por lo tanto es el primer paso en la apertura de cualquier servicio.

En el proceso actual gran parte del flujo es llevado por el área comercial a través del oficial de negocio que es la cara visible al cliente. A nivel de software se utilizan planillas de cálculo, sistema Mupi y Sales Logix. La emisión de la tarjeta la realiza una empresa de terceros.

El flujograma siguiente muestra la situación actual:

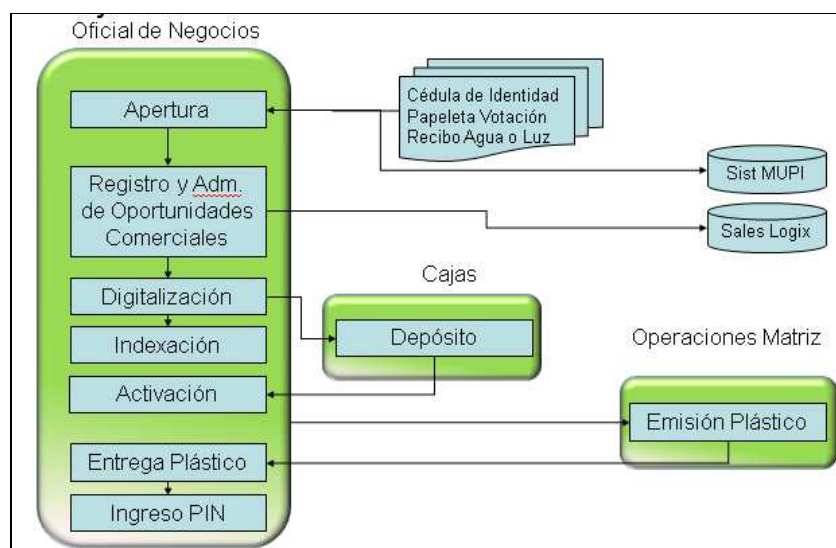


Figure 13 Flujo actual libreta de Ahorro. Fuente. Equipo Gestor Asicom

La etapa comercial a través del oficial de negocio además de ser un punto central del negocio de la mutualista es también una parte fundamental de la relación con el cliente, que valora la relación personalizada con el agente.

En el rediseño se plantea como una solución para agilizar el proceso y el acceso a la información, establecer una plataforma tecnológica Asicom llamada en el flujograma, la máscara que permita alimentar los distintos sistemas.

Además ya que el oficial es clave en la fase comercial, se plantea aliviar la carga operativa de este rol, a través de la externalización a personal Asicom de las funciones de digitalización e indexación. Para más detalle véase el anexo "Servicio de

digitalización e indexación”.

La solución para provincias y para Quito es idéntica y sólo varía la modalidad de trabajo insourcing u outsourcing que se grafica en un mismo bloque o en bloques separados, en los siguientes flujogramas:

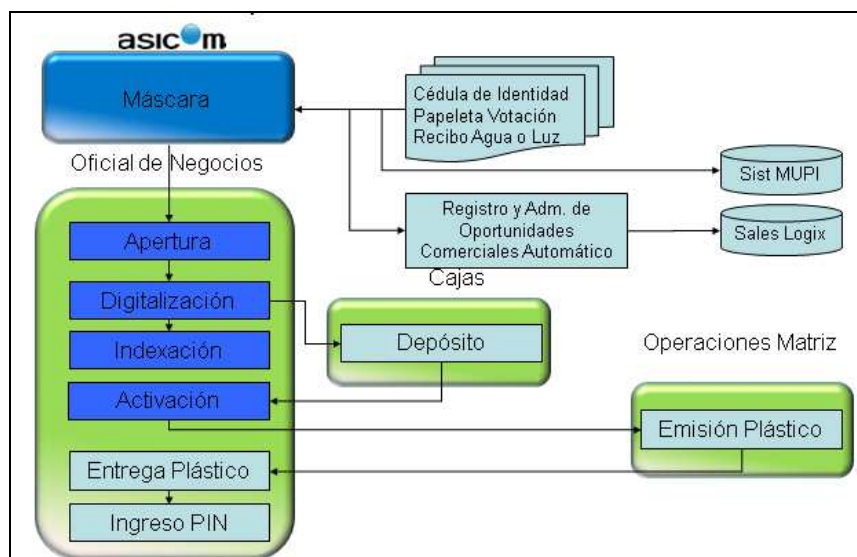


Figure 14 Flujo propuesto libreta de Ahorro provincias. Fuente. Equipo Gestor Asicom

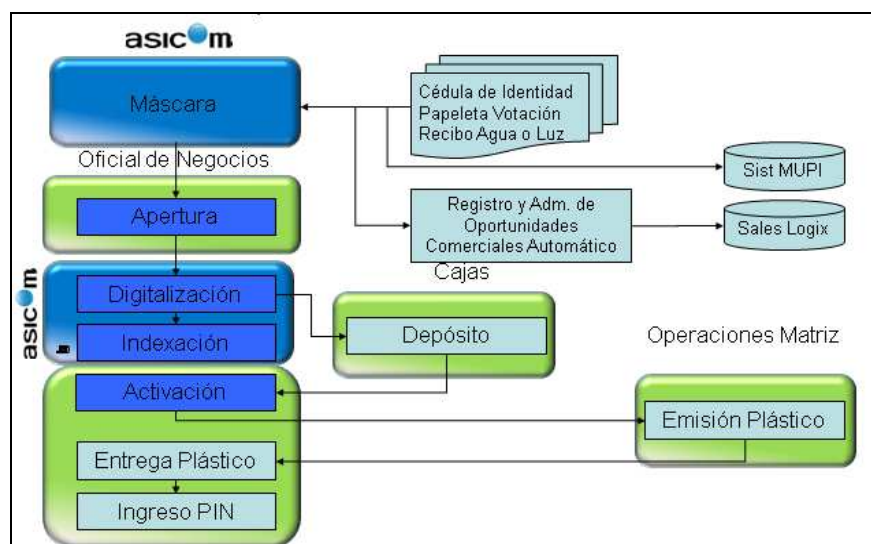


Figure 15 Flujo propuesto libreta de Ahorro Quito. Fuente. Equipo Gestor Asicom

6.3 Rediseño del certificado de depósito a plazo

El certificado de depósito es un documento mediante el cual una entidad financiera deja constancia de una operación de captación de dinero a plazo recibido de terceros. En general es un proceso de dos pasos: la creación y el retiro. En la creación se registra a inversionistas que pueden ser potenciales sujetos de crédito. Actualmente la mutualista no hace gestión de los depósitos y sólo tienen un sistema manual ordenado por fechas que les indica con poca antelación cuales serán los depósitos por vencer.

Los siguientes flujogramas grafican los procesos de creación y pago de los certificados de depósito que se realizan de manera idéntica en Quito y sucursales:

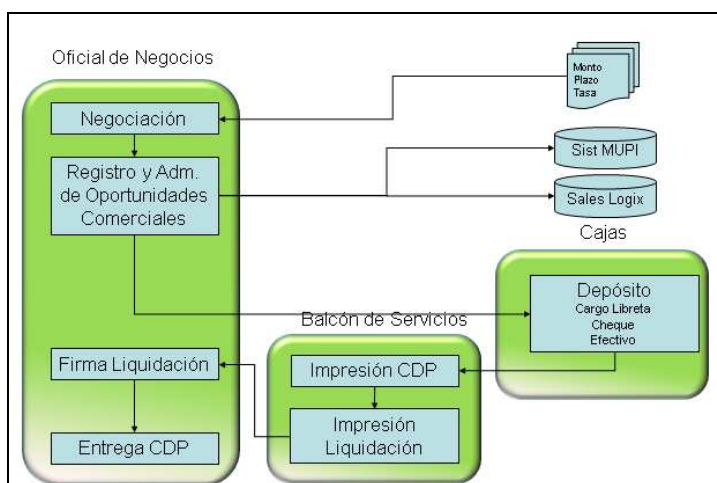


Figure 16 Flujo actual creación CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom

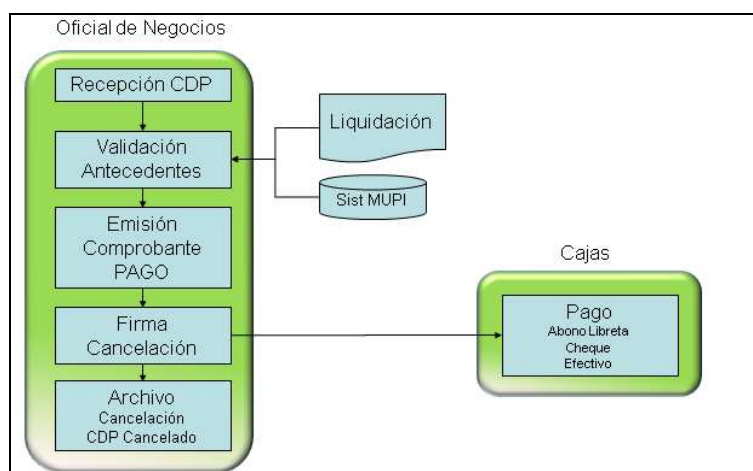


Figure 17 Flujo actual pago CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom

La solución propuesta por Asicom tiene que ver con agilizar el acceso de información de manera de poder concretar oportunidades comerciales en los inversionistas vigentes ofreciéndoles renovar sus depósitos y/o acceder a los servicios de crédito.

La propuesta Asicom se basa en desarrollar una plataforma comercial (enmascaramiento) para automatizar y anticipar el vencimiento de los depósitos y así lograr aumentar la tasa de renovación.

En este servicio no se considera personal Asicom .

Como se puede ver en el flujograma, la innovación tiene que ver con la interfaz o máscara:

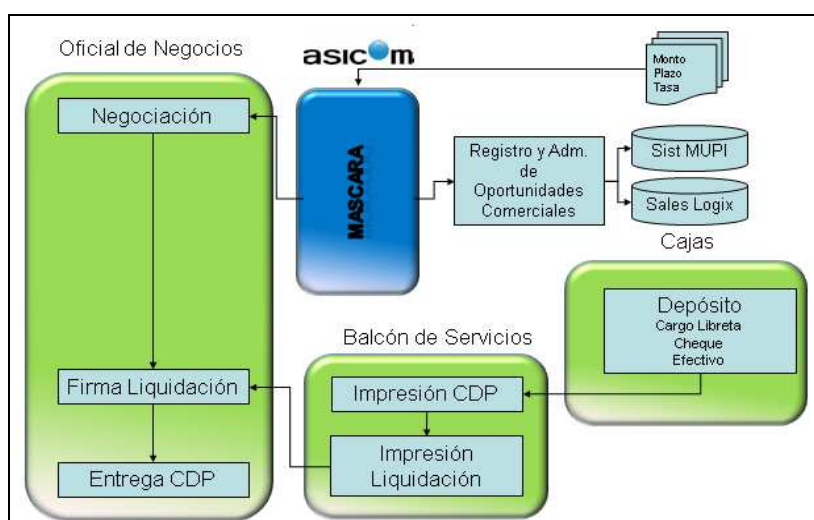


Figure 18 Flujo propuesto CDPs. Fuente. Equipo Gestor Asicom

6.4 Desarrollo de plataforma tecnológica (máscara)

La máscara corresponde a un sistema que permite ingresar los datos de originación de créditos de forma única, y que 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.

Funcionalidades:

- Aplicación que utiliza el personal de atención de público como proceso inicial de entrada de datos básicos para cualquier producto o servicio MUPI^{xxvii}
- Esta aplicación se conecta con los sistemas MUPI y fuentes externas de información; extrayendo los datos en forma directa.
- Envía directamente los datos de la etapa de cotización y precalificación a los sistemas MUPI, 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, entre otros y de acuerdo a su parametrización. (tabla de desarrollo, gastos asociados, nómina de documentos de respaldos 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 ya que se evita doble digitación para distintos sistemas.
- 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.

^{xxvii} MUPI es el diminutivo de Mutualista Pichincha

6.5 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 mayor 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.

7 MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

7.1 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, realice labores de marketing directo con altos ejecutivos de otras instituciones financieras ecuatorianas, ya sean bancos o mutuales, para promocionar los servicios de BPO ASICOM para así obtener economías de escala en ese mercado.

7.2 Modelo de ingresos

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

a) Un valor por operación crediticia originada:

Se cobrará por cada nueva operación generada una vez que Asicom asuma la externalización. Las operaciones históricas o en curso no serán consideradas para efecto de cobro y 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:

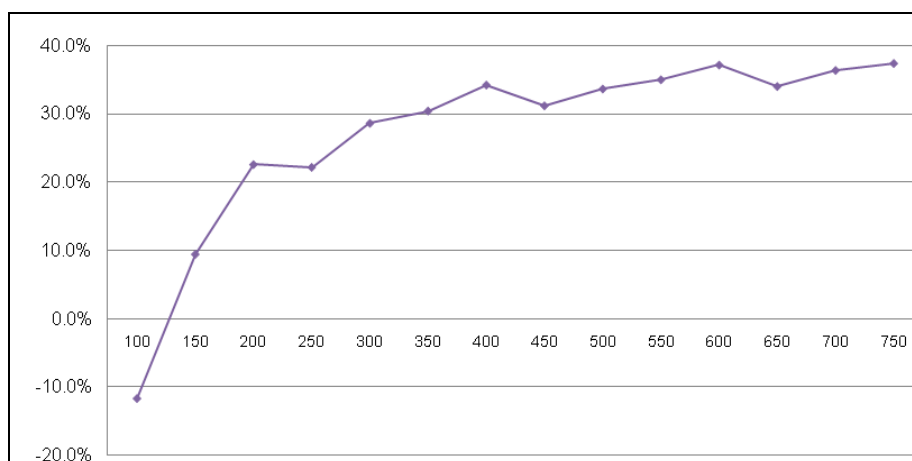


Figure 19: Margen por operación de originación. Fuente: Elaboración propia.

La tarifa a cobrar será de USD 390 por originación de créditos hipotecarios, y el desglose 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

Table 6 Ingresos por concepto de originación

b) Pago inicial asociado a la creación a medida de la plataforma tecnológica:

Los costos de implantación serían amortizados durante el primer año y por tanto los costos de desarrollo de la plataforma no serán traspasado en un costo adicional para el cliente.

Respecto al arriendo de la plataforma tecnológica, tendrá un valor por transacción de 0,1 USD que se incluirá en el cobro de la administración de cartera (suma)

Bajo el supuesto de 20.000 transacciones por mes el ingreso potencial es de: 0,1 USD x 20.000 = 2000 USD/MES.

c) Valor por operación administrada:

El valor por operación será el mismo que en Chile, es decir, USD 11, de los cuales USD 1 corresponde al arriendo de la plataforma tecnológica. Se asume que en Ecuador el costo de recursos humanos y arriendo de oficinas es menor, pero esta

disminución podría ser neutralizada por la actualización proactiva de datos 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	

Table 7 Tarifas de los Servicios ASICOM

d) Honorarios por cobranza (prejudicial y judicial): aún cuando este puede resultar un negocio atractivo, Asicom no cuenta con la red logística en Ecuador para realizar las cobranzas. 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.

No se cobrará directamente por servicios de captaciones pues la mutualista no

traspasa un costo a los depositantes. Es decir los inversionistas no tienen un cobro por apertura o mantención de sus cuentas, como una estrategia comercial de atraer capital.

7.3 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 de 50 días en Quito y 25 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, en el futuro 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.

7.4 Estrategia de Entrada

Debido al riesgo de desarrollar un proyecto en Ecuador, 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 en dicho 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 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.

8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de negocios se operacionalizará a través de tres actividades:

- 1) Inicio de servicio de outsourcing del back office de originación y administración del crédito hipotecario. Este servicio es muy similar al que opera actualmente en Chile y se ofrecerá para la capital, ya que Quito presenta un alto volumen de transacciones. El primer paso será abrir la oficina Asicom que atenderá a la capital.
- 2) Servicio de insourcing del back office de originación y administración del crédito hipotecario en provincias. Dado que el volumen de transacciones es menor se destinará uno o dos empleados Asicom para que trabaje al interior de la sucursal de la mutualista. El servicio de insourcing se abrirá en una segunda etapa y de manera progresiva, dándole prioridad a las oficinas que tienen mayor volumen de transacción (ejemplo Guayaquil y Manta). Los oficiales Asicom de provincias tendrán una primera etapa de capacitación en la sucursal de Quito. De esta manera se estandarizarán los procesos lo que en el futuro permitirá proveer de reemplazos.
- 3) Arriendo de plataforma tecnológica y máscara que integre los distintos sistemas: se contratará a un grupo de desarrollo que estará coordinado desde Santiago,. Por tal motivo se espera que el jefe de proyecto pueda traspasar el know how de Asicom Chile.

El desarrollo de esta plataforma se estima que tardará entre seis y nueve meses.

8.1 Estimación de dotación

Para estimar la cantidad de personal comercial se consideró una productividad en base a un promedio de número de operaciones por mes (tabla N° 8) y luego se contrastó con el volumen de carga en períodos peak de operaciones presentadas por personal (tabla N° 9). Las operaciones presentadas no siempre se contabilizan (quedan incompletas) pero generan carga de trabajo al personal. Además se redondeó hacia arriba. En síntesis se utilizó un método conservador para estimar la cantidad de personal por local.

.En el cálculo se consideró principalmente a las carpetas hipotecarias y comerciales.

Las operaciones de consumo sólo requieren carga de trabajo asociada a digitalización, indexación y control documentario pues no requieren garantía hipotecaria.

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de operaciones por descripción de cargo:

Cargo	Oper / Mes
<i>Equipo Originación de Créditos - Fase Comercial</i>	
Oficial Operativo	50
Analista de Crédito	200
Supervisor Operativo	400
<i>Equipo Constitución Hipotecas</i>	
Abogados (Est. Títulos+Confección Minutas)	75
Abogados Resolución Reparos Registro Público	200
Abogado Revisión Inscripciones	600
Coordinador Municipio	300
Tramitador Municipio	150
Tramitador Registro	200
Abogado Jefe	1,000
<i>Unidades de Apoyo</i>	
Digitalización Expedientes	
Supervisor Operativo	1,000
Asistentes Fase Comercial	500
Asistentes Originación	300
Recopilación Documentos Legales	
Abogado Check List + Contacto Cliente	200
<i>Control de Gestión</i>	
Supervisor de Control de Gestión	NA
Analista de Control de Gestión	NA
<i>Parámetros por sucursal</i>	
Oficial de Servicio ASICOM*	40

Table 8 Estimación de dotación a partir de volumen de cargas

Ciudad	Oficina	Oper Contabilizadas				Oper Presentadas*				dotacion provincia
		Hipotecario	Consumo	Comercial	Total	Hipotecario	Consumo	Comercial	Total	
Quito	Atahualpa	23	13	1	37	35	20	2	37	
Quito	Cca	32	22	6	60	49	33	9	58	
Quito	Centro	25	25	2	52	38	38	3	41	
Quito	el bosque	25	25	2	52	38	38	3	41	
Quito	el condado	20	25	2	47	30	38	3	33	
Quito	el recreo	28	50	2	80	42	76	3	45	
Quito	el valle	26	25	3	54	39	38	5	44	
Quito	Iñaquito	58	78	8	144	88	118	12	100	
Quito	la prensa	33	28	4	65	50	42	6	56	
Quito	Matriz	122	217	11	350	185	329	17	202	
Quito	Tumbaco	14	31	5	50	21	47	8	29	
Guayaquil	Alborada	24	8	2	34	36	12	3	39	1
Guayaquil	Guayaquil	39	17	16	72	59	26	24	83	2
Manta	Manta	36	31	5	72	55	47	8	63	2
Manta	Tarqui	28	30	4	62	42	46	6	48	1
Ambato	Ambato	26	11	9	46	39	17	14	53	1
Azogues	Azogues	21	13	4	38	32	20	6	38	1
Cuenca	Cuenca	38	17	2	57	58	26	3	61	2
Ibarra	Ibarra	20	18	6	44	30	27	9	39	1
Latacunga	Latacunga	35	42	23	100	53	64	35	88	2
Loja	Loja	40	25	6	71	61	38	9	70	2
Portoviejo	Portoviejo	30	24	4	58	46	36	6	52	1
Quevedo	Quevedo	21	122	4	147	32	185	6	38	1
Riobamba	Riobamba	17	43	1	61	26	65	2	28	1
Santo Domingo	sto. domingo	37	116	11	164	56	176	17	73	2
Total		818	1,056	143	2,017	1,240	1,602	219	1,459	20

Table 9 Estimación de personal requerido en provincias según cargas de trabajo.

Se requerirán veinte oficiales Asicom para provincias que se ubicarán según el siguiente mapa geográfico:

Ciudad	Número de Oficinas
Quito	11
Guayaquil	2
Manta	2
Cuenca	1
Quevedo	1
Latacunga	1
Santo Domingo	1
Loja	1
Ibarra	1
Azogues	1
Portoviejo	1
Riobamba	1
Ambato	1
Total	25



Table 10 Distribución Geográfica de las sucursales de la Mutualista Pichincha. Fuente: Mutualista Pichincha.

8.2 Infraestructura y costo de personal

8.2.1 Desarrollo plataforma de Servicios :

Se espera terminar el desarrollo de la plataforma en ocho meses con un costo asociado de USD 13,682 .

El equipo de desarrollo se establecerá en Quito y el origen de los analistas será ecuatoriano. Se estima que se requerirán dos analistas a tiempo completo y un tercero que se dedicará a dar soporte y mantención durante la operación (el costo de éste último va a la planilla de la nómina)

El jefe de proyecto viajará desde Santiago para coordinar el traspaso de conocimiento y la coordinación con los sistemas de Asicom.

	Productos	Desarrollo		Implantación		Sistemas TI Actuales
				Reglas negocio	Front end	
Colocaciones	Crédito de Consumo	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUPI/Excel
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
	Microcrédito	Originación	SI	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUPI/Excel
		Adm. Cartera	SI	NO	NO	Core Bancario MUP
	Crédito Hipotecario	Originación	NO	NO	SI	Sales Logix/ Core Bancario MUPI/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

Table 11 Necesidades de desarrollo de la plataforma TI

Costo del desarrollo	Rem Liq/Mes	Cost Emp/mes
Analista Programador (2)	850	1,241
Total		2482
Equipamiento		
Servidor Desarrollo	1,600	USD/Unid
Desktops (2)	800	USD/Unid
Total	3,200	

Table 12 Costos desarrollo plataforma Fuente: elaboración propia

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

Table 13 Costos por viajes. Fuente: elaboración propia

2) Equipamiento de Casa Matriz:

Solo Gerentes y Jefaturas tendrán servidor de archivos y se consideran dos 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

Table 14 Equipamiento Quito Fuente: elaboración propia

3) Gestión Documentaria

Se requiere un analista por un período de cinco meses que desarrolle una plataforma de optimización documentaria, de tal manera que la indexación se realice de manera automática.

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

Table 15 Equipamiento gestión documentaria

En cuanto a la calendarización del proyecto, se estima comenzar funciones en Quito y luego implementar las funciones de originación, digitalización y la plataforma de manera progresiva en provincias.

El detalle de la apertura por mes se visualiza en la tabla N°16, a continuación:

Oficina	Originación	Servicio		
		Digitalización	Plataforma Comercial.	Cobranza
ATAHUALPA	3	3	9	subcontratación
CCA	3	3	9	subcontratación
CENTRO	3	3	9	subcontratación
EL BOSQUE	3	3	9	subcontratación
EL CONDADO	3	3	9	subcontratación
EL RECREO	3	3	9	subcontratación
EL VALLE	3	3	9	subcontratación
IÑAQUITO	3	3	9	subcontratación
LA PRENSA	3	3	9	subcontratación
MATRIZ	3	3	9	subcontratación
TUMBACO	3	3	9	subcontratación
ALBORADA	4	4	10	subcontratación
GUAYAQUIL	4	4	10	subcontratación
MANTA	4	4	10	subcontratación
TARQUI	4	4	10	subcontratación
AMBATO	6	6	12	subcontratación
AZOGUES	5	5	11	subcontratación
CUENCA	5	5	11	subcontratación
IBARRA	5	5	11	subcontratación
LATACUNGA	6	6	12	subcontratación
LOJA	6	6	12	subcontratación
PORTOVIEJO	6	6	12	subcontratación
QUEVEDO	6	6	12	subcontratación
RIOBAMBA	6	6	12	subcontratación
STO. DOMINGO	6	6	12	subcontratación

Table 16 Calendario de apertura operaciones por servicios. Fuente: Elaboración propia

8.3 Recursos Humanos

Se considera que existe una dotación fija de apoyo a la operación y la dotación directa. Entre la dotación fija se tiene a los siguientes cargos que se ubicarán en la oficina de Asicom en Quito (outsourcing). Se considera un total de diez personas que entrarán a la empresa según la calendarización prevista en:

Cargo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Gerente general	1	1	1	1
Gerente de operaciones	1	1	1	1
Contador / Jefe Finanzas	1	1	1	1
Jefe de RRHH	1	1	1	1
Analista Contable	0	0	0	1
Analista pago de nomina	0	0	0	1
Soporte TI Usuarios	0	0	1	1
Secretaria Recepcionista	1	1	1	1
Junior	1	1	1	1
Aseo	1	1	1	1
Total	7	7	8	10

Table 17 Calendario ingreso de personal Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom

En cuanto al personal de la operación, se contempla un total de cuarenta y dos cargos, de los cuales veinte corresponden a los oficiales de provincia y veintidós al grupo de outsourcing. Cabe destacar que en provincia los servicios de notaria y abogados serán externalizados con los profesionales locales, pues permiten una respuesta más rápida y atinente a la realidad de cada provincia.

Proceso	Mes	1	2	3	4	5	6
Equipo Originación de Créditos - Fase Comercial	Oficial Operativo	0	0	2	3	3	4
	Analista de Crédito	0	0	1	1	1	1
	Supervisor Operativo	0	0	1	1	1	1
Equipo Constitución Hipotecas	Abogados (Est. Títulos+Confección Minutas)	0	0	2	2	2	3
	Abogados Resolución Reparos Registro Público	0	0	1	1	1	1
	Abogado Revisión Inscripciones	0	0	1	1	1	1
	Coordinador Municipio	0	0	1	1	1	1
	Tramitador Municipio	0	0	1	1	1	2
	Tramitador Registro	0	0	1	1	1	1
	Abogado Jefe	0	0	1	1	1	1
Unidades de Apoyo	Supervisor Operativo	0	0	1	1	1	1
	Asistentes Fase Comercial	0	0	1	1	1	1
	Asistentes Originación	0	0	1	1	1	1
	Abogado Check List + Contacto Cliente	0	0	1	1	1	1
	Supervisor de Control de Gestión	0	0	1	1	1	1
	Analista de Control de Gestión	0	0	1	1	1	1
Dotación provincias	Oficial de Servicio ASICOM* (Agencias MUPI)	20	20	20	20	20	20
Total		20	20	38	39	39	42

Table 18 Calendario personal de operación. Elaboración Equipo Gestor Asicom

9 PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

9.1 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 a continuación.

PARÁMETROS 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					

Table 19 Parámetros de volumen

Para obtener los montos estimados correspondientes a cada producto, se utilizaron los promedios reales entre el periodo enero 2008 a agosto del 2009. Se utilizó este supuesto porque fue la información a la que tuvo acceso la empresa.

Cabe destacar que en este período se está capturando el efecto en las ventas, de la crisis financiera y el desempeño del mercado ecuatoriano.

Existe un déficit de primera vivienda cercano al millón de unidades, motivo por el cual se estima que la demanda 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 empresa en base a los siguientes parámetros descritos en la tabla a continuación :

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

Table 20 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

Table 21 Flujo de Ingresos y Saldos de Cartera

El modelo considera que se va a cobrar por la administración sólo 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.

9.2 Inversiones

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.

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 iniciado 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

Table 22 Calendario de inversiones. Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom.

9.3 Estado de resultado y Flujo de caja libre

En el presente apartado se adjunta el estado de resultados, flujo de caja y balance para el proyecto Asicom Ecuador, detallado trimestralmente 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 término 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 al tercer año.

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

A continuación se presenta el flujo de caja:

Operación	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
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	(11,215)	(16,754)	(16,626)	(14,813)	(15,956)	74,371
Impuestos	0	0	0	0	(84,745)	(363,645)
Flujo Operación	(393,197)	(65,399)	42,491	83,441	682,569	1,047,761
Inversiones	(92,283)	(23,027)	(9,446)	(6,964)	0	0
Flujo de Caja Mes	(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

Table 23 Flujo de caja directo en USD Fuente: Elaboración Equipo Gestor 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

Table 24 Estado de Resultado. Elaboración Equipo Gestor Asicom

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
Activo Circulante (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 Oficinas	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	(156.458)	(1.020.883)
Patrimonio	(401.333)	(479.866)	(453.119)	(387.743)	177.825	1.024.816
Capital	0	0	0	0	0	0
Resultados	(401.333)	(479.866)	(453.119)	(387.743)	177.825	1.024.816

Table 25 Balance de Asicom Ecuador. Fuente: Elaboración Equipo Gestor Asicom

9.4 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.

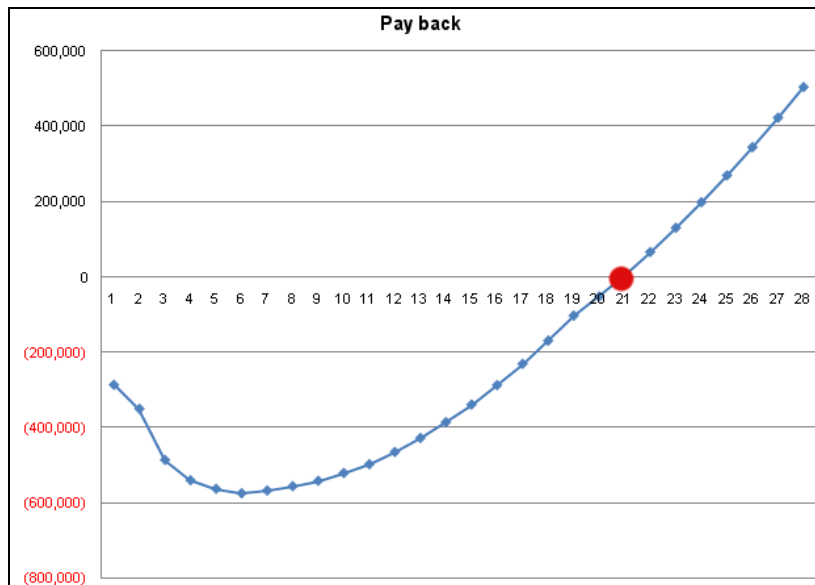


Figure 20 Pay Back Asicom Ecuador. Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio en el cual los ingresos se equiparan con los gastos ocurre en el séptimo mes de operación.

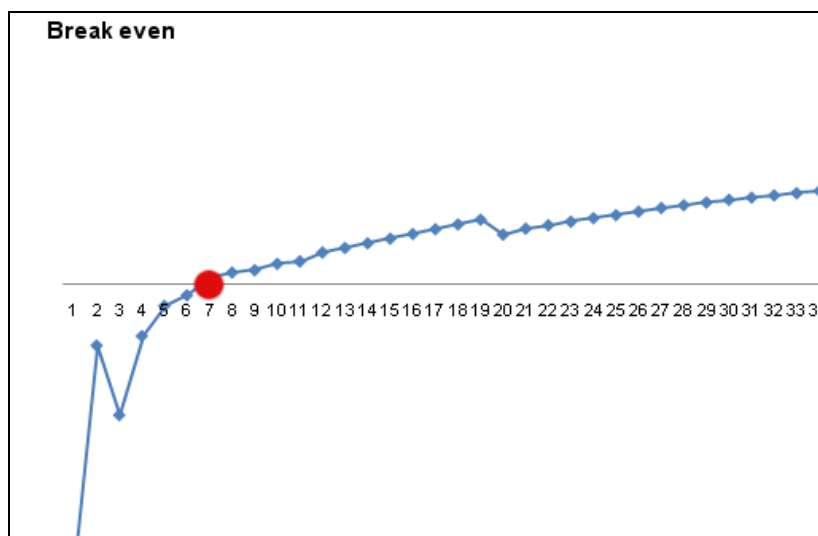


Figure 21 Punto de equilibrio Fuente: Elaboración propia

Consideramos una tasa de descuento del 20% en base los siguientes supuestos que contribuyen a estimar el riesgo de inversión.

Aumenta 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.

Disminuye 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 muestra en la siguiente tabla, considerando una tasa de descuento de 20% se obtiene 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

Table 26 VAN del proyecto

Para ver más información financiera, referirse a los anexos.

9.5 Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad debido a que quizás no se esté capturando el riesgo de todos los escenarios posibles. Se realizó un análisis bajo tres variables:

a) Aumento de riesgo país

En escenarios futuros las medidas del gobierno ecuatoriano podrían aumentar el riesgo país. Esto impactaría, variando la tasa de descuento a un 45%. En este caso el VAN disminuiría a un poco más de la mitad (USD 348.064) y aun así el proyecto sigue

siendo atractivo para los inversionistas:

Tasa de descuento	45%
VAN	348,064

b) Volumen de operaciones:

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

Se analizó entonces el impacto en el proyecto de la disminución de las ventas mensuales producto de un factor externo no identificado que incida en esta variable.

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 de créditos, estos también se redujeron en 10 % , manteniéndose constante la tasa de descuento del 20%.

Los resultados arrojan 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.

c) Precio de los servicios:

Los precios de los servicios se han establecido de acuerdo al mercado chileno y se pueden flexibilizar en la negociación entendiendo que el poder adquisitivo de los ecuatorianos (PPP) es menor que el de los chilenos. Según el fondo monetario internacional, Chile se ubica en el lugar 43 y Ecuador figura 18 posiciones más abajo.

Se ha realizado una sensibilización de borde para estimar las condiciones límites entre las variables precio y volumen de la administración de crédito. Asumiendo un volumen de 440 operaciones, el VAN es favorable desde los USD 6.

Todos los escenarios resultan favorables para realizar el proyecto en Ecuador. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es robusto para los inversionistas.

10 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.

11 BIBLIOGRAFÍA

11.1 Material escrito

- 1) COM-MGPG-1 Comunidad de Alumnos 2008, Material Docente, Proyecto de Grado, Formato Plan De Negocios, Profesor Christian Willatt H. https://www.ucursos.cl/mgpg/2008/0/COM-MGPG/1/material_docente/objeto/206295, Noviembre 2009.
- 2) IN7C0-2 Proyecto de Grado 2009, Material Docente, Plan de Negocios, Profesor Antonio Holgado San Martin, https://www.ucursos.cl/ingenieria/2009/2/IN7C0/2/material_docente/, Noviembre 2009
- 3) Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic Intent". Harvard Business Review, 1989
- 4) Mutualista Pichincha, Memoria de Sostenibilidad 2008.
- 5) Levantamiento de información, entrevistas realizadas en la casa matriz y en las sucursales de Quito, Manta, Porto Viejo, Noviembre 2009, Ecuador.

11.2 Sitios Web

- 1) <http://www.asicom.com> [Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 2) <http://www.mutualistapichincha.com/mupi/index.jhtml> [Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 3) <http://www.supercias.gov.ec/> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 4) <http://www.hoy.com.ec/> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 5) http://www.elfinanciero.com/banca_especiales/especiales_financieros.html [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 6) <http://www.sri.gov.ec/>[Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 7) <http://www.bce.fin.ec/>[Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 8) <http://www.superban.gov.ec> [Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 9) <http://www.mintrab.gov.ec/MinisterioDeTrabajo/index.htm> [Consulta: 10 de Noviembre de 2009]
- 10) <http://rru.worldbank.org/BESnapshots/Ecuador/default.aspx> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 11) <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=60> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 12) <https://www.budde.com.au/Research/Ecuador-Telecoms-Mobile-and-Broadband> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 13) <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>[Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 14) <https://www.freetheworld.com> [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 15) http://hdrstats.undp.org/en/countries/country_fact_sheets/cty_fs_ECU.html [Consulta: 17 de Noviembre de 2009]
- 16) <http://www.highbeam.com/doc/1G1-157652072.html> [Consulta: 4 de Diciembre de 2009]
- 17) http://www.mundocontact.com.mx/enlinea_detalle.php?recordID=2717 [Consulta: 4 de Diciembre de 2009]
- 18) <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hipotecarios-seran-manejados-por-tata-290375-290375.html> [Consulta: 4 de Diciembre de 2009]

12 ANEXOS

12.1 Resumen informe "Doing Business in Ecuador 2010"^{xxviii}

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE Promedio
Procedimientos (número)	13	9,5	5,7
Tiempo (días)	64	61,7	13,0
Costo (% de ingreso per cápita)	37,7	36,6	4,7
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	10,6	2,9	15,5

Figure 22 Resumen apertura de un Negocio

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE Promedio
Índice de dificultad de contratación (0-100)	44	34,4	26,5
Índice de rigidez en los horarios (0-100)	40	21,2	30,1
Índice de dificultad de despido (0-100)	30	24,1	22,6
Índice de rigidez empleo (0-100)	38	26,6	26,4
Costos por redundancias (semanas de salarios)	135	53,0	26,6

Figure 23 Resumen Contratación de personal

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE Promedio
Índice de grado de transparencia (0-10)	1	4,0	5,9
Índice de responsabilidad del los directores (0-10)	5	5,3	5,0
Índice de facilidad para juicios de accionistas (0-10)	6	6,0	6,6
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	4,0	5,1	5,8

Figure 24 Resumen Protección a los inversionistas

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE Promedio
Tiempo (años)	5,3	3,3	1,7
Costo (% de los bienes)	18	15,9	8,4
Tasa de recuperación (centavos por dólar)	16,1	26,8	68,6

Figure 25 Resumen Cierre de una empresa

^{xxviii} <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=60>

12.2 Mutualista Pichincha

12.2.1 Productos y Servicios

Gestión Inmobiliaria: la actividad inmobiliaria es el pilar fundamental del concepto 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 amplia experiencia en proyectos inmobiliarios. En los 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 industriales 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: Durante los últimos meses la Mutualista Pichincha ha aplicado 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. Los depósitos a plazo mostraron un comportamiento decreciente en el primer trimestre de 2009.

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 para que realicen sus transacciones.

12.2.2 Organización

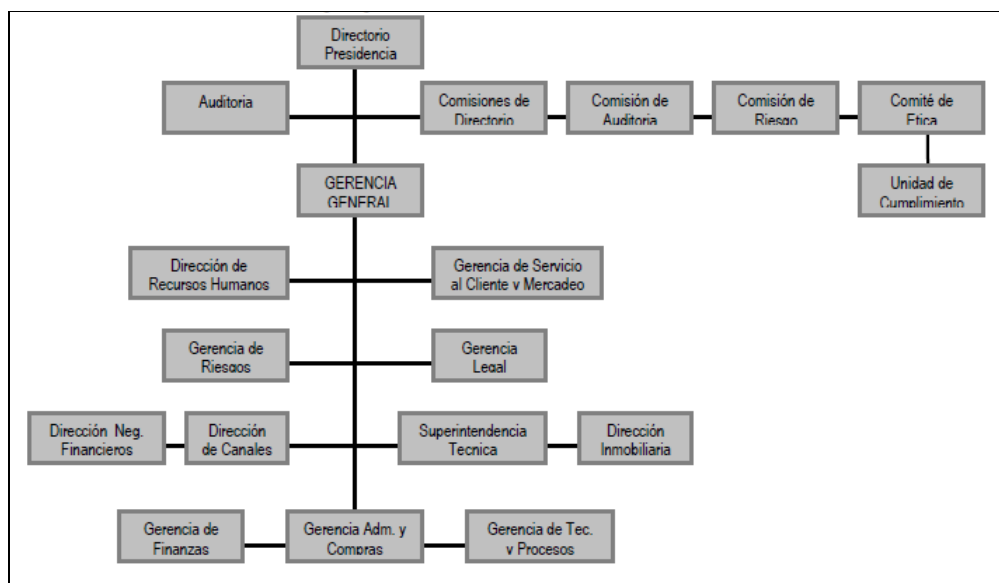


Figure 26 Organigrama Mutual Pichincha. Fuente: Archivos de la compañía

12.2.3 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.

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.

12.3 Servicios de digitalización e indexación

Funcionalidades

- Digitalización de los documentos asociados a la operación mediante la inclusión, en modalidad de insourcing/ outsourcing, 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 asociado 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 forma digital como física.
- Control de documentación pendiente y recibida por carpeta o cliente

Impacto

- Se libera a personal de la mutualista 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.

A nivel general los beneficios de la solución Asicom son:

- Concentrar la organización en el Core del Negocio
- Aumento de participación de mercado
- Flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda
- Mejores herramientas para la toma de decisiones
- Agilidad en los procesos operativos y anticipo de desembolsos
- Mejor clima laboral (menor estrés operativo)

- Mejora 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

12.4 Anexo proyección financiera

- Tabla de depreciación

Supuesto de depreciación acelerada

Plataforma de Servicios	item	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

Table 27 Supuesto de depreciación acelerada

- 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

Table 28 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

Table 29 Parámetros de Gastos de Servicios de Aplicaciones TI ASICOM