



**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE NEGOCIOS  
“HUMANE”**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS  
DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”**

**TOMO I**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN OPCIÓN PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**RUBÉN ADRIÁN MENDOZA ESPINOZA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2022-2023**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
<b>TÍTULO:</b> “Plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos, ubicada en la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2024.”		
<b>AUTOR:</b> Rubén Adrián Mendoza Espinoza	<b>TUTOR:</b> Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Tecnológico Universitario de Negocios “HUMANE”	<b>FACULTAD:</b> Administración	
<b>CARRA:</b> Administración de empresas.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> Septiembre de 2023	<b>Nº DE PÁG:</b> 139	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Plan de negocios.		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Finanzas, inversión, comercializadora de fondos, vehículos de inversión, plan de negocios, Ecuador, rentabilidad, modelo de negocios.		
<b>RESUMEN:</b> El presente trabajo corresponde a la investigación realizada para el desarrollo de un plan de negocios que sirva de guía para la creación de una empresa comercializadora de fondos con sede en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2024. Se determinan antecedentes, y se analizan aspectos comerciales y financieros para los primeros cinco años de operaciones.		
<b>Nº DE REGISTRO:</b> A-EC-12-13	<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b> A-EC-12-13	
<b>DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>X</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0963634407	<b>E-mail:</b> rmendoza@es.humane.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA	
	<b>Teléfono:</b> (04) 288 2710	
	<b>E-mail:</b> cpazmino@humane.edu.ec	

## ***AGRADECIMIENTO***

Mi sincero y más profundo agradecimiento al Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA, y al Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA. Su guía, experiencia y consejos han sido fundamentales en el desarrollo del presente trabajo. Agradezco también al Tecnológico Universitario de Negocios, Humane, y a todos mis docentes, quienes me proporcionaron el conocimiento y los recursos que ahora considero cruciales para mi vida profesional.

En especial, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi madre, quien nunca dejó de creer en mí. Su fe inquebrantable en mi potencial y su apoyo incondicional han sido la brújula que me guió al sendero del compromiso y la perseverancia.

Finalmente, quiero agradecerme a mí mismo. Por las noches largas, los desafíos superados, las dudas enfrentadas y la persistencia mostrada. Por no rendirme, incluso cuando el camino se volvía empinado y las dudas nublaban mi visión. Este logro es un testimonio de mi dedicación, pasión y resiliencia.

## ***DEDICATORIA***

A mi madre, cuyo apoyo incondicional ha sido fuente de luz y esperanza en los momentos más adversos. A mis abuelos, que en paz descansen. Aunque no pudieron ver este logro, su legado y enseñanzas viven en mí y me han llevado a este momento. En cada paso de este viaje, he sentido su presencia y amor.

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Santiago de Guayaquil, septiembre de 2023

Yo, **Rubén Adrián Mendoza Espinoza** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Tecnológico Universitario de Negocios “HUMANE”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

**Rubén Adrián Mendoza Espinoza**

**C.I: 0940629900**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, septiembre de 2023

Certifico que el trabajo titulado **“Plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos, ubicada en la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2024.”** ha sido elaborado por **Rubén Adrián Mendoza Espinoza** bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Tecnológico Universitario de Negocios “HUMANE”.

---

**Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Ante la evidente carencia de educación financiera en Ecuador, surge la necesidad de ofrecer soluciones que guíen a la población en la toma de decisiones informadas sobre inversiones. Este proyecto propone la creación de una comercializadora de fondos online que, mediante un sitio web, identificará las necesidades y objetivos de inversión del cliente, ofreciendo asesoramiento personalizado y opciones de inversión adecuadas presentadas por expertos financieros.

La mayoría de la población económicamente activa en Ecuador carece de conocimientos sobre opciones de inversión. Esta comercializadora de fondos busca cerrar esa brecha, ofreciendo opciones diversificadas y acceso a los mercados financieros. Los principales beneficiarios serán los inversionistas ecuatorianos que buscan diversificar sus inversiones y acceder a una mayor variedad de instrumentos financieros, aprovechando oportunidades de inversión globales. Si bien el proyecto es de naturaleza financiera, se compromete a operar de manera responsable y sostenible, priorizando soluciones digitales para minimizar el uso de recursos y promoviendo inversiones amigables con el medio ambiente.

En cuanto a la inversión, el monto total a invertir es de \$248,569.65, con aportes de socios de \$149,141.79 y un crédito bancario de \$99,427.86. Se estima que la inversión se recuperará en 4 años y 11 meses, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18%.

La creación de una comercializadora de fondos en Ecuador representa una oportunidad única para inversionistas y para el sector financiero del país. Domiciliada en Guayaquil, corazón de la actividad económica y financiera del país, esta propuesta no solo atiende una necesidad latente, sino que también abre puertas a la diversificación y al crecimiento económico sostenible. Es una inversión estratégica con un retorno prometedor en un mercado emergente.

## **ABSTRACT**

In Ecuador, as in most countries in the region, the majority of its economically active population lacks proper financial education. This deficiency manifests in various symptoms that expose the precarious financial health in which individuals and households often find themselves due to poor money management decisions. As a result of this issue, there's a widespread lack of knowledge regarding investment options. This includes ignorance about where to place savings beyond a bank account, the most suitable vehicle for investment, and the optimal times for savings to yield the best returns.

In Ecuador, as in other countries in the region, fund marketers, also known as fund distributors, are commercial intermediaries that present investment options to their clients and assist them in making informed decisions about how to invest their money. In this context, a fund marketer is a company that offers personalized advice, analyzes the client's investment needs and objectives, and then presents investment options that may include stocks, bonds, investment funds, among other vehicles and investment instruments.

Given the aforementioned, a business plan will be developed for the creation of a fund marketer. Through a website, it will identify the client's needs and objectives, guide them in the selection process, and ultimately propose a range of the most suitable options for them. These options will be presented and explained in detail by qualified financial advisors to those clients identified as prospects by the applied system.



## Contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del Problema .....	2
Formulación del Problema.....	2
Sistematización del Problema.....	3
Pregunta 1: ¿Qué impacto tiene el capacitar adecuadamente a los asesores financieros? .....	3
Pregunta 2: ¿Cuál es la importancia de desarrollar una estrategia de fidelización de clientes? .....	3
Pregunta 3: ¿Cómo afecta una competencia creciente a la empresa? .....	3
Pregunta 4: ¿Por qué es importante incentivar a los asesores financieros?.....	3
Pregunta 5: ¿Cómo afecta a la comercializadora de fondos una incorrecta selección de vehículos de inversión? .....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación Práctica .....	4
Marco Referencial de la Investigación .....	5
Marco Teórico .....	5
Plan de negocios: concepto y elementos clave. ....	5
Plan de negocios: importancia en la creación de empresas. ....	6
Comercializadora de fondos: concepto y origen.....	6

Comercializadora de fondos: tipos y funciones. ....	7
Comercializadora de fondos: regulaciones y marco legal en Ecuador. ....	8
Mercado financiero ecuatoriano: contexto y evolución. ....	9
Inversiones en Ecuador: tipos y características. ....	10
Inversionistas ecuatorianos: perfil y comportamiento. ....	10
El crecimiento y expansión del Banco Pichincha. ....	11
Importancia de la capacitación en el sector financiero. ....	12
Asesores financieros: concepto y competencias clave. ....	13
Programas de capacitación para asesores financieros. ....	13
Impacto que tiene la capacitación en el desempeño de asesores financieros. ....	14
Certificaciones y acreditaciones para asesores financieros. ....	14
Desarrollo de habilidades blandas en asesores financieros. ....	15
Capacitación en ética y responsabilidad social en el sector financiero. ....	16
Efectos de la capacitación al asesor financiero en la satisfacción del cliente. ....	17
Vanguard Group y el impacto de invertir en capacitación. ....	17
Estrategia empresarial: concepto, origen y evolución. ....	19
Importancia del desarrollo de estrategia empresariales. ....	20
Fidelización de clientes: Concepto e importancia. ....	21
Factores que influyen en la fidelización de clientes. ....	22
Estrategias de fidelización de clientes. ....	23

Técnicas y herramientas para fidelizar clientes. ....	23
Medición de la efectividad de estrategias de fidelización. ....	24
Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización. ....	25
Apple y su estrategia para crear verdaderos fanáticos de la marca. ....	26
Competencia empresarial: Concepto e importancia. ....	28
Análisis de la competencia en el sector financiero ecuatoriano. ....	28
Estrategias competitivas en el mercado financiero. ....	29
Barreras de entrada y salida en el mercado financiero ecuatoriano. ....	30
Impacto de la competencia en la rentabilidad de una comercializadora de fondos. ....	31
Errores comunes que provocan pérdida de competitividad en el mercado financiero. ....	31
Innovación y diferenciación en el sector financiero. ....	32
Adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos en el mercado financiero. ....	33
Adaptabilidad e innovación: el caso DBS Bank en el dinámico mercado financiero. ....	33
Motivación y desempeño en el sector financiero. ....	35
Tipos de incentivos para asesores financieros. ....	35
Efectividad de los incentivos en la retención y desempeño de asesores financieros. ....	36
Diseño de sistemas de incentivos para asesores financieros. ....	37
Reconocimiento y recompensas en el sector financiero. ....	38
Equilibrio entre incentivos y riesgos en el sector financiero. ....	38
Cultura organizacional y su influencia en la motivación de asesores financieros. ....	39

Impulsando la retención y la satisfacción del cliente a través de incentivos: el caso de Merrill Lynch.....	40
Vehículos de inversión: Concepto e importancia en el mercado financiero.....	42
Instrumentos de inversión: Concepto y diferenciación de los vehículos.....	42
Criterios para la selección de vehículos de inversión. ....	43
Riesgos asociados a la selección de vehículos de inversión. ....	44
Impacto de la selección de vehículos de inversión en el desempeño de una comercializadora de fondos. ....	44
Cartera de inversión: Concepto y utilidad. ....	45
Importancia de la diversificación de la cartera de inversiones. ....	46
Evaluación del rendimiento y volatilidad de vehículos de inversión. ....	47
Inversión de valor y éxito sostenido: la estrategia de Warren Buffett y Berkshire Hathaway en la selección de fondos.....	48
Marco Conceptual .....	51
Descripción De La Empresa .....	59
Descripción Del Proyecto .....	59
Visión.....	59
Misión .....	59
Valores .....	60
Objetivos.....	60

Objetivo general .....	60
Objetivos específicos.....	61
Modelo De Negocios .....	62
Estrategia Genérica .....	63
Ventajas Competitivas .....	63
Análisis De Las Fuerzas De Porter .....	64
Justificación de la ponderación realizada a las fuerzas de Porter.....	66
Rivalidad entre los competidores.....	66
Amenaza que representan los productos entrantes. ....	66
Poder de negociación de los proveedores. ....	66
Poder de negociación de los clientes. ....	67
Amenaza procedente de los productos sustitutos.....	67
Análisis FODA .....	68
Análisis de PESTEL .....	70
Análisis de Likert .....	71
Estructura Organizacional.....	72
Plan De Marketing.....	73
Contexto general del mercado.....	73
Perfil del cliente.....	74
Marketing Mix .....	75

Estrategia de producto .....	75
Estrategia de precio .....	76
Estrategia de distribución .....	77
Estrategia de promoción .....	78
Estrategia de personas .....	79
Estrategia de procesos .....	80
Estrategia de evidencia física .....	82
Plan de Acción .....	84
Análisis Financiero .....	89
Supuestos financieros .....	89
Inflación proyectada.....	90
Salarios básicos proyectados.....	90
Incremento anual de sueldos.....	90
Comportamiento de la demanda esperada.....	91
Comportamiento de los gastos.....	91
Necesidades de inversión .....	92
Financiamiento de la inversión.....	93
Proyección de los sueldos.....	95
Proyección de ingresos .....	96
Proyección de los gastos operacionales.....	97

Crédito bancario para financiamiento .....	98
Estados financieros.....	101
Estado de resultados.....	101
Balance general.....	103
Indicadores económicos .....	105
Punto de equilibrio .....	106
Indicadores financieros.....	108
Razón corriente.....	108
Capital de trabajo.....	109
Rotación del activo total.....	109
Endeudamiento.....	109
Leverage total.....	110
Cobertura pasivo financiero.....	110
Cobertura gasto financiero.....	110
Margen bruto.....	111
Margen operativo.....	111
Margen neto.....	111
ROA (Rentabilidad sobre activos).....	111
ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio).....	112
Conclusiones y Recomendaciones.....	113

Conclusiones .....	113
Recomendaciones .....	114
Referencias.....	116
Anexos .....	131
Anexo 1 .....	131
Anexo 2 .....	131
Anexo 3 .....	135
Anexo 4 .....	137
Anexo 5 .....	137
Anexo 6 .....	139



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Cuadro de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico del problema. .	2
<b>Tabla 2</b>	Esquema de modelo de negocios para Investor Bridge. ....	62
<b>Tabla 3</b>	Ponderación de las fuerzas de Porter. ....	65
<b>Tabla 4</b>	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	68
<b>Tabla 5</b>	Matriz de estrategias cruzadas del FODA. ....	69
<b>Tabla 6</b>	Matriz de PESTEL. ....	70
<b>Tabla 7</b>	Matriz con el análisis de Likert.....	71
<b>Tabla 8</b>	Plan de acción correspondiente al objetivo específico 1. ....	84
<b>Tabla 9</b>	Plan de acción correspondiente al objetivo específico 2. ....	85
<b>Tabla 10</b>	Plan de acción correspondiente al objetivo específico 3. ....	86
<b>Tabla 11</b>	Plan de acción correspondiente al objetivo específico 4. ....	87
<b>Tabla 12</b>	Plan de acción correspondiente al objetivo específico 5. ....	88
<b>Tabla 13</b>	Proyección de supuestos financieros. ....	89
<b>Tabla 14</b>	Inversión inicial requerida. ....	92
<b>Tabla 15</b>	Estructura de financiamiento inicial. ....	93
<b>Tabla 16</b>	Proyección de nómina 2024-2028. ....	95
<b>Tabla 17</b>	Proyección de ingresos 2024-2028. ....	96
<b>Tabla 18</b>	Proyección de gastos operacionales 2024-2028. ....	97
<b>Tabla 19</b>	Detalles del crédito bancario para financiamiento.....	98
<b>Tabla 12</b>	Amortización del crédito bancario anual. ....	99
<b>Tabla 21</b>	Estado de resultados y flujo de caja 2024-2028.....	101
<b>Tabla 22</b>	Balance general proyectado 2024-2028.....	103

<b>Tabla 23</b> Indicadores económicos y estructura de financiamiento. ....	105
<b>Tabla 24</b> Análisis del punto de equilibrio 2024-2028. ....	106
<b>Tabla 25</b> Indicadores Financieros 2024-2028. ....	108

### **Índice de ilustraciones**

<b>Ilustración 1</b> Gráfico de radar de las fuerzas de Porter. ....	65
<b>Ilustración 2</b> Organigrama de Investor Bridge. ....	72
<b>Ilustración 3</b> Proceso general de ventas. ....	80
<b>Ilustración 4</b> Proceso de atención al cliente. ....	81
<b>Ilustración 5</b> Logotipo de Investor Bridge. ....	82
<b>Ilustración 6</b> Previsualización del logotipo en Instagram. ....	82
<b>Ilustración 7</b> Previsualización del sitio web. ....	83

## **Introducción**

En el Ecuador, al igual que en la mayoría de los países de la región, la mayoría de su población económicamente activa carece de una adecuada educación financiera, lo cual se refleja en diversos síntomas que dejan al descubierto la precaria salud financiera en la que suelen encontrarse los individuos y los hogares debido a decisiones incorrectas en cuanto al manejo del dinero. Como consecuencia de este problema se encuentra un desconocimiento generalizado en cuanto a opciones de inversión, entre las cuales se pueden evidenciar el desconocimiento de en dónde se pueden colocar los ahorros más allá de una cuenta bancaria, el vehículo más adecuado para invertir, y los momentos más adecuados para que los ahorros pueden obtener mejores rentabilidades.

En el Ecuador, al igual que en otros países de a la región, las comercializadoras de fondos, también conocidas como distribuidoras de fondos son intermediarios comerciales que presentan opciones de inversión a sus clientes y les ayudan a tomar decisiones informadas sobre cómo invertir su dinero. En este sentido, una comercializadora de fondos es una empresa que brinda asesoramiento personalizado, analiza las necesidades y objetivos de inversión del cliente y luego presenta opciones de inversión que pueden incluir acciones, bonos, fondos de inversión, entre otros vehículos e instrumentos de inversión.

Debido a lo antes mencionado se desarrollará un plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos que mediante un sitio web identificará las necesidades y objetivos del cliente, lo guiará en el proceso de selección y finalmente le propondrá un abanico con las opciones más adecuadas para él, mismas que serán presentadas y explicadas en detalle por asesores financieros calificados a aquellos clientes cualificados por el sistema aplicado para la captación de prospectos.

## Planteamiento del Problema

**Tabla 1**

Cuadro de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico del problema.

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control Del Pronóstico
Baja tasa de conversión de prospectos en clientes.	Falta de capacitación adecuada para los asesores financieros en cuanto a la presentación y venta de los productos de la comercializadora.	La baja tasa de conversión de prospectos en clientes, la alta rotación de clientes, la reducción del volumen de ventas, la baja retención de los asesores financieros y un bajo desempeño de los fondos seleccionados podrían resultar en una baja rentabilidad o pérdidas y una consecuente pérdida de competitividad en el mercado.	Sería ideal desarrollar un plan de negocios con estrategias adecuadas que permitan capturar mercado, motivar a la fuerza de ventas y seleccionar opciones que generen rentabilidad para los inversionistas.
Baja retención de clientes	Falta de estrategias de fidelización de los clientes		
Disminución en el volumen de ventas de los fondos de inversión ofrecidos.	Competencia creciente en el mercado de los fondos de inversión.		
Alta rotación de los asesores financieros.	Falta de incentivos o motivación para los asesores financieros		
Baja rentabilidad de las inversiones	Incorrecta selección de vehículos de inversión		

**Nota.** Esta tabla muestra los síntomas del problema, las causas en las que se origina, el pronóstico con los efectos a largo plazo y el control del pronóstico con la posible solución al problema.

## Formulación del Problema

¿Sería viable desarrollar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos, ubicado en la ciudad de Guayaquil, a partir del 2024?

## **Sistematización del Problema**

**Pregunta 1:** ¿Qué impacto tiene el capacitar adecuadamente a los asesores financieros?

**Pregunta 2:** ¿Cuál es la importancia de desarrollar una estrategia de fidelización de clientes?

**Pregunta 3:** ¿Cómo afecta una competencia creciente a la empresa?

**Pregunta 4:** ¿Por qué es importante incentivar a los asesores financieros?

**Pregunta 5:** ¿Cómo afecta a la comercializadora de fondos una incorrecta selección de vehículos de inversión?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la viabilidad de desarrollar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar el impacto de capacitar adecuadamente a los asesores financieros.
2. Establecer la importancia de desarrollar una estrategia de fidelización de clientes.
3. Evaluar cómo afecta una competencia creciente a la empresa.
4. Definir la importancia de incentivar a los asesores financieros.
5. Precisar cómo afecta a la comercializadora de fondos una incorrecta selección de vehículos de inversión.

### **Justificación Práctica**

El presente trabajo tiene como propósito fundamental analizar la viabilidad de desarrollar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos, siendo una alternativa local y eficiente para acceder a los mercados financieros, tanto nacionales como internacionales.

El crecimiento económico de Ecuador y la creciente demanda de servicios financieros hacen que la creación de una comercializadora de fondos local sea una gran oportunidad de negocio. Además, al domiciliarse en Guayaquil, uno de los principales centros económicos y financieros del país, permitirá a la empresa estar en el corazón de la actividad económica y financiera, facilitando el acceso a clientes potenciales y a las instituciones financieras relevantes.

Por otra parte, la creación de una comercializadora de fondos en Ecuador permitirá a los inversionistas diversificar sus inversiones y acceder a una mayor variedad de instrumentos financieros. Actualmente, los inversionistas ecuatorianos tienen un acceso limitado a los mercados financieros internacionales, lo que les impide aprovechar oportunidades de inversión diversificadas. Un bróker financiero local facilitaría el acceso a estos mercados y permitiría a los inversionistas ecuatorianos beneficiarse de las oportunidades de inversión globales.

Finalmente, el desarrollo de un plan de negocios sólido y viable para la creación de una comercializadora de fondos en Ecuador puede servir como modelo para futuras iniciativas empresariales en el sector financiero. El presente trabajo proporcionará información valiosa sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta el sector financiero ecuatoriano, así como las estrategias y herramientas necesarias para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades.

## **Marco Referencial de la Investigación**

### **Marco Teórico**

#### ***Plan de negocios: concepto y elementos clave.***

De acuerdo con Zimmerer & Scarborough (2005), un plan de negocios es un documento estratégico que proporciona una descripción detallada de cómo una empresa planea alcanzar sus objetivos. Este documento es esencial para guiar a los emprendedores en la toma de decisiones y en la asignación de recursos. Según indican Zimmerer & Scarborough (2005), los elementos clave de un plan de negocios incluyen la descripción de la empresa, el análisis de mercado, la estrategia de marketing, el análisis financiero y el plan de operaciones. Estos componentes son fundamentales para proporcionar una visión clara y un enfoque estructurado para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Como señala Abrams (2003), además de los elementos clave mencionados anteriormente, un plan de negocios también debe incluir un análisis de la competencia y una descripción detallada del equipo de gestión. El análisis de la competencia es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y para desarrollar estrategias que permitan a la empresa diferenciarse en el mercado. Por otro lado, la descripción del equipo de gestión es esencial para demostrar que la empresa cuenta con el liderazgo y la experiencia necesarios para llevar a cabo sus objetivos.

Como también afirma Abrams (2003), un plan de negocios también debe ser flexible y adaptable, pues las condiciones del mercado y las circunstancias pueden cambiar a lo largo del tiempo. Por lo tanto, es importante que los emprendedores revisen y actualicen regularmente su plan de negocios para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo.

***Plan de negocios: importancia en la creación de empresas.***

El plan de negocios es crucial en la creación de empresas, como afirman Bygrave & Zacharakis (2011), permite a los emprendedores evaluar la viabilidad de su idea de negocio y establecer un plan de acción para llevarla a cabo. Al mismo tiempo, Zimmerer & Scarborough (2005), indican que un plan de negocios bien estructurado puede ayudar a atraer inversores y financiamiento, al demostrar que la empresa tiene un enfoque sólido y una estrategia clara para alcanzar sus objetivos. Según Timmons y Spinelli (2009), un plan de negocios también puede servir como una herramienta de comunicación para presentar la idea de negocio a posibles socios, empleados y proveedores.

De acuerdo con Bygrave & Zacharakis (2011), un plan de negocios también es importante para establecer metas y objetivos claros para la empresa. Establecer metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (S.M.A.R.T. por sus siglas en inglés) puede ayudar a los emprendedores a mantenerse enfocados y a medir su progreso a lo largo del tiempo.

Finalmente, en términos de Zimmerer & Scarborough (2005), un plan de negocios puede ser útil para identificar y abordar posibles desafíos y riesgos que la empresa pueda enfrentar. Al anticipar y planificar estos desafíos, los emprendedores pueden estar mejor preparados para enfrentarlos y minimizar su impacto en el negocio.

***Comercializadora de fondos: concepto y origen.***

Basado en las conclusiones de Fabozzi (2012), una comercializadora de fondos es una empresa que se dedica a la venta de fondos de inversión a potenciales inversionistas. Estas empresas surgieron en Estados Unidos en la década de 1920, como una forma de ofrecer a los



inversionistas individuales acceso a los mercados de valores. Desde entonces, las comercializadoras de fondos han evolucionado y se han expandido a nivel mundial, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios financieros a los inversionistas.

Fabozzi (2012), también hace hincapié en que las comercializadoras de fondos han experimentado cambios significativos en las últimas décadas debido a la globalización y la innovación tecnológica. La expansión de los mercados financieros internacionales y el crecimiento de las inversiones transfronterizas han llevado a las comercializadoras de fondos a ofrecer productos y servicios más diversificados y sofisticados a sus clientes.

Además, Fabozzi (2012), indica que la tecnología ha transformado la forma en que las comercializadoras de fondos operan y se comunican con los inversionistas. Las plataformas en línea y las herramientas digitales han facilitado el acceso a la información y han permitido a los inversionistas tomar decisiones de inversión más informadas y eficientes.

### ***Comercializadora de fondos: tipos y funciones.***

De acuerdo con Reilly & Brown (2011), existen diferentes tipos de comercializadoras de fondos, como las que se enfocan en fondos de renta fija, fondos de renta variable, fondos de inversión alternativa, entre otros. Las funciones de las comercializadoras de fondos incluyen la selección de los fondos que se ofrecen a los inversionistas, la promoción y venta de los fondos, y la gestión de las relaciones con los inversionistas. Estas funciones son esenciales para garantizar que los inversionistas reciban información y asesoramiento adecuados sobre las opciones de inversión disponibles.

Adicionalmente, como señalan Reilly & Brown (2011), las comercializadoras de fondos también pueden diferenciarse en función de su enfoque en términos de clientes y servicios

ofrecidos. Algunas comercializadoras de fondos se centran en atender a inversionistas institucionales, como fondos de pensiones y compañías de seguros, mientras que otras se enfocan en inversionistas individuales. Otras comercializadoras de fondos ofrecen servicios de asesoramiento y gestión de inversiones, ayudando a los inversionistas a desarrollar estrategias de inversión personalizadas y a gestionar sus carteras de manera efectiva. Estos servicios pueden ser particularmente valiosos para los inversionistas que buscan un enfoque más activo y personalizado en la gestión de sus inversiones.

### ***Comercializadora de fondos: regulaciones y marco legal en Ecuador.***

En Ecuador, de acuerdo con lo definido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2013), las comercializadoras de fondos están reguladas por esta entidad. Según la Ley de Mercado de Valores de Ecuador creada por la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), las comercializadoras de fondos deben cumplir con ciertos requisitos de capital mínimo y deben estar registradas y autorizadas por la SCVS para operar en el mercado de valores. Este marco legal y regulatorio es fundamental para garantizar la protección de los inversionistas y el funcionamiento adecuado del mercado financiero en Ecuador.

El marco legal y regulatorio definido por la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), también establece ciertas obligaciones y responsabilidades para las comercializadoras de fondos en términos de transparencia y divulgación de información. Las comercializadoras de fondos deben proporcionar a los inversionistas información clara y precisa sobre los fondos que ofrecen, incluyendo los riesgos asociados, las comisiones y los rendimientos históricos.

Además, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2013), las comercializadoras de fondos en Ecuador están sujetas a ciertos requisitos de conducta y ética

profesional. Estos requisitos tienen como objetivo garantizar que las comercializadoras de fondos actúen en el mejor interés de los inversionistas y mantengan altos estándares de integridad y profesionalismo en sus operaciones.

### ***Mercado financiero ecuatoriano: contexto y evolución.***

El mercado financiero ecuatoriano ha experimentado significativos cambios y transformaciones en las últimas décadas. Desde la implementación de políticas de liberalización económica en la década de 1990, el mercado financiero ha evolucionado de manera notable, buscando adaptarse a las demandas de un entorno globalizado y promoviendo el crecimiento económico del país.

Según García (2018), el mercado financiero ecuatoriano se caracteriza por la presencia de diversas instituciones financieras, incluyendo bancos comerciales, cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras y entidades de microfinanzas. Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la intermediación financiera y en la asignación eficiente de recursos en la economía ecuatoriana.

La evolución del mercado financiero ecuatoriano ha estado influenciada por factores como las políticas macroeconómicas, la estabilidad política y social, así como los cambios regulatorios. De acuerdo con Pérez (2019), durante la última década, se han implementado reformas para fortalecer la supervisión y regulación del sistema financiero, con el objetivo de mejorar la estabilidad y transparencia del mercado. Asimismo, se han promovido iniciativas para fomentar la inclusión financiera y facilitar el acceso a servicios financieros por parte de la población.

### ***Inversiones en Ecuador: tipos y características.***

Las inversiones en Ecuador abarcan una amplia gama de opciones y se caracterizan por su diversidad y potencial rentabilidad. Según Fernández (2020), existen diferentes tipos de inversiones disponibles en el país, incluyendo inversiones en el mercado de valores, bienes raíces, proyectos de infraestructura, emprendimientos y negocios existentes, entre otros.

López (2017), indica que, en el mercado de valores ecuatoriano, los inversionistas tienen la posibilidad de participar en la compra y venta de acciones, bonos y otros instrumentos financieros. Estas inversiones ofrecen la oportunidad de obtener rendimientos a través de la apreciación del valor de los activos y el pago de dividendos o intereses. Asimismo, se ha observado un creciente interés en la inversión en bienes raíces, especialmente en ciudades como Quito y Guayaquil, donde se han desarrollado proyectos inmobiliarios de alta calidad y rentabilidad.

Por otra parte, Velasco (2019), asegura que las inversiones en proyectos de infraestructura también han sido destacadas en Ecuador. El gobierno ecuatoriano ha promovido la participación del sector privado en el financiamiento y desarrollo de proyectos de infraestructura, como carreteras, puertos y energías renovables. Estas inversiones no solo generan retornos financieros, sino que también contribuyen al desarrollo económico y social del país.

### ***Inversionistas ecuatorianos: perfil y comportamiento.***

El perfil y comportamiento de los inversionistas ecuatorianos es de suma importancia para comprender cómo se desarrollan las actividades de inversión en el país. Según estudios

realizados por Jiménez (2018) y Gómez (2021), se han identificado ciertos rasgos y patrones comunes entre los inversionistas ecuatorianos.

En primer lugar, se ha observado que los inversionistas ecuatorianos tienden a tener un enfoque conservador en sus decisiones de inversión. Esto significa que muestran una preferencia por inversiones consideradas de bajo riesgo y estables, como depósitos bancarios y bonos del Estado. Esta actitud conservadora puede estar influenciada por la incertidumbre económica y política que ha afectado al país en el pasado.

Además, de acuerdo con González (2019), los inversionistas ecuatorianos valoran la cercanía y confianza en sus relaciones comerciales. Prefieren establecer vínculos personales con sus asesores financieros y tomar decisiones basadas en recomendaciones de fuentes confiables. Esta preferencia por relaciones cercanas puede influir en su elección de inversiones, dándole mayor peso a las oportunidades presentadas por contactos directos o redes de confianza.

En cuanto al comportamiento, Herrera (2020), asegura que los inversionistas ecuatorianos tienden a ser más cautelosos en tiempos de incertidumbre económica. Suelen adoptar una postura defensiva, prefiriendo mantener sus inversiones existentes en lugar de buscar nuevas oportunidades. Sin embargo, en momentos de estabilidad y mayor confianza, se ha observado un incremento en la disposición a asumir riesgos y explorar opciones de inversión más diversificadas.

### ***El crecimiento y expansión del Banco Pichincha.***

Un claro ejemplo de cómo un plan de negocios puede ayudar a una empresa financiera es presentado por Cevallos (2018), quien expone el caso de la empresa ecuatoriana Banco Pichincha. Institución financiera que ha logrado expandirse a nivel internacional gracias a su plan de negocios bien estructurado y su enfoque en la innovación y la tecnología. El plan de

negocios de Banco Pichincha incluyó una estrategia de expansión internacional, que les permitió establecerse en países como España, Colombia y Perú.

El desarrollo de un plan de negocios es fundamental para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos. Para ello, es necesario tener en cuenta elementos clave como la descripción de la empresa, el análisis de mercado, la estrategia de marketing, el análisis financiero y el plan de operaciones. Además, es importante considerar el contexto y evolución del mercado financiero ecuatoriano, las características de las inversiones en Ecuador y el perfil y comportamiento de los inversionistas ecuatorianos. Un plan de negocios bien estructurado puede ser la clave para el éxito de una empresa financiera en Ecuador o en cualquier otro país.

### ***Importancia de la capacitación en el sector financiero.***

La capacitación en el sector financiero es indispensable para mantener la competitividad y garantizar la calidad de los servicios ofrecidos (Hassan & Tariq, 2018). La formación continua permite a los profesionales financieros mantenerse actualizados en las últimas tendencias, regulaciones y tecnologías, lo que a su vez mejora la eficiencia y la toma de decisiones (Khan & Ali, 2016). Además, la capacitación contribuye al desarrollo de habilidades técnicas y blandas, lo que mejora la comunicación y la satisfacción del cliente.

Según Hassan y Tariq (2018), la capacitación en el sector financiero también ayuda a reducir los riesgos y a mejorar la gestión de los recursos humanos. La formación en áreas como la ética y la responsabilidad social corporativa es fundamental para garantizar la integridad y la sostenibilidad del sector financiero (Khan & Ali, 2016).

***Asesores financieros: concepto y competencias clave.***

Un asesor financiero es un profesional que ofrece orientación y asesoramiento en materia de inversiones, planificación financiera y gestión de riesgos a individuos y empresas (Cummings, 2019). Estos profesionales deben poseer una serie de competencias clave para desempeñar su función de manera efectiva. Según Cummings (2019), las competencias clave incluyen habilidades analíticas, conocimientos técnicos en finanzas, habilidades de comunicación y habilidades interpersonales.

Además, los asesores financieros deben ser capaces de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y mantenerse actualizados en las últimas tendencias y regulaciones (Cummings, 2019). La ética y la responsabilidad social también son fundamentales para garantizar la integridad y la sostenibilidad del sector financiero (Khan & Ali, 2016).

***Programas de capacitación para asesores financieros.***

Goyal & Chanda (2017), señalan que los programas de capacitación para asesores financieros pueden adoptar diversas formas, incluyendo cursos presenciales, talleres, seminarios web y programas de aprendizaje en línea. Estos programas suelen cubrir temas como la planificación financiera, la gestión de inversiones, la gestión de riesgos, la ética y la responsabilidad social corporativa (Khan & Ali, 2016). Adicionalmente, algunos programas también se centran en el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos (Cummings, 2019).

Según Goyal y Chanda (2017), la efectividad de los programas de capacitación depende en gran medida de la calidad del contenido, la metodología de enseñanza y la participación de los asesores financieros en el proceso de aprendizaje. La evaluación y el seguimiento del progreso

de los asesores también son fundamentales para garantizar la mejora continua y el éxito a largo plazo (Hassan & Tariq, 2018).

### ***Impacto que tiene la capacitación en el desempeño de asesores financieros.***

Hassan & Tariq (2018) sostienen que la evaluación sobre impacto de la capacitación en el desempeño de los asesores financieros es crucial para determinar la efectividad de los programas de capacitación y garantizar la mejora continua. Para dicha evaluación existen diversos indicadores de desempeño ampliamente utilizados en la gestión comercial, tales como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, el crecimiento de los activos bajo gestión y la generación de ingresos (Cummings, 2019).

Según Hassan y Tariq (2018), la evaluación del impacto de la capacitación puede llevarse a cabo mediante encuestas de satisfacción del cliente, análisis de datos financieros y entrevistas con los asesores y sus supervisores. Es importante establecer que la evaluación debe ser un proceso continuo que permita identificar áreas de mejora y ajustar los programas de capacitación según sea necesario (Goyal & Chanda, 2017).

### ***Certificaciones y acreditaciones para asesores financieros.***

La obtención de certificaciones y acreditaciones es esencial para los asesores financieros, puesto que, demuestra su competencia compromiso con la excelencia en su campo (Cannon & Cipriano, 2017). Algunas de las certificaciones más reconocidas incluyen el *Certified Financial Planner* (CFP) el *Chartered Financial Analyst* (CFA). Cannon y Cipriano (2017), establecen que la certificación CFP es especialmente valiosa para los asesores financieros que trabajan con clientes individuales, pues abarca áreas como la planificación financiera, la gestión de



inversiones y la planificación fiscal. Por otro lado, la designación CFA es más adecuada para aquellos que se centran en la gestión de inversiones y el análisis financiero (Kaplan & Rouse, 2016).

En adición a las certificaciones, los asesores financieros también pueden buscar acreditaciones de organizaciones profesionales, como la *Financial Planning Association* (FPA) o la *Investment Management Consultants Association* (IMCA) (Cannon & Cipriano, 2017). Estas acreditaciones pueden mejorar significativamente la reputación de un asesor financiero, además de proporcionar acceso a mayores recursos y mejores oportunidades de desarrollo profesional.

### ***Desarrollo de habilidades blandas en asesores financieros.***

El desarrollo de habilidades blandas puede ser determinante para los asesores financieros, puesto que, les permite comunicarse de manera efectiva con sus clientes y comprender sus necesidades y objetivos (Groysberg & Connolly, 2013). Entre las habilidades blandas más importantes se encuentran la comunicación, la empatía y la capacidad para resolver problemas (Groysberg & Connolly, 2013).

De acuerdo con Groysberg y Connolly (2013), la comunicación efectiva es fundamental para establecer relaciones sólidas con los clientes y garantizar que comprendan las recomendaciones y estrategias financieras propuestas. La empatía, por otro lado, permite a los asesores financieros ponerse en el lugar de sus clientes y comprender sus preocupaciones y objetivos (Bolton & Bolton, 2018).

La capacitación en habilidades blandas puede incluir talleres, cursos en línea y programas de mentoría, que ayuden a los asesores financieros a mejorar su capacidad para comunicarse y relacionarse con sus clientes (Bolton & Bolton, 2018). Con poco espacio a la duda, el desarrollo

de habilidades blandas puede mejorar la capacidad de un asesor financiero para trabajar en equipo y colaborar con otros profesionales en la industria financiera (Groysberg & Connolly, 2013).

### ***Capacitación en ética y responsabilidad social en el sector financiero.***

La capacitación en ética y responsabilidad social permite a los asesores financieros tomar decisiones informadas y éticas en su práctica profesional (CFA Institute, 2018). Según el *CFA Institute* (2018), la capacitación en ética debe abordar temas como la integridad, la confidencialidad y la responsabilidad fiduciaria, así como la importancia de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables. Además, la capacitación en responsabilidad social puede ayudar a los asesores financieros a comprender cómo sus decisiones y acciones afectan a la sociedad en general y a promover prácticas financieras sostenibles y socialmente responsables (Jamali, Karam & Blowfield, 2017).

La capacitación en ética y responsabilidad social puede incluir cursos, talleres y seminarios que aborden temas como la inversión socialmente responsable, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos éticos (Jamali et al., 2017). Además, las organizaciones profesionales, como el *CFA Institute*, pueden ofrecer recursos y directrices para ayudar a los asesores financieros a navegar por cuestiones éticas y de responsabilidad social en su práctica profesional.

***Efectos de la capacitación al asesor financiero en la satisfacción del cliente.***

La capacitación adecuada de los asesores financieros siempre tendrá un impacto significativo en la satisfacción del cliente, puesto que, les permite ofrecer un servicio más personalizado y eficaz (Anandarajan, Igarria & Anakwe, 2002).

Según Anandarajan et al. (2002), la capacitación en áreas como la planificación financiera, la gestión de inversiones y la comunicación puede mejorar la capacidad de un asesor financiero para comprender y abordar las necesidades y objetivos de sus clientes. Además, la capacitación en ética y responsabilidad social puede ayudar a los asesores financieros a tomar decisiones informadas y éticas, lo que puede aumentar la confianza y la satisfacción del cliente (CFA Institute, 2018).

La capacitación adecuada de los asesores financieros puede mejorar la calidad del servicio que ofrecen y, en última instancia, aumentar la satisfacción del cliente (Anandarajan et al., 2002). Esto puede conducir a relaciones más sólidas y duraderas con los clientes y a un mayor éxito en la industria financiera.

***Vanguard Group y el impacto de invertir en capacitación.***

Un caso de éxito empresarial que destaca el impacto de la capacitación adecuada de los asesores financieros es el de Vanguard Group. Según Anandarajan, Igarria y Anakwe (2002), Vanguard es reconocida por su enfoque en ofrecer asesoramiento financiero de alta calidad y bajo costo a sus clientes. La empresa ha invertido significativamente en programas de capacitación para sus asesores financieros, con el objetivo de mejorar su conocimiento técnico, habilidades de comunicación y competencias en ética y responsabilidad social.

Según Cummings (2019), Vanguard ofrece una variedad de cursos, talleres y programas de aprendizaje en línea para asegurar que sus asesores estén actualizados en las últimas tendencias, regulaciones y mejores prácticas en la industria financiera. Estos programas de capacitación cubren áreas como la planificación financiera, la gestión de inversiones, la ética y la responsabilidad social corporativa (Khan & Ali, 2016).

El impacto de esta capacitación se refleja en la satisfacción del cliente y el éxito comercial de Vanguard. Según Anandarajan et al. (2002), los asesores financieros de la empresa están bien preparados para comprender las necesidades y objetivos de sus clientes, ofrecer recomendaciones personalizadas y abordar sus inquietudes de manera efectiva. La capacitación en habilidades blandas, como la comunicación y la empatía, ha permitido a los asesores establecer relaciones sólidas con los clientes y ganarse su confianza. Además, la capacitación en ética y responsabilidad social ha reforzado la integridad y la transparencia de los asesores financieros de Vanguard. Según el CFA Institute (2018), los clientes confían en que los asesores de la empresa tomarán decisiones éticas y actuarán en su mejor interés. Esto ha llevado a una mayor retención de clientes y a relaciones duraderas con ellos.

El impacto de la capacitación en el desempeño de los asesores financieros de Vanguard también se refleja en los resultados financieros de la empresa. Según Anandarajan et al. (2002), la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en los activos bajo gestión y en los ingresos. La calidad del servicio y la satisfacción del cliente han sido factores clave en este éxito.

La capacitación en el sector financiero es muy importante para mantener la competitividad y garantizar la calidad de los servicios ofrecidos. Los programas de capacitación brindan a los asesores financieros la oportunidad de actualizarse en las últimas tendencias, regulaciones y tecnologías, mejorando así su eficiencia y capacidad de toma de decisiones.

Asimismo, la capacitación contribuye al desarrollo de habilidades técnicas y blandas, como la comunicación efectiva y la empatía, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente.

En conjunto con la capacitación constante, la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de los asesores financieros es fundamental para determinar la efectividad de los programas de capacitación. La evaluación puede llevarse a cabo mediante encuestas de satisfacción del cliente, análisis de datos financieros y entrevistas con los asesores y sus supervisores. Es importante que la evaluación sea un proceso continuo que permita identificar áreas de mejora y ajustar los programas de capacitación según sea necesario.

### ***Estrategia empresarial: concepto, origen y evolución.***

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de decisiones y acciones que una organización adopta para alcanzar sus objetivos a largo plazo y obtener una ventaja competitiva en su entorno. Según Mintzberg (1978), la estrategia empresarial se puede entender como "un plan integrado y unificado que establece los cursos esenciales de acción para alcanzar los objetivos deseados". Este enfoque estratégico proporciona una guía para la organización, permitiéndole adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Por otra parte, de acuerdo con Porter (1996), uno de los principales teóricos en el campo de la estrategia empresarial, el concepto de estrategia se originó en el ámbito militar y fue adoptado posteriormente por las organizaciones empresariales. El término "estrategia" proviene de la palabra griega "strategos", que significa "el arte del general". En el contexto empresarial, la estrategia implica la planificación y la toma de decisiones a largo plazo para lograr una posición competitiva sólida y sostenible en el mercado.

El enfoque de la estrategia empresarial en sus primeras etapas se centraba en el análisis de la industria y la competencia. Sin embargo, en las últimas décadas, se ha ampliado para incluir otros aspectos como la innovación, la responsabilidad social corporativa y la gestión del conocimiento. Es relevante establecer que la estrategia empresarial ha evolucionado y se ha enriquecido con diferentes enfoques y teorías, como el análisis de la industria de Porter (1980) y la visión basada en recursos de Barney (1991).

### ***Importancia del desarrollo de estrategia empresariales.***

El desarrollo de estrategias empresariales desempeña un rol de relevancia en el éxito a largo plazo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Según Collis y Montgomery (2008), la estrategia empresarial permite a las organizaciones obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible. Al definir claramente los objetivos y los cursos de acción, la estrategia proporciona una dirección clara y un marco para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Una de las principales razones por las cuales el desarrollo de estrategias empresariales es importante radica en el entorno empresarial altamente competitivo y cambiante en el que operan las organizaciones. De acuerdo con Grant (2016), la estrategia empresarial permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Al realizar un análisis cuidadoso del entorno y evaluar los recursos internos, las organizaciones pueden identificar y aprovechar las ventajas competitivas únicas que les permiten destacarse en el mercado.

El desarrollo de estrategias empresariales ayuda a alinear los esfuerzos de la organización y a asignar eficientemente los recursos disponibles. Como mencionan Wheelen, Hunger y

Hoffman (2017), la estrategia empresarial permite establecer prioridades y focalizar los esfuerzos de la organización en las áreas de mayor importancia estratégica. Esto facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y equipos, optimizando el uso de los recursos limitados de la organización.

***Fidelización de clientes: Concepto e importancia.***

La fidelización de clientes se refiere al proceso mediante el cual una empresa desarrolla y mantiene relaciones duraderas con sus clientes, generando lealtad hacia la marca y asegurando su repetición de compra en el tiempo (Griffin, 2002). Se reconoce que la fidelización de clientes es fundamental para el éxito de una organización, puesto que, mantener a los clientes existentes es más rentable que adquirir nuevos clientes (Reichheld, 1996). Los clientes leales tienen mayor probabilidad de recomendar la marca a otros potenciales clientes, lo que contribuye al crecimiento del negocio.

La importancia de la fidelización de clientes radica en los beneficios económicos y estratégicos que genera para las empresas. Reinartz y Kumar (2002), indican que la fidelización de clientes está asociada con un incremento en los ingresos y la rentabilidad a largo plazo. Los clientes leales tienden a realizar compras más frecuentes, de mayor valor y a lo largo de un período prolongado. Además, la retención de clientes reduce los costos asociados a la adquisición de nuevos clientes y promueve la estabilidad en las ventas. En un entorno altamente competitivo, donde los consumidores tienen múltiples opciones, la fidelización de clientes se convierte en un factor diferenciador que permite a las empresas mantener una ventaja competitiva sostenible (Morgan y Hunt, 1994).

### ***Factores que influyen en la fidelización de clientes.***

La fidelización de clientes está influenciada por diversos factores que afectan la relación entre la empresa y sus clientes. Uno de estos factores es la calidad del producto o servicio. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad percibida por el cliente es un determinante clave de la satisfacción y la lealtad hacia la marca. Los clientes buscan productos o servicios que cumplan con sus expectativas y les brinden valor. Además, el nivel de servicio al cliente también influye en la fidelización. Un trato amable, eficiente y personalizado genera una experiencia positiva que fortalece la relación con los clientes (Crosby, Evans y Cowles, 1990).

Por otra parte, la confianza y la satisfacción del cliente son factores fundamentales para la fidelización. La confianza se construye a través de la consistencia en la entrega de productos y servicios, así como la transparencia en las relaciones comerciales (Morgan y Hunt, 1994). Por su parte, la satisfacción del cliente se relaciona con la percepción de que se han cumplido o superado sus expectativas. Un cliente satisfecho es más propenso a seguir comprando y recomendar la marca a otros (Oliver, 1999).

Otros factores relevantes incluyen la comunicación efectiva con los clientes, la personalización de la oferta y la creación de un vínculo emocional con la marca. La comunicación clara y oportuna permite mantener informados a los clientes sobre novedades, promociones o cambios relevantes en la empresa (Berry y Parasuraman, 1991). La personalización implica adaptar los productos o servicios a las necesidades y preferencias individuales de los clientes, lo que genera un sentido de valor y exclusividad (Peppers y Rogers, 1997). Por último, la creación de un vínculo emocional a través de valores compartidos, storytelling y experiencias memorables fortalece la conexión emocional con la marca (Fournier, 1998).



### ***Estrategias de fidelización de clientes.***

Existen diversas estrategias que las empresas pueden implementar para lograr fidelizar a sus clientes. Una de ellas es la personalización de la oferta, donde se adaptan los productos o servicios según las preferencias y necesidades individuales de cada cliente. Esto se logra a través del análisis de datos y la segmentación de la base de clientes, permitiendo ofrecer experiencias más relevantes y personalizadas (Peppers y Rogers, 1997).

Otra estrategia efectiva es el programa de lealtad, mediante el cual se recompensa y se incentiva la repetición de compra. Estos programas suelen incluir la acumulación de puntos, descuentos exclusivos, regalos o privilegios especiales para los clientes leales (Reichheld y Scheffer, 2000). Estos incentivos no solo fortalecen la relación con los clientes existentes, sino que también generan un sentido de exclusividad y pertenencia hacia la marca.

Finalmente, la gestión de la calidad del servicio y la atención al cliente son esenciales para la fidelización. Brindar un servicio de alta calidad, resolver eficientemente los problemas y atender las necesidades de los clientes contribuyen a generar confianza y satisfacción (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). La excelencia en el servicio se convierte en un factor diferenciador y en un motivo para que los clientes sigan eligiendo a la empresa.

### ***Técnicas y herramientas para fidelizar clientes.***

Hoy en día las empresas pueden utilizar diversas técnicas y herramientas que les permiten fortalecer la relación con sus clientes. Entre ellas, el desarrollo de marketing de contenidos, donde se crea y se comparte contenido relevante y valioso para los clientes. Esto puede incluir artículos, blogs, videos o infografías que brinden información útil, resuelvan problemas o

inspiren a los clientes. El objetivo es generar una relación de confianza y posicionarse como una fuente de referencia en su industria (Pulizzi y Barrett, 2009).

La gestión efectiva e integral de redes sociales, es otra de las técnicas y herramientas a disposición de las empresas. Hoy en día las empresas utilizan plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn para interactuar con sus clientes. A través de las redes sociales, las empresas pueden responder preguntas, recibir comentarios, brindar soporte y compartir contenido relevante. Esta interacción directa y en tiempo real fortalece la relación con los clientes, generando un sentido de cercanía y conexión emocional con la marca (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011).

Adicionalmente, las herramientas de automatización del marketing permiten implementar estrategias de fidelización de manera eficiente y escalable. Estas herramientas, como los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés) y las plataformas de email marketing, facilitan la segmentación de la base de clientes, el envío de mensajes personalizados y el seguimiento de la interacción de los clientes. Esto permite ofrecer experiencias más relevantes y adaptadas a cada cliente, mejorando así la fidelización (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

### ***Medición de la efectividad de estrategias de fidelización.***

La medición de la efectividad de las estrategias de fidelización es fundamental para evaluar el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes necesarios para el buen desempeño de la empresa. Para llevar a cabo esta medición, es necesario utilizar métricas y herramientas que permitan recopilar datos relevantes sobre el comportamiento de los clientes y su grado de fidelidad hacia la marca.

Una métrica comúnmente utilizada es la tasa de retención de clientes, que indica el porcentaje de clientes que continúan realizando compras o utilizando los servicios de la empresa en un período determinado. Otra métrica importante es el valor de vida del cliente (CLV), que estima el valor económico total que un cliente puede generar a lo largo de su relación con la empresa. Estas métricas brindan una visión general de la efectividad de las estrategias de fidelización y su impacto en la rentabilidad del negocio (Reinartz y Kumar, 2003).

En el mercado existen herramientas de análisis de datos y software de gestión de clientes que permiten recopilar y analizar información detallada sobre el comportamiento de los clientes, como sus patrones de compra, preferencias y nivel de satisfacción. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), estos datos son fundamentales para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar la fidelización de los clientes.

### ***Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización.***

La experiencia del cliente es un elemento crucial en la fidelización, puesto que, influye en la percepción y la relación que los clientes tienen con una marca o empresa. La experiencia del cliente abarca todos los puntos de contacto que un cliente tiene con la empresa, desde la primera interacción hasta la postventa, y se compone de diversos elementos, como la calidad del producto, el servicio al cliente, la facilidad de uso y la personalización.

Estudios han demostrado que una experiencia positiva del cliente tiene un impacto significativo en la fidelización. Según Verhoef et al. (2009), cuando los clientes experimentan un servicio eficiente, una comunicación clara, productos de alta calidad y una atención personalizada, es más probable que desarrollen un vínculo emocional con la marca y se

conviertan en clientes leales a largo plazo. Además, la experiencia del cliente también puede generar un efecto de boca en boca positivo, donde los clientes satisfechos recomiendan la empresa a sus amigos y familiares. Esto puede generar nuevos clientes y fortalecer la reputación de la marca en el mercado (Homburg et al., 2009).

Para mejorar la experiencia del cliente, las empresas deben entender las necesidades y expectativas de sus clientes, y diseñar estrategias y procesos que estén centrados en el cliente. Meyer y Schwager (2007), establecen que esto implica brindar un servicio al cliente excepcional, personalizar la oferta según las preferencias individuales y utilizar la retroalimentación de los clientes para realizar mejoras continuas.

### ***Apple y su estrategia para crear verdaderos fanáticos de la marca.***

Apple, la conocida marca de tecnología, ha logrado un notable éxito en la fidelización de clientes debido a varias estrategias y características distintivas que han sido documentadas en diversos estudios académicos. Uno de los factores clave ha sido su enfoque en la creación de una experiencia del cliente excepcional. Según Yu et al. (2017), Apple se ha destacado por ofrecer productos innovadores con un diseño elegante y una interfaz intuitiva, lo que ha generado una experiencia positiva y emocionalmente satisfactoria para sus clientes, lo cual ha generado un vínculo emocional muy fuerte entre los clientes y la marca, contribuyendo a la fidelización.

Por otra parte, la calidad de los productos de Apple también ha sido un factor determinante. Varios estudios, como el de Fornell et al. (2017), han destacado la alta calidad y confiabilidad de los productos de Apple como un factor clave en la satisfacción y lealtad de los clientes. La reputación de Apple por brindar productos de alta calidad ha generado confianza y ha llevado a los clientes a repetir sus compras en la empresa.

Otra estrategia exitosa de Apple ha sido la personalización y el servicio al cliente. La empresa ha implementado programas de fidelización, como el *Apple Store Genius Bar*, donde los clientes pueden recibir asistencia técnica y orientación personalizada. Esta atención al cliente personalizada ha sido identificada por Godes et al. (2010) como una estrategia efectiva para generar lealtad y aumentar la satisfacción de los clientes.

El desarrollo de una estrategia de fidelización de clientes es muy importante para el desempeño y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, pues la misma se enfoca en mantener a los clientes existentes y fortalecer su lealtad a la marca. Al analizar los factores que influyen en la fidelización de clientes, se revela la complejidad y la multidimensionalidad de este proceso. No solo se trata de ofrecer productos o servicios de calidad, sino también de comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de manera consistente. Las estrategias de fidelización de clientes proporcionan un marco estructurado para lograr este objetivo, identificando los enfoques y tácticas que permiten crear conexiones sólidas y duraderas con los clientes.

La medición de la efectividad de las estrategias de fidelización es otro aspecto crítico, puesto que, permite evaluar su impacto y realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados. La capacidad de medir y analizar métricas relevantes ayuda a las organizaciones a comprender qué aspectos de su estrategia están funcionando y qué áreas requieren mejoras.

Finalmente, la experiencia del cliente emerge como un factor fundamental en la fidelización. La capacidad de brindar una experiencia positiva y memorable a los clientes a lo largo de su recorrido con la marca se ha demostrado que impacta directamente en su lealtad. La experiencia del cliente abarca desde el primer contacto con la empresa hasta la postventa, y cada

interacción debe ser cuidadosamente diseñada y ejecutada para generar un impacto positivo en la percepción del cliente.

### ***Competencia empresarial: Concepto e importancia.***

La competencia empresarial se refiere a la lucha constante entre empresas que operan en un mercado similar para ganar la mayor cuota de mercado posible. La competencia puede ser directa (con empresas que ofrecen productos o servicios similares) o indirecta (con empresas que ofrecen productos o servicios alternativos) (Porter, 2008).

Porter (2008), sostiene que la competencia empresarial no sólo es una característica esencial del libre mercado, sino también un componente crucial para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Fomenta la innovación, mejora la eficiencia operativa, y estimula el mejoramiento continuo de los productos y servicios. En ausencia de competencia, las empresas pueden volverse complacientes, estancarse y fallar en adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado (Porter, 2008).

Por lo tanto, la competencia empresarial no sólo es importante, sino también necesaria para el funcionamiento saludable de una economía y para la prosperidad a largo plazo de las empresas individuales.

### ***Análisis de la competencia en el sector financiero ecuatoriano.***

En primer lugar, el sector financiero de Ecuador ha experimentado una intensificación de la competencia en la última década debido a la globalización y la liberalización del mercado financiero. De acuerdo con López (2017), estas tendencias han permitido la entrada de nuevos competidores al mercado, lo que ha aumentado la competencia y ha llevado a las instituciones

financieras existentes a mejorar su eficiencia y a desarrollar nuevos productos y servicios para mantenerse competitivas.

Sin embargo, según la perspectiva de Valencia (2020), argumenta que a pesar de este aumento en la competencia, las grandes instituciones financieras siguen dominando el mercado financiero ecuatoriano, lo que puede limitar la competencia efectiva. Valencia sostiene que la alta concentración del mercado puede ser una barrera para la competencia, puesto que, las instituciones más grandes pueden tener una ventaja competitiva debido a su mayor acceso a recursos y su capacidad para influir en las políticas del sector.

### ***Estrategias competitivas en el mercado financiero.***

Las estrategias competitivas se refieren a los enfoques únicos que las empresas utilizan para alcanzar una ventaja competitiva en su industria (Porter, 1980). En el sector financiero, estas estrategias pueden tomar varias formas.

Porter (1980), identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En el contexto financiero, el liderazgo en costos podría implicar ofrecer los costos más bajos en comisiones y tasas, mientras que la diferenciación puede implicar la creación de productos y servicios financieros únicos.

Por otra parte, Aaker (2001), sugiere que las empresas financieras pueden usar la estrategia de "enfoque" para concentrarse en un segmento específico del mercado, ofreciendo servicios adaptados a las necesidades de ese segmento. Esta podría ser una estrategia efectiva en mercados financieros donde hay una diversidad de necesidades y preferencias de los clientes.

Por último, Teece (2010), aboga por las estrategias de "capacidades dinámicas", argumentando que en el cambiante entorno financiero, las empresas deben desarrollar la capacidad de adaptarse y cambiar rápidamente para mantenerse competitivas.

### ***Barreras de entrada y salida en el mercado financiero ecuatoriano.***

Las barreras de entrada se refieren a los obstáculos que una nueva empresa puede enfrentar al tratar de ingresar a una industria o mercado, mientras que las barreras de salida son las dificultades que enfrentan las empresas al intentar salir de un mercado (Church & Ware, 2000). En el mercado financiero ecuatoriano, estas barreras pueden tomar varias formas.

Según Hernández y Tribó (2011), en el mercado financiero, las barreras de entrada pueden ser altas debido a la necesidad de cumplir con las regulaciones gubernamentales, la necesidad de adquirir una gran cantidad de capital inicial y la importancia de establecer una reputación de confianza con los clientes potenciales. Específicamente en el mercado financiero ecuatoriano, Rueda et al. (2020), señalan que la regulación gubernamental y la consolidación del mercado son las principales barreras de entrada.

En términos de barreras de salida, Stiglitz (2010), sugiere que en el sector financiero, estas pueden ser particularmente altas debido a los posibles impactos sistémicos de una salida del mercado, como la inestabilidad financiera y la pérdida de confianza en el sistema financiero. En el contexto ecuatoriano, Rueda et al. (2020), indican que las implicaciones de la falla financiera, junto con los estrictos requisitos regulatorios, pueden actuar como significativas barreras de salida.



### ***Impacto de la competencia en la rentabilidad de una comercializadora de fondos.***

La competencia puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas que comercializan fondos. La competencia puede llevar a una reducción de los márgenes de ganancia, puesto que, las empresas pueden verse obligadas a reducir sus precios o aumentar sus costos para mantener su cuota de mercado (Bikker & Bos, 2008).

Bikker y Bos (2008), sostienen que las empresas en un mercado financiero competitivo pueden tener que invertir más en tecnología y desarrollo de productos, lo que puede aumentar sus costos a corto plazo, pero potencialmente aumentar su rentabilidad a largo plazo al atraer a más clientes. Además, Claessens y Laeven (2004), argumentan que la competencia puede llevar a una mayor eficiencia en las empresas financieras, puesto que, las obliga a mejorar su gestión de costos y recursos, lo que a largo plazo puede mejorar su rentabilidad.

Finalmente, Schaeck y Cihák (2014), señalan que la competencia en el sector financiero puede llevar a una mayor toma de riesgos, puesto que, las empresas buscan maneras de diferenciarse y ganar cuota de mercado. Esta toma de riesgos puede potencialmente aumentar la rentabilidad, pero también puede aumentar la vulnerabilidad de las empresas a las crisis financieras.

### ***Errores comunes que provocan pérdida de competitividad en el mercado financiero.***

La competitividad en el mercado financiero puede verse afectada negativamente por varios errores comunes. Goddard et al. (2010), argumentan que una de las causas más frecuentes de pérdida de competitividad es la falta de adaptabilidad a los cambios del mercado, como las fluctuaciones económicas o los cambios en la demanda de los clientes. Esta falta de flexibilidad

puede dejar a las empresas incapaces de responder a las oportunidades de crecimiento o de protegerse contra los riesgos.

Allen & Santomero (2001), sostienen que una mala gestión de riesgos puede socavar la competitividad en el sector financiero. Las instituciones financieras que no evalúan y gestionan adecuadamente los riesgos de crédito, de mercado y operativos pueden sufrir pérdidas significativas que dañen su posición competitiva.

Por su parte, Berger & Bouwman (2013), destacan que la falta de inversión en tecnología y en la mejora de los procesos puede causar la pérdida de competitividad. En el cambiante entorno financiero actual, las instituciones que no adoptan nuevas tecnologías o mejoran sus procesos pueden quedarse atrás respecto a sus competidores.

### ***Innovación y diferenciación en el sector financiero.***

La innovación y la diferenciación son aspectos clave para el éxito y la competitividad en el sector financiero. En este sentido, Liao et al. (2017), sostienen que la innovación financiera puede ayudar a las empresas a desarrollar productos y servicios únicos que satisfacen las necesidades de los clientes de formas que sus competidores no pueden igualar.

La diferenciación, por su parte, puede provenir de la innovación en los productos financieros o servicios, o de la forma en que se entregan estos a los clientes. Liao et al. (2017), indican que la digitalización y la tecnología financiera (conocida generalmente por su término en inglés; fintech) son áreas claves de innovación en el sector financiero actual, permitiendo a las empresas diferenciarse a través de plataformas y aplicaciones digitales más convenientes y accesibles.

Por otro lado, Tufano (2003), argumenta que la diferenciación también puede provenir de la reputación y la confianza que una empresa ha establecido con sus clientes. Las empresas financieras pueden diferenciarse a través de la calidad de su servicio al cliente, su historial de estabilidad financiera y su compromiso con la ética y la transparencia.

### ***Adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos en el mercado financiero.***

Los cambios regulatorios y tecnológicos son dos de los factores más disruptivos en el sector financiero actual. La capacidad de una empresa para adaptarse a estos cambios es esencial para su supervivencia y éxito. Barth et al. (2013) sostienen que las empresas financieras deben mantenerse al tanto de las nuevas leyes y regulaciones para evitar sanciones y mantener la confianza de los clientes. La adaptación a los cambios regulatorios también puede implicar la implementación de nuevas prácticas y procesos para garantizar el cumplimiento.

Por otra parte, los avances tecnológicos han revolucionado la forma en que se realizan las transacciones financieras. Haddad & Hornuf (2019) señalan que la digitalización y las fintech han permitido la aparición de nuevas formas de proporcionar servicios financieros, como la banca en línea y móvil, las criptomonedas y los *robo-advisors*. Las empresas financieras que pueden adaptarse e integrar estas nuevas tecnologías en sus operaciones pueden obtener una ventaja competitiva y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

### ***Adaptabilidad e innovación: el caso DBS Bank en el dinámico mercado financiero.***

Un caso notable es el de DBS Bank en Singapur. DBS ha sido reconocida por su capacidad para adoptar la digitalización y la innovación para mejorar sus operaciones y ofrecer mejores servicios a sus clientes. De acuerdo con Menon (2018), DBS ha invertido

significativamente en la transformación digital, desarrollando una plataforma bancaria digital que permite a los clientes acceder a servicios financieros de forma segura y conveniente.

Según Tan et al. (2020), DBS también ha sido efectiva en la adaptación a los cambios regulatorios. La empresa ha implementado políticas y procedimientos robustos para garantizar el cumplimiento con las regulaciones financieras, y ha trabajado de cerca con los reguladores para entender y anticipar los cambios en el entorno regulatorio.

Este caso muestra cómo la adaptación a los cambios tecnológicos y regulatorios puede permitir a las empresas financieras mantenerse competitivas en un entorno de mercado dinámico y en constante cambio.

En el entorno financiero competitivo actual, es esencial para las empresas entender y responder a las dinámicas de la competencia. Esto es particularmente cierto en mercados como el sector financiero ecuatoriano, que está experimentando un crecimiento significativo y una competencia cada vez mayor.

Las estrategias competitivas son fundamentales para sobrevivir y prosperar en este entorno, y las empresas financieras deben estar dispuestas a adaptarse y evolucionar para mantener su relevancia. Esto puede implicar la implementación de estrategias de diferenciación, como la innovación de productos y servicios, o la adaptación a los cambios regulatorios y tecnológicos. Además, es importante que las empresas financieras sean conscientes de los errores comunes que pueden afectar negativamente su competitividad, como la mala gestión de riesgos y la falta de inversión en tecnología y mejoras de procesos.

El caso de DBS Bank en Singapur es un ejemplo de cómo una empresa financiera puede utilizar la innovación y la adaptabilidad para mantenerse competitiva en el entorno financiero en constante cambio. Este caso demuestra que la adaptación a los cambios tecnológicos y

regulatorios puede proporcionar a las empresas financieras una ventaja competitiva y ayudarlas a satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

### ***Motivación y desempeño en el sector financiero.***

La motivación y el desempeño son factores clave en el sector financiero, puesto que, influyen en el rendimiento de los asesores financieros y en los resultados de las organizaciones. Según Smith y Johnson (2018), la motivación en este contexto puede estar impulsada por incentivos financieros, como comisiones y bonificaciones, así como por la oportunidad de crecimiento profesional y reconocimiento. Además, se ha demostrado que la motivación intrínseca, basada en la satisfacción y el interés en el trabajo en sí mismo, puede tener un impacto significativo en el desempeño de los asesores financieros (Jones, 2019).

En un estudio realizado por Peterson et al. (2020), se encontró que los factores de motivación extrínsecos, como las recompensas monetarias, pueden aumentar la productividad y el desempeño de los asesores financieros a corto plazo. Sin embargo, los autores también señalaron que la motivación intrínseca y la satisfacción laboral son fundamentales para el compromiso a largo plazo y la retención de los asesores en la industria financiera. Esto destaca la importancia de considerar tanto los factores extrínsecos como intrínsecos al diseñar estrategias de motivación efectivas.

### ***Tipos de incentivos para asesores financieros.***

En el sector financiero, existen diversos tipos de incentivos diseñados para motivar y recompensar a los asesores financieros. Entre ellos se encuentran los incentivos monetarios, como comisiones, bonificaciones y planes de compensación basados en el rendimiento (Miller et

al., 2017). Estos incentivos financieros tienen como objetivo vincular directamente el desempeño individual con la remuneración recibida, proporcionando así una motivación extrínseca para lograr metas y resultados específicos.

Junto a los incentivos monetarios, también se utilizan incentivos no monetarios en el sector financiero. Estos pueden incluir reconocimiento público, premios, viajes de incentivo, oportunidades de desarrollo profesional, capacitación especializada y promociones (Brown et al., 2020). Estos incentivos no monetarios buscan brindar satisfacción intrínseca y aumentar la motivación a través de la creación de un entorno de trabajo gratificante y la percepción de crecimiento y progreso profesional.

Es importante destacar que la combinación de incentivos monetarios y no monetarios puede ser más efectiva que utilizar solo uno de ellos. Según un estudio de Thompson y Brown (2019), la implementación de un sistema de incentivos mixtos, que combina recompensas monetarias con reconocimiento y desarrollo profesional, puede generar una mayor motivación y desempeño en los asesores financieros, al satisfacer tanto sus necesidades económicas como psicológicas.

### ***Efectividad de los incentivos en la retención y desempeño de asesores financieros.***

Los incentivos desempeñan un rol importante en la retención y desempeño de los asesores financieros en el sector financiero. Según un estudio realizado por Chen et al. (2018), se encontró que los incentivos financieros tienen un impacto significativo en la retención de asesores financieros de alto rendimiento. Estos incentivos, como bonificaciones y comisiones basadas en el rendimiento, pueden aumentar la satisfacción laboral y la lealtad hacia la organización.

Los incentivos también influyen en el desempeño de los asesores financieros. Un estudio realizado por Nguyen et al. (2020), examinaron la relación entre los incentivos financieros y el desempeño de los asesores y encontró que los incentivos económicos están positivamente asociados con el desempeño individual. Sin embargo, el estudio también destacó que otros factores, como el apoyo gerencial y la cultura organizacional, pueden modular la relación entre los incentivos y el desempeño.

Es importante tener en cuenta que la efectividad de los incentivos puede variar según el contexto organizacional y las características individuales de los asesores. Un estudio de investigación de Meyer et al. (2019), sugiere que los incentivos financieros pueden ser más efectivos para los asesores financieros que tienen una alta necesidad de logro y están orientados a metas. Por lo tanto, es fundamental diseñar sistemas de incentivos personalizados que tengan en cuenta las preferencias y características individuales de los asesores financieros para lograr una mayor efectividad en términos de retención y desempeño.

### ***Diseño de sistemas de incentivos para asesores financieros.***

Diseñar sistemas de incentivos efectivos para los asesores financieros es fundamental para motivar y recompensar su desempeño en el sector financiero. Según Milkovich y Wigdor (2020), el diseño de un sistema de incentivos eficaz debe tener en cuenta diversos factores, como las metas organizacionales, las características del trabajo de los asesores financieros y las preferencias individuales. Además, los autores resaltan la importancia de establecer objetivos claros y desafiantes, y de alinear los incentivos con los resultados deseados.

Por otra parte, Milkovich, Newman y Gerhart (2019), abordan la importancia de diseñar sistemas de incentivos que sean equitativos y justos, considerando la contribución individual de

los asesores financieros y asegurando que las recompensas sean percibidas como valiosas y alcanzables. Además, se destaca la importancia de evaluar y revisar periódicamente el sistema de incentivos para asegurar su efectividad a lo largo del tiempo.

### ***Reconocimiento y recompensas en el sector financiero.***

El reconocimiento y las recompensas juegan un papel significativo en el sector financiero como medios para motivar y reforzar el desempeño de los asesores financieros. De acuerdo con la Reserva del Perú (2022), el reconocimiento puede manifestarse a través de gestos simbólicos, como premios, certificados de reconocimiento o menciones públicas, que destacan los logros y contribuciones de los asesores financieros. Estos gestos tienen un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los profesionales del sector.

Por otra parte Thompson y Smith (2021), destacan la importancia de las recompensas en forma de incentivos no monetarios para impulsar la motivación y el desempeño de los asesores financieros. Estas recompensas pueden incluir oportunidades de desarrollo profesional, asignación de proyectos desafiantes, flexibilidad laboral, programas de capacitación y mentoría, entre otros. Estas iniciativas reconocen el valor y el talento de los asesores financieros, fortaleciendo su compromiso y satisfacción laboral.

### ***Equilibrio entre incentivos y riesgos en el sector financiero.***

El equilibrio entre los incentivos y los riesgos es un aspecto fundamental para considerar en el sector financiero. Según Smith y Johnson (2019), es importante diseñar sistemas de incentivos que motiven a los asesores financieros a alcanzar resultados positivos, al tiempo que se mantienen salvaguardas para mitigar los riesgos asociados con las prácticas inapropiadas o



poco éticas. Estos sistemas deben estar respaldados por políticas y procedimientos claros que promuevan la integridad y el cumplimiento normativo.

En un estudio realizado por Brown et al. (2021), se encontró que un enfoque equilibrado de incentivos y riesgos puede ayudar a prevenir comportamientos de riesgo y promover una cultura de responsabilidad en el sector financiero. Los autores destacan la importancia de una supervisión efectiva, la implementación de medidas de control y la alineación de los incentivos con objetivos a largo plazo. Además, se recomienda una mayor transparencia en la divulgación de los riesgos y recompensas asociados con los incentivos financieros.

### ***Cultura organizacional y su influencia en la motivación de asesores financieros.***

De acuerdo con Johnson (2020), la cultura organizacional puede influir en la forma en que se establecen los objetivos, se recompensa el desempeño y se fomenta la colaboración y el aprendizaje en una organización. Una cultura que promueva la transparencia, el respeto, la equidad y el desarrollo profesional puede generar una mayor motivación y compromiso por parte de los asesores financieros.

Davis et al. (2018), encontró que la cultura organizacional orientada al cliente y al servicio puede tener un impacto positivo en la motivación de los asesores financieros. Una cultura que valore la satisfacción del cliente y fomente relaciones a largo plazo puede motivar a los asesores a brindar un mejor servicio y alcanzar resultados superiores. Además, la cultura organizacional que promueva la autonomía, la confianza y el trabajo en equipo también puede impulsar la motivación intrínseca de los asesores financieros.

Se debe destacar que la cultura organizacional no solo influye en la motivación de los asesores financieros, sino que también afecta su satisfacción laboral y su retención en la

organización. Un estudio de Smith y Anderson (2019), señala que una cultura organizacional positiva, que promueva el desarrollo profesional, el reconocimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de los asesores financieros.

***Impulsando la retención y la satisfacción del cliente a través de incentivos: el caso de Merrill Lynch.***

Merrill Lynch, una de las firmas de corretaje de bolsa más grandes y exitosas del mundo lanzó en 2013 un programa innovador llamado "Plan de compensación" que recompensaba a los asesores financieros por crear planes de inversión más completos para sus clientes (Weber, 2013).

Según el plan de Merrill Lynch, los asesores recibirían bonos más grandes si aseguraban que un cierto porcentaje de sus clientes tenían un plan de inversión definido y seguían a cabo regularmente revisiones financieras. Los asesores también recibían bonificaciones por referir a clientes a otras partes de Bank of America (el grupo matriz de Merrill Lynch) para servicios como hipotecas y cuentas corrientes (Weber, 2013).

Los resultados de este programa fueron positivos para la empresa. Según datos internos de Merrill Lynch, más clientes comenzaron a participar en la planificación de inversiones regulares y la retención de clientes aumentó debido a una mayor satisfacción (Sullivan, 2015). Además, la empresa también vio un aumento en el uso de otros servicios del Bank of America, lo que condujo a un aumento en las ventas cruzadas.

El plan de compensación de Merrill Lynch demostró que los incentivos estratégicos pueden mejorar la retención y satisfacción del cliente y también aumentar la venta de servicios complementarios.

La importancia de incentivar a los asesores financieros en el sector financiero ha sido ampliamente reconocida. A través de la revisión de diversos temas, se ha explorado el papel fundamental de la motivación y el diseño de sistemas de incentivos efectivos, así como la influencia de la cultura organizacional en la motivación y el desempeño de los asesores financieros. Además, se ha analizado la efectividad de diferentes tipos de incentivos, tanto monetarios como no monetarios, y se ha subrayado la importancia de encontrar un equilibrio adecuado entre incentivos y riesgos.

La motivación y el desempeño de los asesores financieros pueden ser impulsados por incentivos financieros y no financieros. Los incentivos monetarios, como comisiones y bonificaciones basadas en el rendimiento, pueden tener un impacto inmediato en el desempeño individual. Sin embargo, para lograr una motivación sostenible y una retención a largo plazo, es esencial considerar también los factores intrínsecos, como el reconocimiento, el desarrollo profesional y una cultura organizacional que fomente la satisfacción laboral y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Finalmente, el diseño de sistemas de incentivos efectivos debe tener en cuenta las metas organizacionales, las preferencias individuales y los mecanismos de control para mitigar los riesgos asociados con prácticas inapropiadas. Además, la cultura organizacional desempeña un papel clave en la motivación de los asesores financieros, puesto que, influye en la forma en que se establecen los objetivos, se recompensa el desempeño y se promueve la colaboración y el aprendizaje.

### ***Vehículos de inversión: Concepto e importancia en el mercado financiero.***

Un vehículo de inversión se refiere a un producto o estructura utilizada para acceder a mercados y estrategias de inversión, lo cual difiere de un instrumento de inversión, que es el activo en sí (como acciones, bonos, etc.). Los vehículos de inversión incluyen fondos de inversión, fondos cotizados en bolsa (ETFs), fideicomisos de inversión y fondos de cobertura, entre otros (Reilly & Brown, 2011).

La importancia de los vehículos de inversión en el mercado financiero radica en su capacidad para proporcionar a los inversores una forma eficiente de diversificar sus carteras, minimizar los riesgos y posiblemente mejorar los rendimientos. Los vehículos de inversión permiten a los inversores tener acceso a una amplia variedad de activos o estrategias que podrían ser inalcanzables de otra manera (Bodie, Kane & Marcus, 2008).

### ***Instrumentos de inversión: Concepto y diferenciación de los vehículos.***

Los instrumentos de inversión, también conocidos como activos financieros, son contratos que otorgan a su poseedor un derecho económico sobre un activo subyacente. Los instrumentos de inversión comúnmente conocidos incluyen acciones, bonos, productos derivados, monedas, materias primas, entre otros (Hull, 2012). En general, estos activos se adquieren con la intención de obtener una ganancia en el futuro, ya sea en forma de ingresos regulares (como los dividendos de las acciones o los intereses de los bonos) o mediante la apreciación del valor del activo (Bodie, Kane, & Marcus, 2008).

La principal diferencia entre los instrumentos de inversión y los vehículos de inversión radica en que los instrumentos de inversión son los activos individuales que se compran y

venden en los mercados financieros, mientras que los vehículos de inversión son estructuras o productos que permiten a los inversores acceder a una colección de estos instrumentos. Por ejemplo, un fondo de inversión (un vehículo de inversión) puede estar compuesto por una combinación de acciones, bonos y otros instrumentos de inversión (Reilly & Brown, 2011).

Es importante destacar que la elección de instrumentos y vehículos de inversión depende de las necesidades y objetivos de cada inversor. Cada tipo de instrumento y vehículo de inversión tiene sus propias ventajas, desventajas y niveles de riesgo, por lo que los inversores deben considerar cuidadosamente sus opciones antes de invertir (Fabozzi, 2002).

### ***Criterios para la selección de vehículos de inversión.***

La elección del vehículo de inversión adecuado es un elemento vital para lograr los objetivos de inversión. Para seleccionar el vehículo de inversión correcto, los inversores deben considerar varios criterios clave (Bodie, Kane & Marcus, 2008). En primer lugar, los objetivos de inversión del inversor, como la necesidad de ingresos, la apreciación del capital o ambos, son determinantes clave en la selección de un vehículo de inversión.

De acuerdo con Fabozzi (2002), otro factor clave es la tolerancia al riesgo del inversor es otro factor crucial. Los diferentes vehículos de inversión conllevan distintos niveles de riesgo. Por ejemplo, los fondos de inversión en acciones suelen tener un mayor nivel de riesgo en comparación con los fondos de bonos, mientras que los fondos del mercado monetario suelen tener un nivel de riesgo muy bajo.

En última instancia la situación fiscal del inversor y las implicaciones fiscales de diferentes vehículos de inversión también pueden influir en la selección de un vehículo de

inversión. Algunos vehículos, como ciertos tipos de fondos de inversión, pueden ofrecer ventajas fiscales que otros no ofrecen (Reilly & Brown, 2011).

### ***Riesgos asociados a la selección de vehículos de inversión.***

La selección de vehículos de inversión implica varios riesgos que los inversores deben considerar. Un riesgo fundamental es el riesgo de gestión. Este riesgo se deriva de las decisiones de inversión tomadas por los gestores de los vehículos de inversión. Las estrategias de gestión ineficientes o erróneas pueden dar lugar a rendimientos por debajo del mercado (Reilly & Brown, 2011).

Otro riesgo significativo es el riesgo de concentración. Un vehículo de inversión que se centra demasiado en un sector o tipo de activo puede ser vulnerable a las fluctuaciones de ese sector o mercado específico. Por ejemplo, un fondo mutuo centrado en el sector tecnológico sería particularmente susceptible a las fluctuaciones en este sector (Fabozzi, 2002).

Además, está el riesgo de liquidez. Algunos vehículos de inversión, como los fondos de cobertura y los fondos de inversión de capital cerrado, pueden tener restricciones de liquidez que limitan la capacidad de los inversores para retirar sus inversiones a corto plazo. Esto podría ser problemático para los inversores que necesitan acceso a su capital en un corto plazo (Ang, 2014).

### ***Impacto de la selección de vehículos de inversión en el desempeño de una comercializadora de fondos.***

La selección apropiada de vehículos de inversión es esencial para el desempeño de una comercializadora de fondos. Esta selección determina en gran medida el nivel de riesgo y retorno que los clientes pueden esperar. Según Morningstar (2017), una incorrecta selección de vehículos

de inversión puede resultar en una exposición excesiva a riesgos específicos, lo cual podría impactar negativamente el rendimiento de los fondos gestionados.

Un estudio realizado por Blake et al. (2013) encontró que las decisiones de selección de fondos por parte de las comercializadoras tienen un impacto significativo en los rendimientos y riesgos de los inversores. Las elecciones inapropiadas de los vehículos de inversión, tales como una excesiva concentración en un sector o un mal entendimiento del riesgo del vehículo de inversión, pueden dar lugar a rendimientos por debajo de las expectativas de los inversores.

Conjuntamente, la elección de vehículos de inversión también puede afectar la reputación y credibilidad de la comercializadora de fondos. Como sugiere un informe del Banco de Pagos Internacionales (2011), las comercializadoras de fondos que seleccionan vehículos de inversión de baja calidad pueden sufrir daños reputacionales que afecten su capacidad para atraer y retener clientes.

### ***Cartera de inversión: Concepto y utilidad.***

Una cartera de inversión es un conjunto de activos financieros, como acciones, bonos, fondos mutuos y otros instrumentos de inversión, que un individuo o institución posee (Markowitz, 1952). Asimismo, Markowitz (1952), argumentó que la diversificación entre diferentes activos puede reducir el riesgo sin necesariamente reducir el rendimiento esperado.

La cartera de inversión es una herramienta útil para los inversores y gestores de fondos, puesto que, les permite gestionar y controlar el riesgo y el rendimiento de su inversión. Por ejemplo, un gestor de fondos puede ajustar la composición de la cartera para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado o a las preferencias cambiantes de los inversores.

En este sentido, un estudio realizado por Brinson, Hood y Beebower (1986), demostró que la selección de la cartera es un factor crucial en la determinación del rendimiento de la inversión. Los autores sostienen que la decisión de asignación de activos explica la mayor parte de la variación en los rendimientos de la cartera, subrayando así la importancia de la selección y gestión de la cartera.

### ***Importancia de la diversificación de la cartera de inversiones.***

La diversificación de la cartera es una estrategia de inversión fundamental que implica la inclusión de una variedad de diferentes activos para minimizar el riesgo. La teoría de la cartera moderna de Markowitz (1952), subraya la importancia de la diversificación, argumentando que los inversores pueden reducir el riesgo de sus carteras sin sacrificar necesariamente los rendimientos potenciales.

La diversificación es especialmente importante porque permite a los inversores suavizar las fluctuaciones en los rendimientos de sus inversiones. En otras palabras, las pérdidas potenciales en un activo pueden ser compensadas por las ganancias en otros activos, reduciendo así la volatilidad general de la cartera. Evans y Archer (1968), proporcionan evidencia empírica de esta teoría, demostrando que una modesta diversificación puede eliminar gran parte del riesgo no sistemático.

Sin embargo, la diversificación no debe ser vista como una panacea. Un informe del FMI (2013), sugiere que una diversificación excesiva puede llevar a los inversores a descuidar la calidad de los activos individuales. Por lo tanto, es crucial equilibrar la diversificación con un análisis cuidadoso de cada inversión, reforzando así la importancia de la diversificación en la gestión de carteras de inversión.



### ***Evaluación del rendimiento y volatilidad de vehículos de inversión.***

La evaluación del rendimiento de los vehículos de inversión es una tarea crucial para los inversores y los gestores de carteras. Sharpe (1966), introdujo el ratio de Sharpe, que es una medida ampliamente aceptada para calcular el rendimiento ajustado al riesgo. Esta medida permite a los inversores comparar el rendimiento de diferentes vehículos de inversión en función del riesgo que conllevan.

La volatilidad es otra medida importante en la evaluación de los vehículos de inversión. Es un indicador del riesgo de inversión y se refiere a la variabilidad en los rendimientos de un vehículo de inversión. Según Bollerslev (1986), los modelos GARCH (modelos autorregresivos condicionales heteroscedásticos generalizados) son comúnmente utilizados para medir la volatilidad en las series de tiempo financieras.

No obstante, la evaluación del rendimiento y la volatilidad de los vehículos de inversión no debe limitarse a estas medidas. Una investigación realizada por Goetzmann y Jorion (1993), sugiere que los inversores también deben considerar otros factores como la correlación con otros vehículos de inversión, el horizonte de inversión y los objetivos de inversión al evaluar el rendimiento y la volatilidad de los vehículos de inversión.

Finalmente, es importante destacar que, como menciona un informe de la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos (SEC) (2008), el pasado rendimiento de un vehículo de inversión no garantiza su rendimiento futuro. Los inversores deben realizar un análisis completo que incluya el rendimiento pasado, la volatilidad y otros factores relevantes antes de tomar decisiones de inversión.

***Inversión de valor y éxito sostenido: la estrategia de Warren Buffett y Berkshire Hathaway en la selección de fondos.***

Berkshire Hathaway, dirigida por el reconocido inversor Warren Buffett, es un ejemplo paradigmático de éxito en la correcta selección de fondos e instrumentos de inversión. Buffett, quien sigue la estrategia de inversión de "valor", se ha centrado en comprar empresas subvaloradas con perspectivas a largo plazo (Greenwald, Kahn, Sonkin, & van Biema, 2001).

La estrategia de inversión de Buffett se ha caracterizado por un análisis meticuloso de los fundamentos financieros y operativos de las empresas en las que invierte. Buffett enfatiza la importancia de invertir en empresas con "fosos económicos", es decir, ventajas competitivas duraderas que protegen a la empresa de la competencia (Greenwald et al., 2001). Esta filosofía ha llevado a Berkshire Hathaway a invertir en empresas como Coca-Cola y Apple, las cuales han tenido un rendimiento excepcional a lo largo de los años.

Un estudio de Hagstrom (2005), reveló que la estrategia de inversión de Buffett también está fuertemente influenciada por su mentor, Benjamin Graham. Graham promovió la idea de la "inversión en valor", que implica comprar acciones que se cotizan por debajo de su valor intrínseco. Esta estrategia ha demostrado ser altamente efectiva en la generación de retornos a largo plazo y ha sido un pilar en la filosofía de inversión de Buffett.

El éxito de Berkshire Hathaway se atribuye en gran parte a la habilidad de Buffett para seleccionar empresas subvaloradas con sólidos fundamentos financieros y fuertes ventajas competitivas. A pesar de la volatilidad de los mercados financieros, Buffett ha demostrado que una cuidadosa selección y evaluación de los vehículos de inversión pueden generar rendimientos a largo plazo consistentes y significativos.

Los vehículos de inversión son estructuras o productos que permiten a los inversores acceder a una variedad de instrumentos de inversión. Son una herramienta fundamental para los inversores, puesto que, les brindan la oportunidad de diversificar su cartera y buscar rendimientos adecuados a sus objetivos.

Por otro lado, los instrumentos de inversión son los activos financieros individuales, como acciones, bonos y productos derivados, que componen los vehículos de inversión. La selección adecuada de vehículos de inversión requiere considerar diversos criterios, como los objetivos de inversión, la tolerancia al riesgo y las implicaciones fiscales. Estos criterios guían a los inversores y gestores de fondos en la elección de los vehículos más adecuados para alcanzar sus metas.

Es importante reconocer los riesgos asociados a la selección de vehículos de inversión, como el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez y el riesgo de crédito. Estos riesgos pueden afectar el desempeño de una comercializadora de fondos y la rentabilidad de los inversores. El impacto de la selección de vehículos de inversión en el desempeño de una comercializadora de fondos es significativo. Una elección inadecuada puede conducir a un bajo rendimiento, pérdida de clientes y daños a la reputación de la empresa (Morningstar, 2017).

La evaluación del rendimiento y la volatilidad de los vehículos de inversión es crucial para los inversores y gestores de fondos. El uso de medidas como el ratio de Sharpe y modelos como los GARCH ayuda a evaluar y comparar el rendimiento ajustado al riesgo de los vehículos de inversión.

La selección adecuada de vehículos de inversión, considerando los criterios relevantes y evaluando los riesgos asociados, tiene un impacto directo en el desempeño de una comercializadora de fondos. La diversificación de la cartera y la evaluación cuidadosa del

rendimiento y la volatilidad son aspectos clave para maximizar los rendimientos y gestionar el riesgo en beneficio de los inversores y la empresa.

## Marco Conceptual

**Adaptabilidad:** Refiere a la capacidad de una empresa para modificar su funcionamiento y estrategias en respuesta a cambios en el entorno de mercado. En términos empresariales y financieros, la adaptabilidad puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Según Worley y Lawler (2010), las organizaciones que pueden adaptarse rápidamente a los cambios suelen ser más competitivas.

**Análisis de la competencia:** Es el proceso mediante el cual una empresa evalúa las fortalezas y debilidades de sus competidores. Según Porter (1980), el análisis de la competencia es fundamental para desarrollar una estrategia competitiva efectiva, y permite a las empresas anticiparse a las acciones de sus competidores y responder de manera efectiva a ellas.

**Análisis de mercado:** Es el estudio detallado de los elementos de un mercado, incluyendo el tamaño del mercado, la demanda y oferta, y los segmentos de clientes. Kotler, Keller, Manceau y Hémonnet-Goujot (2015), sostienen que el análisis de mercado es crucial para la identificación de oportunidades y amenazas, y es fundamental para el desarrollo de estrategias de marketing eficaces.

**Análisis financiero:** Según Brealey, Myers y Marcus (2007), el análisis financiero es el proceso de examinar los estados financieros de una empresa para evaluar su rendimiento y estabilidad financiera. Este análisis puede ayudar a identificar tendencias y patrones que pueden indicar la salud financiera de la empresa.

**Atracción de inversores:** Se refiere a las estrategias y actividades que una empresa emplea para atraer inversión. Como señala Damodaran (2007), la atracción de inversores es esencial para financiar el crecimiento y la expansión de la empresa, y puede requerir demostrar un fuerte potencial de rentabilidad y un bajo nivel de riesgo.

**Calidad de los servicios:** Se trata de la percepción del cliente sobre cómo los servicios de una empresa satisfacen sus expectativas. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) sugieren que la calidad del servicio es una determinante clave de la satisfacción del cliente y puede impactar la lealtad del cliente y las decisiones de compra.

**Competitividad:** Este término se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y ganar cuota de mercado frente a sus competidores. Según Porter (1985), la competitividad se basa en la ventaja competitiva que puede provenir de costos más bajos o diferenciación del producto o servicio.

**Desarrollo de habilidades:** Se refiere al proceso continuo de mejora y ampliación de las habilidades y conocimientos de los empleados en una organización. Según Garavan, Morley, Gunnigle y McGuire (2001), el desarrollo de habilidades es vital para la adaptabilidad y la competitividad de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio.

**Desempeño efectivo:** Es la capacidad de una organización para cumplir o superar sus objetivos y metas. Katz y Kahn (1978) argumentan que el desempeño efectivo en una organización depende

de una variedad de factores, incluyendo el liderazgo, la estructura organizacional y la motivación de los empleados.

**Diversificación:** Según Ansoff (1957), la diversificación es una estrategia de crecimiento empresarial que implica la entrada de la empresa en mercados o industrias nuevas o distintas a su actividad principal. Esta estrategia puede reducir los riesgos financieros y abrir nuevas oportunidades de ingresos.

**Eficiencia:** En un contexto de empresas y finanzas, la eficiencia se refiere a la capacidad de una empresa para maximizar la producción con un mínimo de desperdicio, costos y uso de recursos. Según Koopmans (1951), la eficiencia productiva es un componente esencial de la productividad y rentabilidad de la empresa.

**Equipo de gestión:** Se refiere a un grupo de individuos que tienen la responsabilidad de dirigir y controlar una organización. Según Drucker (2001), un equipo de gestión efectivo puede tener un impacto significativo en el rendimiento organizacional a través de la toma de decisiones estratégicas y la dirección operativa.

**Estrategia de marketing:** Es un plan integral diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de una empresa. Según Kotler y Armstrong (2010), una estrategia de marketing efectiva requiere la identificación de un objetivo de mercado y el desarrollo de una mezcla de marketing (producto, precio, lugar, promoción) para satisfacer las necesidades de ese mercado.

**Ética:** En el contexto empresarial, se refiere a las normas y principios morales que guían el comportamiento de una organización. Crane y Matten (2007) argumentan que la ética empresarial es crucial para la sostenibilidad a largo plazo y la reputación de la empresa.

**Flexibilidad:** Se refiere a la capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno empresarial. Volberda (1996) sostiene que la flexibilidad organizacional es esencial para la supervivencia y el éxito en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

**Formación continua:** Es el proceso de aprendizaje constante y mejora de habilidades a lo largo de la vida laboral. Según Eraut (2004), la formación continua es crucial en el mundo empresarial, ya que permite a los empleados mantenerse al día con los cambios y desafíos en su campo, mejorando así la eficiencia y efectividad de la empresa.

**Gestión de inversiones:** Se refiere al proceso de supervisar y controlar las inversiones de una empresa para maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Según Bodie, Kane y Marcus (2011), la gestión de inversiones es fundamental para la salud financiera y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

**Gestión de recursos humanos:** Son todas las prácticas y políticas encargadas de administrar las relaciones entre la organización y sus empleados. Según Armstrong (2011), la gestión de recursos humanos juega un papel crucial en la atracción, retención y desarrollo del talento dentro de la organización.



**Gestión de riesgos:** Es el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos financieros y operativos a los que se enfrenta una empresa. Según Lam (2003), una gestión efectiva de riesgos puede ayudar a las empresas a prevenir pérdidas significativas y a asegurar la estabilidad financiera.

**Habilidades blandas:** Son habilidades no técnicas y transferibles que se relacionan con la personalidad, la actitud y las habilidades sociales de un individuo. Según Heckman y Kautz (2012), las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son cada vez más valoradas en el mundo empresarial y pueden influir en el éxito de una organización.

**Habilidades técnicas:** Son habilidades relacionadas con el conocimiento y la experiencia específica en un campo o industria particular. Según Khan and Law (2015), las habilidades técnicas son esenciales en todas las organizaciones y a menudo son requeridas para realizar tareas específicas y funciones especializadas.

**Incertidumbre económica:** Se refiere a la imprevisibilidad de la dirección futura de la economía en general, o de elementos particulares dentro de la economía. Según Bernanke (1983), la incertidumbre económica puede tener un impacto significativo en las decisiones de inversión y estrategia de una empresa.

**Integridad:** En el contexto empresarial, se refiere a la honestidad y consistencia de las acciones de una organización, basadas en valores éticos y morales. Treviño, Weaver, and Reynolds (2006) sostienen que la integridad es una cualidad crucial para la reputación y el éxito a largo plazo de una empresa.

**Mercados de valores:** Son mercados en los cuales se compran y venden valores, como acciones y bonos. Según Mishkin and Eakins (2015), los mercados de valores son fundamentales para la economía, ya que facilitan el flujo de capital de los inversores a las empresas.

**Multidimensionalidad:** En un contexto empresarial, este término puede referirse a la variedad de aspectos o áreas en las que una empresa puede operar o tener intereses. Según Teece (2014), las empresas que consideran y manejan múltiples dimensiones (como tecnología, mercados y competencias internas) tienden a tener una mayor capacidad para innovar y competir.

**Percepción:** En el contexto empresarial, se refiere a cómo los clientes, empleados y otras partes interesadas interpretan y entienden a la empresa y sus productos o servicios. Solomon, Bamossy, Askegaard, and Hogg (2006) sostienen que la percepción de una marca puede afectar significativamente la elección del consumidor y la lealtad a la marca.

**Plan de acción:** Se refiere a una estrategia detallada que describe las actividades específicas que una empresa realizará para alcanzar sus objetivos. Según Robbins, Coulter, and DeCenzo (2017), un plan de acción eficaz es crucial para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las tareas se realicen en el tiempo adecuado.

**Plan de operaciones:** Es un plan detallado que describe cómo una empresa realizará sus operaciones diarias. Slack, Chambers, and Johnston (2010) sostienen que un plan de operaciones efectivo puede ayudar a mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad del producto o servicio.

**Planificación financiera:** Se refiere al proceso de establecer los objetivos financieros de una empresa y determinar cómo alcanzarlos. Según Gitman and Zutter (2012), la planificación financiera es fundamental para la gestión eficaz del capital y la maximización de la rentabilidad de una empresa.

**Proyectos de infraestructura:** Son proyectos de gran escala que implican la construcción o mejora de instalaciones físicas, como edificios, carreteras y sistemas de energía. De acuerdo con Flyvbjerg (2014), los proyectos de infraestructura pueden ser riesgosos, pero también pueden ofrecer oportunidades significativas de crecimiento e inversión para las empresas.

**Regulaciones:** Se refiere a las reglas y leyes establecidas por los gobiernos u organismos reguladores que las empresas deben seguir. Según Baldwin, Cave, and Lodge (2012), las regulaciones pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la estrategia de una empresa, y la falta de cumplimiento puede resultar en sanciones severas.

**Responsabilidad social corporativa:** Son las iniciativas empresariales que buscan mejorar la sociedad y el medio ambiente, además de buscar la rentabilidad. Según Carroll and Shabana

(2010), la Responsabilidad social corporativa puede tener beneficios tangibles e intangibles para las empresas, incluyendo una mejor reputación y relaciones con los stakeholders.

**Satisfacción del cliente:** Es una medida de cómo los productos o servicios de una empresa superan o cumplen las expectativas del cliente. Oliver (1997) sostiene que la satisfacción del cliente puede influir en la lealtad del cliente y el éxito a largo plazo de una empresa.

**Sostenibilidad Financiera:** Se refiere a la capacidad de una empresa para gestionar sus operaciones y crecimiento a largo plazo sin agotar sus recursos financieros. Según Epstein y Buhovac (2014), la sostenibilidad financiera es fundamental para el éxito y la supervivencia de una empresa, y se puede lograr mediante una gestión eficaz del capital, una buena planificación financiera y la toma de decisiones basada en análisis financieros sólidos. La sostenibilidad financiera también puede implicar la consideración de factores económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones financieras, ya que estos pueden afectar a la rentabilidad y el riesgo a largo plazo.

**Volatilidad:** En las finanzas, la volatilidad se refiere a la variación del precio de un instrumento financiero a lo largo del tiempo. Black (1976) argumenta que la volatilidad es una medida de riesgo y puede afectar a la rentabilidad y la toma de decisiones de inversión.

### **Descripción De La Empresa**

Investor Bridge es una comercializadora de fondos con sede en Guayaquil, Ecuador. Se especializa en brindar asesoría personalizada en materia de inversiones y gestión comercial a través de la intermediación comercial para conectar a gestoras de fondos nacionales e internacionales con inversionistas ecuatorianos principiantes, experimentados y corporativos.

### **Descripción Del Proyecto**

Investor Bridge proporciona servicios de asesoramiento financiero personalizados a través de una plataforma web y mediante asesores calificados, ayudando a los inversionistas a identificar y alcanzar sus objetivos financieros. Todo esto con el propósito de proporcionar a los inversionistas ecuatorianos un acceso fácil y comprensible a una gama más amplia de oportunidades de inversión tanto a nivel local como global.

### **Visión**

Ser la plataforma líder en Ecuador que transforma cómo los ecuatorianos invierten y entienden las finanzas, acercándolos a oportunidades de inversión nacionales e internacionales.

### **Misión**

Empoderar a los inversionistas ecuatorianos, democratizando el acceso a oportunidades de inversión y educación financiera.

## Valores

**Transparencia:** Operar con total honestidad y apertura. Los clientes deben tener una visión clara de las operaciones y cómo se les ayudará a generar ganancias.

**Integridad:** Actuar con ética y responsabilidad en todas las actividades y relaciones entre clientes y gestoras de fondos, así como en el cumplimiento de reglas y normas en apego a la ley ecuatoriana.

**Innovación:** Buscar constantemente nuevas y mejores formas de servir a los clientes, tanto en tecnología como en estrategias de inversión.

**Educación:** Instruir y guiar a los clientes para tomar decisiones financieras informadas.

**Respeto:** Valorar y considerar todas las opiniones, necesidades y objetivos de inversión de los clientes, así como las opiniones y recomendaciones de los colaboradores.

## Objetivos

### Objetivo general

Establecer, a Investor Bridge como una destacada plataforma de asesoramiento financiero y comercialización de fondos, mediante el lanzamiento de una plataforma web funcional, la formación de un equipo de 10 asesores financieros, la creación de alianzas estratégicas con al menos 5 gestoras de fondos, la captación de un mínimo de 250 clientes activos y la gestión de un volumen de inversión de al menos \$1 millón de dólares en la ciudad de Guayaquil para diciembre de 2024.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar e implementar una campaña de marketing digital que atraiga al menos 10.000 visitantes únicos mensuales a nuestra plataforma web, para diciembre de 2024.
2. Buscar, seleccionar, reclutar y capacitar a un equipo comercial compuesto de al menos 10 asesores financieros comprometidos con nuestra misión en la ciudad de Guayaquil para marzo de 2024.
3. Establecer alianzas comerciales con al menos cinco gestoras de fondos nacionales o internacionales para diciembre de 2024.
4. Alcanzar una cartera de mínimo 250 clientes activos mediante estrategias de marketing y referencias de clientes satisfechos en la ciudad de Guayaquil para diciembre de 2024.
5. Alcanzar un volumen de inversión de al menos USD \$1 millón de dólares en la ciudad de Guayaquil para diciembre de 2024.

## Modelo De Negocios

A continuación se presentará el esquema de modelo de negocios de Investor Bridge:

**Tabla 2**

Esquema de modelo de negocios para Investor Bridge.

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta De Valor	Relaciones Con Los Clientes	Segmento De Clientes
Gestoras de fondos locales e internacionales. Empresas privadas y públicas para el desarrollo de programas de educación financiera con los colaboradores.	Actividades de promoción y difusión de la marca y servicios.	Investor Bridge ofrecerá a sus clientes asesoría personalizada en inversión y gestión de fondos, guiando a los inversionistas a través de decisiones financieras importantes y ayudándoles a maximizar su rendimiento. Además, permitirá a sus clientes acceder a una amplia gama de opciones de inversión a nivel local e internacional, proporcionando diversificación y flexibilidad. La plataforma web, intuitiva y accesible, facilitará la búsqueda de vehículos de inversión ideales para el cliente, permitiéndoles ahorrar tiempo.	Asesoramiento personalizado a través de asesores financieros.	Inversionistas principiantes que necesitan orientación y acceso a oportunidades de inversión.
	Formación y monitoreo de los asesores financieros.		Soporte en línea a través de la plataforma web.	Inversionistas experimentados que buscan diversificar su cartera de inversión.
	Mantenimiento y mejora de la plataforma web.		Programas de educación financiera y eventos de networking.	Pequeñas y medianas empresas que buscan invertir su capital de manera eficiente.
	Desarrollo y ejecución de programas de educación financiera.			
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Plataforma web de asesoramiento financiero.		Plataforma web.	
	Equipo de asesores financieros entrenados.		Redes sociales para la captación de prospectos.	
	Equipo de marketing		Eventos de networking y talleres de educación financiera.	
	Alianzas estratégicas con gestoras de fondos.		WhatsApp conectado al sitio web.	
			Línea de atención al cliente.	
	<b>Estructura De Costos</b>		<b>Fuentes De Ingresos</b>	
	Salarios y beneficios para los asesores financieros.		Comisiones por ventas realizadas.	
	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.		Bonos de las gestoras por cumplimientos de metas.	
	Actividades de marketing y captación de clientes.			
	Gastos administrativos generales.			

**Nota.** La presente tabla muestra los nueve segmentos del esquema de modelo de negocios aplicados a Investor Bridge.



### **Estrategia Genérica**

Investor Bridge adoptará una estrategia de diferenciación focalizada, según la matriz estratégica de Michael E. Porter. Esta estrategia se basará en la prestación de un servicio personalizado de alta calidad en el área de asesoría de inversión para el segmento de mercado en Guayaquil que busca opciones de inversión a nivel local e internacional. La empresa buscará distinguirse por su profundo conocimiento del mercado financiero, su capacidad para ofrecer una amplia gama de opciones de inversión, y su compromiso con la educación financiera de sus clientes. A través de su plataforma web fácil de usar, Investor Bridge pretende diferenciarse en el mercado, proporcionando una experiencia de usuario excepcional y facilitando la búsqueda de vehículos de inversión de manera efectiva y eficiente. La estrategia se centrará en la calidad del servicio, la educación financiera y la innovación tecnológica para alcanzar una posición única y valiosa en el mercado financiero ecuatoriano.

### **Ventajas Competitivas**

La principal ventaja competitiva de Investor Bridge radica en su enfoque en proporcionar asesoría personalizada y educación financiera a sus clientes. A diferencia de otros intermediarios, la empresa comprende que cada inversionista tiene objetivos y necesidades únicas. Con su equipo de asesores financieros altamente capacitados, Investor Bridge puede brindar asesoramiento financiero personalizado y educación, empoderando a los inversionistas para tomar decisiones bien informadas.

Investor Bridge ofrece tiene otra ventaja competitiva mediante su capacidad para dar a los clientes acceso a una amplia gama de opciones de inversión. Al colaborar con varias gestoras de fondos tanto locales como internacionales, Investor Bridge puede presentar a los clientes una

variedad de vehículos de inversión que satisfagan sus metas de inversión personales. Esta diversificación y personalización permiten a los clientes potenciales acceder a oportunidades de inversión más adecuadas a sus objetivos.

La plataforma web de Investor Bridge representa otra ventaja competitiva por su facilidad de uso y su función de ayudar a los inversionistas a buscar los vehículos de inversión ideales para sus objetivos personales. En una era cada vez más digital, tener una plataforma intuitiva y funcional que permite a los usuarios explorar diversas oportunidades de inversión es un diferenciador clave que añade valor al servicio de Investor Bridge, aumentando la confianza y la satisfacción del cliente.

### **Análisis De Las Fuerzas De Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un marco analítico desarrollado por Michael E. Porter que ayuda a las empresas a entender el entorno competitivo en el que operan. Estas cinco fuerzas incluyen: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Estas fuerzas se ponderan de 0 a 5, en donde 0 corresponde a un impacto nulo y 5 corresponde al máximo impacto en el negocio, siendo lo ideal que todas las fuerzas tiendan a 0. Este marco ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades, comprender su posición en el mercado, y desarrollar estrategias para aumentar su competitividad y rentabilidad.

A continuación, se presentará una matriz y un gráfico radial con la ponderación de cada una de las fuerzas de Porter respecto al análisis realizado a Investor Bridge:

**Tabla 3**

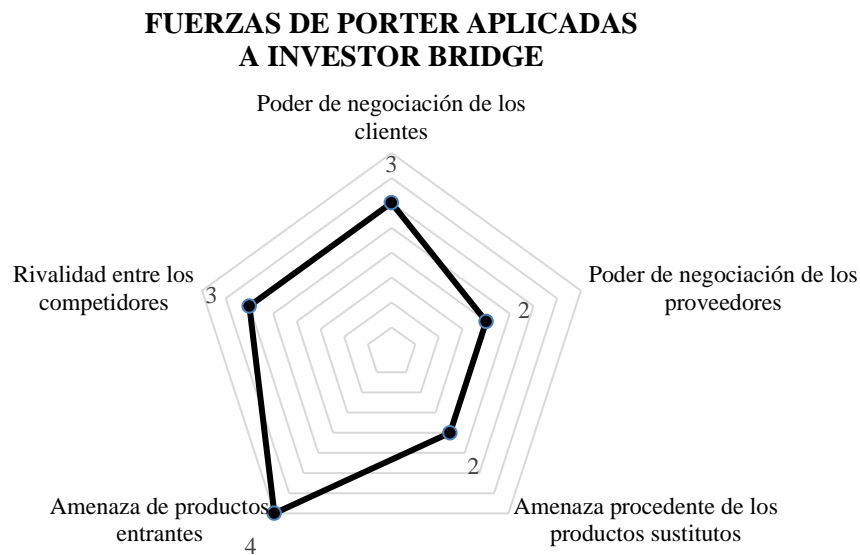
Ponderación de las fuerzas de Porter.

<b>Fuerzas De Porter</b>	<b>Ponderación</b>
Poder de negociación de los clientes	3
Poder de negociación de los proveedores	2
Amenaza procedente de los productos sustitutos	2
Amenaza de productos entrantes	4
Rivalidad entre los competidores	3

Nota. La presente tabla plantea la ponderación realizada a cada una de las cinco fuerzas de Porter respecto a Investor Bridge.

**Ilustración 1**

Gráfico de radar de las fuerzas de Porter.



**Nota.** La ilustración presentada permite apreciar mediante un gráfico de radar la ponderación realizada a las fuerzas de Porter en la tabla 3.

## **Justificación de la ponderación realizada a las fuerzas de Porter**

### ***Rivalidad entre los competidores.***

En el mercado financiero ecuatoriano, hay diversas instituciones que ofrecen servicios de asesoramiento en inversiones, lo que genera una competencia considerable. Sin embargo, Investor Bridge se diferencia a través de su modelo de negocio innovador, enfocado en la educación financiera y asesoría personalizada, así como su plataforma web, que permite a los inversionistas encontrar vehículos de inversión ideales para sus objetivos personales.

### ***Amenaza que representan los productos entrantes.***

Si bien el mercado de la asesoría financiera tiene barreras de entrada significativas, como el conocimiento especializado requerido y la necesidad de cumplir con regulaciones financieras complejas, la creciente digitalización de los servicios financieros puede permitir a las nuevas empresas entrar en el mercado con más facilidad. Además, Ecuador está experimentando un crecimiento económico estable, lo que puede atraer a nuevos competidores en el espacio de asesoría financiera.

### ***Poder de negociación de los proveedores.***

Los proveedores en este caso son las gestoras de fondos. Investor Bridge puede colaborar con diversas gestoras tanto a nivel local como internacional, lo que reduce la dependencia de una única gestora y disminuye su poder de negociación. Además, la compañía puede elegir gestoras de fondos que se alineen con sus estándares y valores, lo que le permite controlar la calidad del servicio que se ofrece a sus clientes.

***Poder de negociación de los clientes.***

Los clientes de Investor Bridge tienen muchas opciones cuando se trata de asesoría en inversiones, lo que aumenta su poder de negociación. Sin embargo, la propuesta de valor única de Investor Bridge, que combina asesoramiento personalizado, acceso a una variedad de vehículos de inversión y educación financiera, puede incentivar a los clientes a elegir y permanecer con Investor Bridge a pesar de las alternativas disponibles.

***Amenaza procedente de los productos sustitutos.***

Aunque hay otras formas de invertir, como la inversión en bienes raíces, en plazo fijo o incluso la inversión directa en acciones, bonos o bienes raíces, los servicios de una comercializadora de fondos ofrecen un valor adicional importante. La asesoría personalizada, el acceso a una variedad de fondos y la educación financiera proporcionada por Investor Bridge son difíciles de replicar a través de inversiones alternativas. Esto reduce la amenaza de productos sustitutos.

### Análisis FODA

A continuación, se presentará la matriz FODA y la matriz de estrategias cruzadas del FODA respecto al análisis realizado sobre Investor Bridge:

**Tabla 4**

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Asesores especializados	Mercado en crecimiento
Plataforma web innovadora	Demanda en asesoramiento financiero
Educación Financiera	Digitalización de los servicios financieros
Alianzas estratégicas	Inversiones internacionales
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Nueva marca en el mercado	Competencia creciente
Recursos limitados	Cambios regulatorios
Dependencia de terceros	Riesgos e incertidumbre en el mercado financiero
Regulaciones financieras	Seguridad cibernética

**Nota.** La presente tabla plantea un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Investor Bridge, proporcionando una visión integral de los aspectos internos y externos de la empresa.

**Tabla 5**

Matriz de estrategias cruzadas del FODA.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1.</b> Mercado en crecimiento <b>O2.</b> Demanda en asesoramiento financiero <b>O3.</b> Digitalización de los servicios financieros <b>O4.</b> Inversiones internacionales	<b>A1.</b> Competencia creciente <b>A2.</b> Cambios regulatorios <b>A3.</b> Riesgos e incertidumbre en el mercado financiero <b>A4.</b> Seguridad cibernética
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>F1.</b> Asesores especializados	Promocionar en redes sociales la plataforma web y la asesoría personalizada para capitalizar el creciente interés en las inversiones y captar el potencial de mercado no explorado. (F1F2O1)	Mejorar continuamente la plataforma web y capacitar constantemente a los asesores para mantener una ventaja competitiva en el mercado y enfrentar la competencia creciente. (F1F2A1)
<b>F2.</b> Plataforma web innovadora		
<b>F3.</b> Educación Financiera	Utilizar el acceso a opciones de inversión globales para brindar a los clientes una gama diversificada de oportunidades de inversión que satisfagan el creciente interés. (F4O4)	Capacitar a los asesores para ayudar a los clientes a navegar a través de posibles cambios regulatorios que puedan presentarse en el sector financiero. (F1A2)
<b>F4.</b> Alianzas estratégicas		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>D1.</b> Nueva marca en el mercado	Aprovechar la demanda creciente de productos de inversión y la digitalización de los servicios financieros para establecer la marca "Investor Bridge" en el mercado. (D1O1O3)	Implementar programas de educación financiera en empresas públicas y privadas para posicionar y diferenciar a la nueva marca "Investor Bridge" de la creciente competencia. (D1A1)
<b>D2.</b> Recursos limitados		
<b>D3.</b> Dependencia de terceros	Establecer alianzas estratégicas con múltiples gestoras de fondos internacionales para mitigar la dependencia y aprovechar el creciente interés en las inversiones. (D3O1O4)	Fortalecer continuamente las relaciones con las gestoras de fondos y buscar diversificación para mitigar la dependencia de terceros y los riesgos del mercado financiero. (D3A3)
<b>D4.</b> Regulaciones financieras		

**Nota.** La presente tabla correlaciona directamente las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, brindando una perspectiva estratégica para optimizar los recursos y afrontar los retos.

### Análisis de PESTEL

A continuación, se desarrollará la matriz de PESTEL:

**Tabla 6**

Matriz de PESTEL.

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
Relaciones comerciales internacionales	Crecimiento económico por PIB de un 2,9% para 2023 según el FMI	Sólo el 34% de la población tiene conocimientos financieros básicos en Ecuador según el BID	Desarrollo de fintech relativamente nuevo en Ecuador, con muy pocos jugadores de relevancia.	Ecuador es considerado uno de los países más biodiversos del mundo.	Ley orgánica de protección de datos personales desde 2020.
Potencial giro a la izquierda y al SSXXI	Baja inflación interanual	El 57,5% de la población tiene menos de 40 años según el INEC.	Delitos cibernéticos en tendencia creciente en el Ecuador según la Policía Nacional	Ecuador reconoce en su constitución los derechos de la naturaleza.	Regulaciones sobre el lavado de dinero y supervisión de la UAFE.
Ausencia de un plan de desarrollo nacional apolítico	Uso del dólar como moneda de curso legal	El 75.6% de la población en Ecuador tiene acceso a internet.	Penetración de internet en tendencia creciente en el Ecuador según el BM.	Tendencia creciente en el cuidado del medioambiente.	La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el principal organismo regulador de empresas en el Ecuador.

**Nota.** La presente tabla corresponde a un desglose exhaustivo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno de Investor Bridge, facilitando una comprensión más profunda del contexto macro ambiental.



## Análisis de Likert

A continuación, se presentará el análisis de Likert de acuerdo con el análisis de PESTEL:

**Tabla 7**

Matriz con el análisis de Likert.

Factor	Aspecto	Tiempo (en años)			Tipo de impacto		
		Corto (1-2)	Mediano (2-5)	Largo (5 +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	P1 Relaciones comerciales internacionales		X		X		
	P2 Potencial giro a la izquierda y al SSXXI	X				X	
	P3 Ausencia de un plan de desarrollo nacional apolítico			X		X	
ECONÓMICO	E1 Crecimiento económico por PIB de un 2,9% para 2023 según el FMI	X			X		
	E2 Baja inflación interanual		X		X		
	E3 Uso del dólar como moneda de curso legal			X	X		
SOCIAL	S1 Sólo el 34% de la población tiene conocimientos financieros básicos en Ecuador según el BID	X				X	
	S2 El 57,5% de la población tiene menos de 40 años según el INEC.			X	X		
	S3 El 75.6% de la población en Ecuador tiene acceso a internet.	X			X		
TECNOLÓGICO	T1 Desarrollo de fintech relativamente nuevo en Ecuador, con muy pocos jugadores de relevancia.	X			X		
	T2 Delitos cibernéticos en tendencia creciente en el Ecuador según la Policía Nacional	X				X	
	T3 Penetración de internet en tendencia creciente en el Ecuador según el BM.			X	X		
ECOLÓGICO	EG1 Ecuador es considerado uno de los países más biodiversos del mundo.		X				X
	EG2 Ecuador reconoce en su constitución los derechos de la naturaleza.	X					X
	EG3 Tendencia creciente en el cuidado del medioambiente.			X	X		
LEGAL	L1 Ley orgánica de protección de datos personales desde 2020.	X			X		
	L2 Regulaciones sobre el lavado de dinero y supervisión de la UAFE.	X			X		
	L3 La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el principal organismo regulador de empresas en el Ecuador.	X			X		

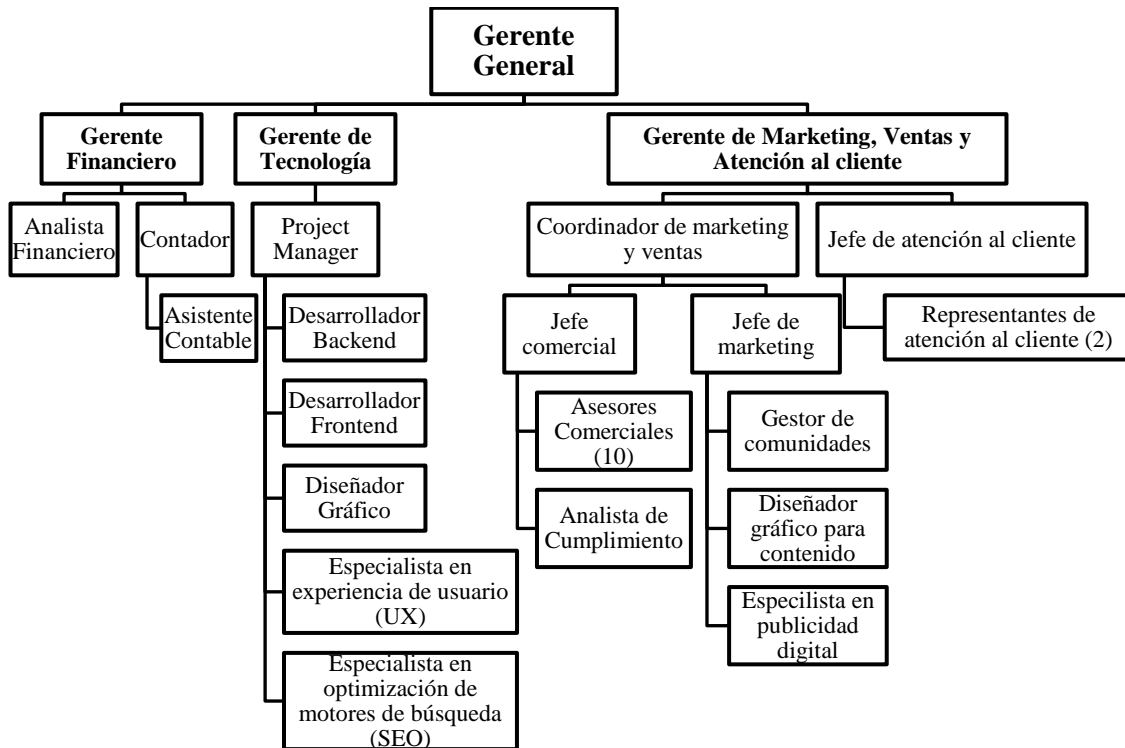
**Nota.** La presente tabla corresponde al análisis de Likert basada en los factores de PESTEL.

## Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama para la operatividad óptima de Investor Bridge durante los primeros cinco años:

### Ilustración 2

Organigrama de Investor Bridge.



**Nota.** Esta representación gráfica muestra la estructura organizativa propuesta para los primeros cinco años de operaciones de Investor Bridge, destacando las relaciones y roles clave para lograr una operatividad óptima.

## **Plan De Marketing**

### **Contexto general del mercado**

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra en expansión y ostenta un vasto potencial. De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, este sector ha observado una progresión consistente a lo largo de los años previos, manifestando una tasa de crecimiento anual promedio del 7% en el periodo comprendido entre 2010 y 2019.

Este sistema financiero se segmenta en diversas ramas, incluyendo el mercado de valores, la industria de seguros y el sector bancario. Entre estos, el sector bancario en Ecuador se estructura en torno a 24 entidades bancarias, las cuales acaparan el 71% de los activos totales. Por otra parte, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, es decir, las de mayor tamaño, resguardan el 23% de los activos. Adicionalmente, las mutualistas constituyen el 2% y las cooperativas de los segmentos 2 y 3 constituyen el 4% del conjunto total de activos a nivel nacional.

En términos del volumen del sistema financiero ecuatoriano, información proveniente del Banco Central del Ecuador, sugiere que el total de activos financieros dentro del país alcanzó la suma de 70.000 millones de dólares en el año 2020. En lo que respecta a la actualidad del mercado financiero ecuatoriano, la economía está mostrando una recuperación gradual de la contracción inducida por la pandemia, la cual reveló ciertas debilidades estructurales como la dependencia en las exportaciones de petróleo, la falta de amortiguadores macroeconómicos, el acceso limitado a los mercados de capital, una elevada informalidad y una notable disparidad en la distribución de ingresos.

En cuanto a la regulación, el sistema financiero ecuatoriano opera bajo estrictas normas diseñadas para salvaguardar los intereses de los consumidores financieros. Estas regulaciones

están codificadas en el Código Orgánico Monetario y Financiero. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la institución responsable de emitir las políticas públicas y normativas regulatorias aplicables al sistema financiero, seguros y valores, que actúan en conjunción con las leyes pertinentes vigentes. En cuanto a la supervisión, la Superintendencia de Bancos es la autoridad que supervisa y controla todas las entidades financieras del país, a excepción de las cooperativas, las cuales son supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **Perfil del cliente**

El cliente financiero en Ecuador es, en su mayoría, un individuo urbano de entre 25 y 50 años. Este grupo demográfico es el que más participa activamente en el sistema financiero del país, ya sea a través de cuentas bancarias, créditos, inversiones o seguros. Su ubicación principal se encuentra en las ciudades más grandes del país, tales como Quito y Guayaquil, donde se concentra la mayor parte de la actividad financiera. Sin embargo, la penetración financiera también se está expandiendo en ciudades más pequeñas y áreas rurales gracias al avance de la digitalización y la inclusión financiera.

En cuanto a sus patrones de consumo, este perfil de cliente suele utilizar tarjetas de débito y crédito para sus transacciones cotidianas, aunque el uso de efectivo todavía juega un papel significativo en ciertas áreas y segmentos de la población. Con respecto a las inversiones, los ecuatorianos tienden a invertir principalmente en bienes raíces y depósitos a plazo fijo, aunque recientemente ha habido un creciente interés en el mercado de valores y en las inversiones internacionales a través de gestoras de fondos.

El nivel de endeudamiento de los clientes financieros ecuatorianos es considerable, impulsado principalmente por préstamos hipotecarios, de consumo y créditos para microempresas. Según datos del Banco Central de Ecuador, el crédito al sector privado representa alrededor del 45% del PIB en 2021. Esta situación refleja la dependencia de la población ecuatoriana del crédito para financiar sus necesidades de consumo y de inversión. Sin embargo, también subraya la importancia de la educación financiera para ayudar a los clientes a manejar de manera efectiva sus compromisos financieros.

## **Marketing Mix**

### **Estrategia de producto**

Investor Bridge ofrecerá un producto de asesoramiento financiero basado en tecnología de punta. Este producto no será tangible, sino un servicio en línea que guiará a los clientes en el proceso de seleccionar y adquirir productos de inversión adecuados a sus objetivos y necesidades. El sistema será capaz de proporcionar recomendaciones personalizadas y precisas, maximizando así el potencial de rendimiento y minimizando el riesgo para cada cliente.

La calidad del servicio será un elemento distintivo de Investor Bridge. La empresa se comprometerá a ofrecer a sus clientes una experiencia fluida y transparente, desde la interfaz intuitiva de su sitio web hasta la precisión de su asesoramiento financiero automatizado. Además, la interacción con asesores financieros reales permitirá un seguimiento cercano y personalizado para cada cliente, garantizando que sus necesidades individuales sean atendidas y su satisfacción sea alta.

Otra característica importante de Investor Bridge será su amplia gama de opciones disponibles. En vez de limitarse a un solo tipo de producto financiero, el servicio buscará en una

variedad de gestoras de fondos para encontrar el producto de inversión que mejor se adapte a los objetivos individuales de cada cliente. Esto permitirá a los clientes diversificar sus inversiones y explorar nuevas oportunidades de inversión que quizás no habrían considerado por sí mismos.

### **Estrategia de precio**

El modelo de precios de Investor Bridge se basará en una estructura de comisiones por las ventas realizadas y la retención de clientes. Esta estructura asegura que la empresa solo obtenga ingresos cuando los clientes también estén beneficiándose de la relación, creando así un incentivo para ofrecer un servicio de calidad que produzca resultados tangibles para los inversores. Este modelo de precios alinearán los intereses de la empresa y los clientes, fomentando la confianza y la satisfacción a largo plazo.

Con respecto a la competitividad, Investor Bridge trabajará para establecer una estructura de precios que sea competitiva dentro del mercado financiero ecuatoriano. La empresa buscará un equilibrio entre la rentabilidad y la accesibilidad, con el objetivo de hacer sus servicios atractivos para una amplia gama de inversores, desde novatos hasta experimentados y corporativos. Al mismo tiempo, la empresa se comprometerá a ofrecer un servicio de alto valor, justificando así sus tarifas y construyendo una reputación de calidad y rendimiento.

Para los nuevos clientes, Investor Bridge podría considerar la implementación de incentivos de precios, como descuentos en las comisiones de los primeros fondos invertidos o un periodo de prueba gratuito. Este tipo de estrategias de precios pueden ayudar a la empresa a atraer nuevos clientes y darles la oportunidad de experimentar el servicio sin un compromiso financiero significativo. Una vez que los clientes vean el valor y los resultados del servicio, es probable que estén dispuestos a pagar las tarifas completas.

## **Estrategia de distribución**

Dado que Investor Bridge es un negocio basado en Internet, su alcance no estará limitado por barreras geográficas. La empresa tendrá la capacidad de asesorar a inversores de toda Ecuador y eventualmente expandirse a otros mercados si así lo desea. Su "plaza" no estará restringida a una ubicación física, sino que podrá acceder a clientes potenciales dondequiera que tengan acceso a Internet.

Sin embargo, a pesar de su alcance digital, Investor Bridge comenzará su operación centrando sus esfuerzos de marketing y establecimiento de la marca en Guayaquil. Esta estrategia de concentración geográfica permitirá a la empresa construir una sólida base de clientes y ganar reputación en un mercado local antes de expandirse a otras áreas. Además, al concentrarse inicialmente en una región específica, Investor Bridge podrá ajustar y mejorar sus servicios y estrategias de marketing basándose en la retroalimentación y las experiencias de sus primeros usuarios.

Finalmente, la elección de un modelo de negocio en línea también significa que Investor Bridge debe considerar su "plaza" digital. Esto significa que la empresa deberá tener una presencia sólida y activa en las redes sociales y otras plataformas en línea para atraer y retener a los clientes. El sitio web de la empresa, su interfaz de usuario y la experiencia general del cliente en línea serán vitales para su éxito, y la empresa se comprometerá a invertir en su desarrollo y mejora continua.

## **Estrategia de promoción**

Investor Bridge apostará por una estrategia de promoción digital, principalmente a través de las redes sociales. Con el uso de plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, la empresa podrá alcanzar una amplia audiencia de posibles inversores. Cada plataforma será utilizada de manera estratégica, ajustando el contenido y el tono de los mensajes según el perfil demográfico de los usuarios de cada red social. Esto permitirá a la empresa hablar directamente a sus clientes potenciales en un lenguaje y formato que resuene con ellos.

Además de la promoción digital, Investor Bridge realizará capacitaciones y charlas gratuitas en empresas públicas y privadas. Esta es una estrategia de promoción poderosa, ya que permitirá a la empresa presentarse como un experto en inversiones y ganar la confianza de los clientes potenciales. Estas sesiones no solo ayudarán a promover los servicios de Investor Bridge, sino que también educarán a los participantes sobre la importancia de las inversiones y cómo pueden beneficiarse de ellas.

Investor Bridge también implementará una estrategia de marketing por correo electrónico para mantener a sus clientes existentes y potenciales comprometidos e informados. A través de boletines y correos electrónicos personalizados, Investor Bridge podrá proporcionar actualizaciones regulares sobre las oportunidades de inversión, consejos de inversión y noticias relevantes del mercado. Esta estrategia ayudará a la empresa a mantener una relación constante con sus clientes y demostrar su compromiso con su éxito financiero.



## **Estrategia de personas**

La dirección estratégica de Investor Bridge estará a cargo del Gerente General, quien supervisará los tres departamentos clave de la empresa: Finanzas, Tecnología, y Marketing, Ventas y Atención al Cliente. Cada uno de estos departamentos estará liderado por un Gerente experimentado y competente en su respectivo campo. Ellos se encargarán de gestionar sus equipos y de asegurar que se alcancen los objetivos y metas establecidos. La dirección estratégica y el liderazgo serán cruciales para el éxito de Investor Bridge, ya que orientarán la toma de decisiones y establecerán la dirección a largo plazo de la empresa.

El equipo de tecnología de Investor Bridge jugará un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma online de la empresa. Este equipo será responsable de garantizar que el sitio web funcione de manera eficiente, sea fácil de usar y proporcione una experiencia positiva para los usuarios. El personal de tecnología también será esencial para mantener la seguridad del sitio web y proteger la información de los clientes. Dada la naturaleza digital de Investor Bridge, contar con un equipo de tecnología sólido y confiable será crucial para el éxito de la empresa.

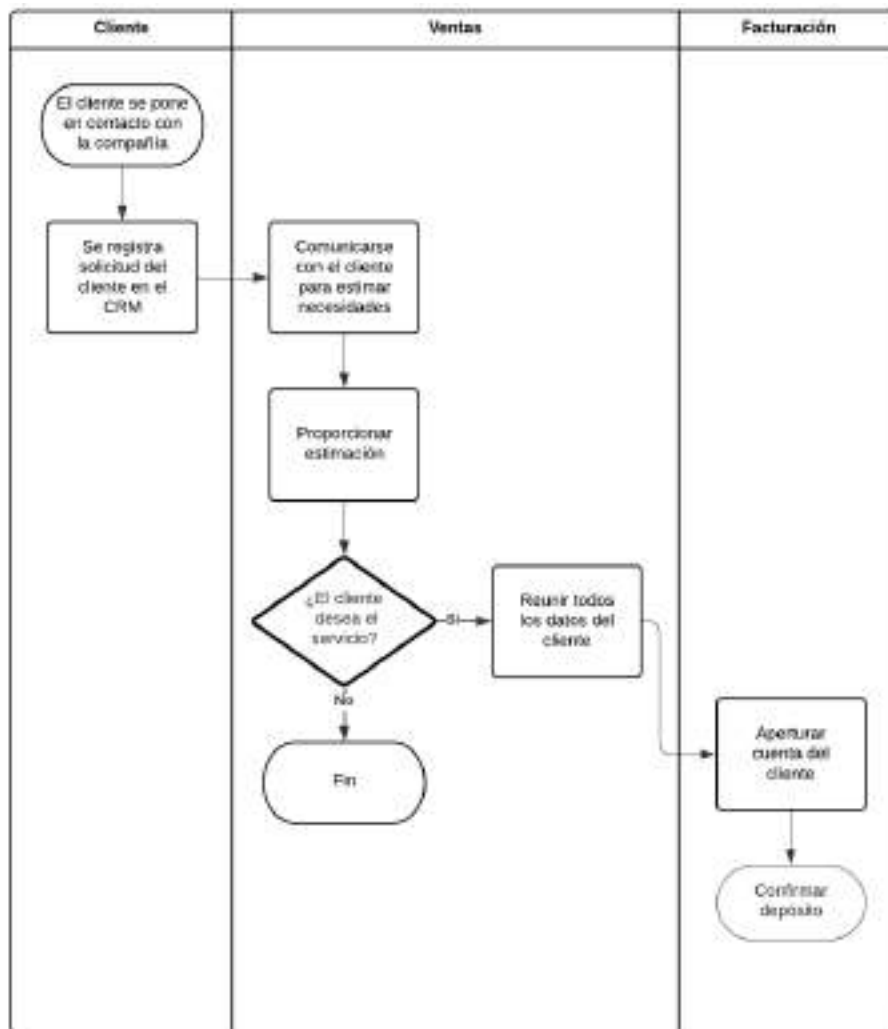
El equipo de Marketing, Ventas y Atención al Cliente será la cara de Investor Bridge para sus clientes. Los Asesores Comerciales se encargarán de interactuar con los clientes y asesorarlos en sus decisiones de inversión, mientras que los Representantes de Atención al Cliente estarán disponibles para resolver cualquier problema o inquietud que puedan tener los usuarios. Por otro lado, el equipo de Marketing trabajará en promocionar la marca y atraer a nuevos clientes a través de estrategias de marketing digital y eventos de formación. Este equipo será clave para atraer y retener a los clientes, y para construir la reputación y visibilidad de la marca Investor Bridge.

### Estrategia de procesos

A continuación, se presentarán dos flujos de procesos de negocios dentro de la operativa de Investor Bridge:

### Ilustración 3

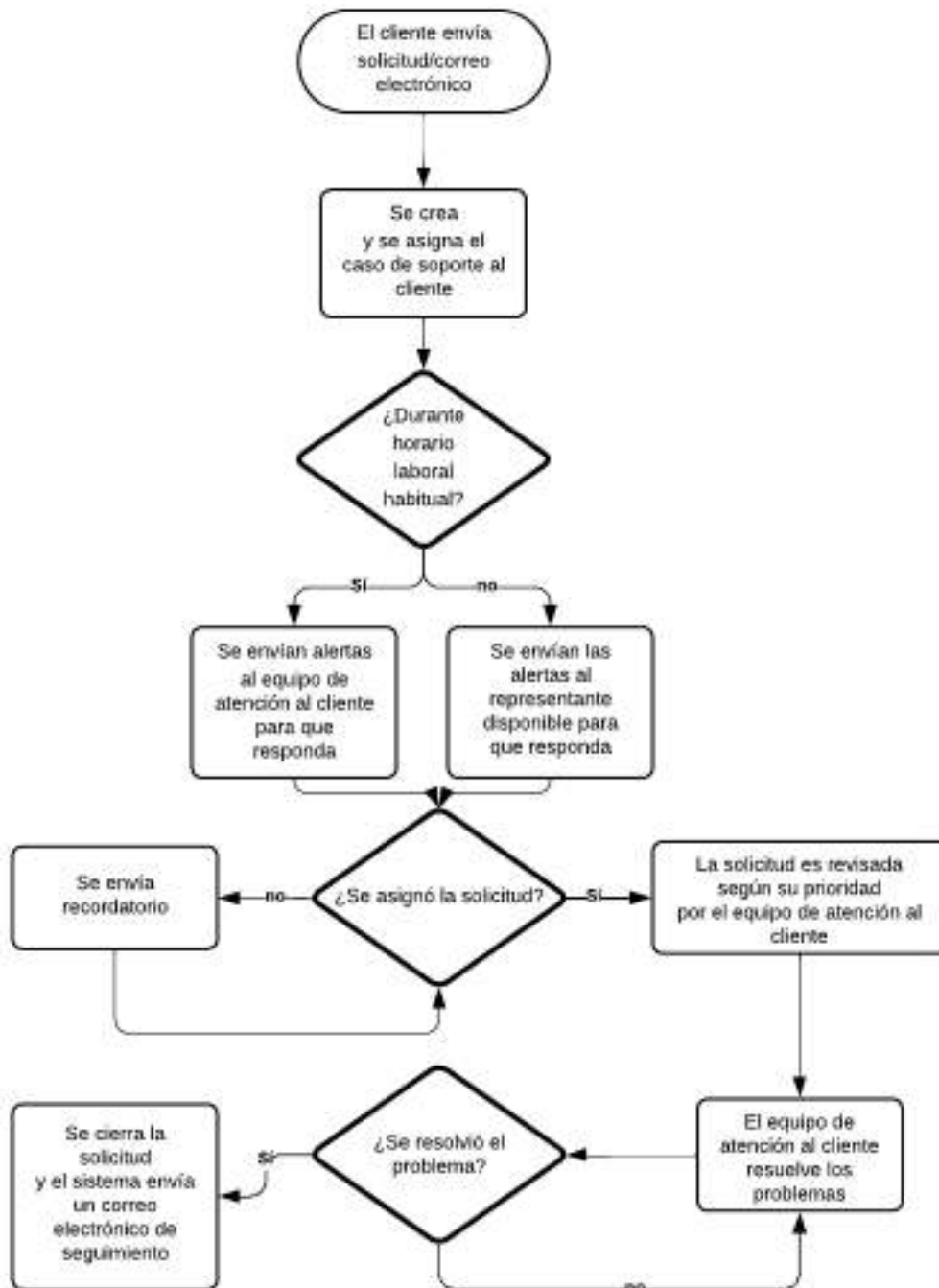
Proceso general de ventas.



**Nota.** Se ilustra el proceso básico comercial a seguir desde el momento en el que el cliente se pone en contacto con la empresa hasta que se rechaza o se cierra la venta.

#### Ilustración 4

Proceso de atención al cliente.



*Nota.* Se ilustra el proceso general a seguir para realizar una correcta gestión de la atención al cliente desde la solicitud de este hasta la resolución del problema.

### **Estrategia de evidencia física**

A continuación, se presentarán algunos elementos visuales identificativos de la marca:

#### **Ilustración 5**

Logotipo de Investor Bridge.



*Nota.* Esta ilustración presenta el diseño oficial del logotipo de Investor Bridge, que simboliza la identidad y los valores de la marca en el mercado.

#### **Ilustración 6**

Previsualización del logotipo en Instagram.



*Nota.* Esta ilustración muestra cómo el logotipo de Investor Bridge se presenta en la plataforma de Instagram, proporcionando una vista previa de su integración visual.

## Ilustración 7

Previsualización del sitio web.



*Nota.* La presente ilustración proporciona una vista preliminar de cómo el logotipo de Investor Bridge se integra en el diseño de su sitio web oficial, demostrando la coherencia estética y de marca en su presencia digital.

## Plan de Acción

A continuación, se presentarán los planes de acción para el alcance de cada uno de los objetivos específicos propuestos:

**Tabla 8**

Plan de acción correspondiente al objetivo específico 1.

MEDIO	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Desarrollar una estrategia integral de marketing digital en la que consideren las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo	Incrementar la visibilidad online de la plataforma	Subgerente de Marketing, Diseñador gráfico, Especialista en publicidad digital	1/1/2024	30/1/2024	Presupuesto de marketing, equipo de diseño, plataformas de publicidad en línea	Crecimiento del tráfico web en %
Optimizar el SEO del sitio web	Mejorar el ranking del sitio en los motores de búsqueda	Gerente de tecnología, Gestor de proyectos: Especialista en optimización de motores de búsqueda	1/2/2024	31/4/2024	Herramientas de SEO, contenido relevante para el sitio web	Posición en los motores de búsqueda
Crear y compartir contenido atractivo en redes sociales y blog de la empresa	Aumentar el compromiso del usuario y la retención	Subgerente de Marketing, Gestor de comunidades, Diseñador gráfico	1/2/2024	31/12/2024	Creación de contenido, plataformas de redes sociales	Número de interacciones y compartidos en redes sociales, tiempo promedio de visita al sitio web
Implementar una estrategia de publicidad pagada en línea	Alcanzar una audiencia más amplia y dirigida	Subgerente de Marketing, Especialista en publicidad digital	1/2/2024	31/12/2024	Presupuesto de publicidad, plataformas de publicidad en línea	Clics en los anuncios y tasa de conversión
Establecer colaboraciones con influencers y blogs relevantes para promover la plataforma	Ampliar la presencia de la marca en la comunidad en línea	Subgerente de Marketing, Gestor de comunidades	1/3/2024	31/12/2024	Presupuesto para colaboraciones, contactos en la industria	Número de visitantes únicos referidos por influencers y blogs

**Nota.** Esta tabla describe el medio, el resultado esperado, el equipo asignado, las fechas de inicio y finalización, los recursos necesarios y los indicadores de gestión para alcanzar el primer objetivo específico de Investor Bridge.

**Tabla 9**

Plan de acción correspondiente al objetivo específico 2.

MEDIO	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Realizar una búsqueda activa de candidatos para el puesto de asesor financiero en Guayaquil.	Identificar posibles candidatos para formar el equipo comercial.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente Comercial	1/1/2024	15/1/2024	Presupuesto para publicidad de las vacantes, tiempo del equipo.	Número de candidatos identificados.
Seleccionar a los candidatos más prometedores basados en las habilidades requeridas y la misión de la empresa.	Confirmar que los candidatos seleccionados sean apropiados para las necesidades del negocio.	Gerente General, Subgerente Comercial, Analista de Cumplimiento	16/1/2024	19/1/2024	Tiempo del equipo para revisiones de currículums y entrevistas.	Número de candidatos seleccionados.
Reclutar a los candidatos seleccionados para formar el equipo comercial.	Formar un equipo comercial fuerte y comprometido en Guayaquil.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente Comercial	22/01/2024	26/01/2024	Oferta salarial competitiva, gastos de contratación.	Número de asesores financieros contratados.
Capacitar a los asesores financieros en las políticas, productos y servicios de la empresa.	Mejorar el rendimiento del equipo comercial y asegurar su compromiso con la misión de la empresa.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente Comercial	27/1/2024	30/3/2024	Tiempo del equipo para entrenamiento, material de capacitación.	Evaluación del rendimiento después de la capacitación.
Monitorear y proporcionar retroalimentación constante a los asesores financieros para asegurar su rendimiento y compromiso.	Mantener la calidad del servicio y la productividad del equipo comercial.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente Comercial	27/1/2024	31/12/2024	Tiempo del equipo para seguimiento y retroalimentación.	Evaluaciones de desempeño regulares, retroalimentación de los clientes.

**Nota.** En la tabla se presentan los detalles operacionales y de gestión para el segundo objetivo específico, incluyendo las responsabilidades del equipo, el marco temporal, los recursos y los indicadores de rendimiento.

**Tabla 10**

Plan de acción correspondiente al objetivo específico 3.

MEDIO	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Identificar gestoras de fondos nacionales e internacionales potenciales para establecer alianzas comerciales.	Conocer las opciones de gestoras de fondos con las que se puede establecer una alianza comercial.	Gerente Financiero, Analista Financiero	1/1/2024	4/1/2024	Tiempo del equipo, acceso a información de mercado.	Número de gestoras de fondos identificadas.
Analizar las ventajas y desventajas de establecer alianzas con cada gestora identificada.	Seleccionar las gestoras de fondos más adecuadas para el negocio.	Gerente Financiero, Analista Financiero, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al cliente, Sugerente Comercial	5/1/2024	10/1/2024	Tiempo del equipo, herramientas de análisis.	Informes de análisis completados.
Iniciar contactos con las gestoras de fondos seleccionadas para discutir posibles alianzas comerciales.	Establecer comunicación y discutir términos de alianzas potenciales.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al cliente, Sugerente Comercial	11/1/2024	17/01/24	Presupuesto para viajes y reuniones, tiempo del equipo.	Número de gestoras de fondos contactadas.
Negociar los términos de las alianzas con las gestoras de fondos.	Acordar los términos de las alianzas comerciales que sean beneficiosas para ambas partes.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al cliente, Sugerente Comercial	18/01/24	26/01/24	Tiempo del equipo, servicios legales para revisión de contratos.	Número de contratos de alianza negociados.
Formalizar las alianzas comerciales con las gestoras de fondos.	Establecer oficialmente alianzas comerciales con gestoras de fondos.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al cliente	27/01/24	28/02/24	Gastos legales para la formalización de contratos.	Número de alianzas comerciales formalizadas.

**Nota.** Esta tabla esquematiza el plan de acción para el tercer objetivo específico, detallando los medios necesarios, el resultado deseado, los miembros del equipo, las fechas de implementación, los recursos y los indicadores clave de gestión.



**Tabla 11**

Plan de acción correspondiente al objetivo específico 4.

MEDIO	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Desarrollar y poner en marcha estrategias de marketing orientadas a la captación de clientes.	Atraer la atención de potenciales clientes e incentivarlos a probar nuestros servicios.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente de Marketing, Gestor de Comunidades, Diseñador Gráfico, Especialista en Publicidad Digital	1/1/2024	30/06/24	Presupuesto de marketing, tiempo del equipo, herramientas de marketing	Número de clientes obtenidos a través de las estrategias de marketing
Implementar un sistema de referencias incentivadas para clientes actuales.	Alentar a los clientes actuales a recomendar nuestros servicios a su red de contactos.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente de Atención al Cliente	1/1/2024	30/06/24	Sistema de recompensas por referencias, tiempo del equipo.	Número de clientes obtenidos a través de referencias.
Capacitar al equipo comercial en técnicas de cierre de venta y atención al cliente.	Mejorar las habilidades de venta y atención al cliente del equipo para retener y captar más clientes.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente Comercial, Asesores Comerciales	1/1/2024	28/02/24	Tiempo del equipo, presupuesto para capacitaciones.	Número de asesores comerciales capacitados.
Establecer un seguimiento constante a los clientes actuales para asegurar su satisfacción.	Retener a los clientes actuales y asegurar que estén satisfechos con nuestros servicios.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente de Atención al Cliente, Representantes de Atención al Cliente	1/1/2024	31/12/24	Tiempo del equipo, herramientas de seguimiento al cliente.	Número de clientes que continúan activos y satisfechos.
Optimizar la experiencia de usuario de la página web.	Mejorar la interacción de los clientes con nuestra empresa a través de nuestras plataformas digitales.	Gerente de Tecnología, Project Manager, Desarrollador Backend, Desarrollador Frontend, Diseñador Gráfico, Especialista en Experiencia de Usuario, Especialista en Optimización de Motores de Búsqueda	1/1/2024	31/12/24	Tiempo del equipo, presupuesto para desarrollo y mejoras de la plataforma.	Mejora en la calificación de la experiencia de usuario en la página web y aplicación móvil.

**Nota.** En esta tabla se describen las estrategias, el equipo, las fechas, los recursos y los indicadores de gestión para el cuarto objetivo específico, proporcionando una visión clara de los pasos a seguir.

**Tabla 12**

Plan de acción correspondiente al objetivo específico 5.

MEDIO	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Definir y ofrecer productos de inversión atractivos y competitivos.	Atraer y retener a los clientes mediante ofertas de inversión que les resulten atractivas.	Gerente General, Gerente Financiero, Analista Financiero, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente comercial, Asesores Comerciales	1/1/2024	31/12/24	Tiempo del equipo, presupuesto de ventas, presupuesto de marketing.	Volumen de inversión en nuevos productos.
Implementar campañas de marketing orientadas a destacar los beneficios de ahorrar, invertir y capitalizar.	Aumentar la visibilidad de los productos de inversión y destacar sus beneficios.	Gerente de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, Subgerente de Marketing, Gestor de Comunidades, Diseñador Gráfico, Especialista en Publicidad Digital	1/1/2024	31/12/24	Presupuesto de marketing, tiempo del equipo, herramientas de marketing	Volumen de inversión atribuido a las campañas de marketing.
Proporcionar capacitación y asesoramiento financiero a los clientes.	Mejorar la comprensión de los clientes sobre nuestras ofertas de inversión y cómo pueden beneficiarse de ellas.	Gerente General, Gerente Financiero, Analista Financiero, Subgerente Comercial, Asesores Comerciales	1/1/2024	31/12/24	Tiempo del equipo, presupuesto para capacitaciones.	Número de clientes que invierten después de la capacitación/asesoramiento.
Establecer un sistema de seguimiento y reporte constante a los clientes sobre el rendimiento de sus inversiones.	Fomentar la confianza y satisfacción de los clientes con nuestra gestión de sus inversiones.	Gerente General, Gerente Financiero, Analista Financiero, Subgerente de Atención al Cliente.	1/1/2024	31/12/24	Tiempo del equipo, sistema de seguimiento y reporte.	Número de clientes satisfechos con el seguimiento y reporte de inversiones.
Negociar y establecer alianzas con gestoras de fondos para diversificar las opciones de inversión.	Ampliar las opciones de inversión para atraer a un mayor número de clientes.	Gerente General, Gerente de Marketing, Ventas y Atención al cliente	1/1/2024	28/02/24	Tiempo del equipo, recursos para negociaciones.	Volumen de inversión en productos derivados de alianzas con gestoras de fondos.

**Nota.** Esta tabla resume el plan de acción para el quinto objetivo específico, incluyendo los medios y resultados esperados, equipo, cronograma, recursos y los indicadores de gestión

## Análisis Financiero

### Supuestos financieros

Los supuestos financieros constituyen un componente esencial en la estructuración y el diseño de cualquier análisis financiero, especialmente cuando se proyectan escenarios futuros. Estos supuestos, por su naturaleza especulativa, se basan en datos históricos, tendencias actuales y juicios expertos que dan forma a las expectativas sobre el comportamiento futuro de variables clave. En el contexto de este trabajo de titulación, los supuestos financieros proporcionan una base sobre la cual se construyen las proyecciones y las evaluaciones. Esta matriz de supuestos aborda cinco elementos cruciales: la inflación proyectada, los salarios básicos proyectados, el incremento anual de sueldos, el comportamiento esperado de la demanda y el comportamiento de los gastos del 2024 al 2028.

### Tabla 13

Proyección de supuestos financieros.

<b>SUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Inflación proyectada	1.54%	1.54%	1.54%	1.54%	1.54%
Salarios básicos proyectados	\$475	\$500	\$525	\$550	\$575
Incremento anual de sueldos		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Comportamiento de la demanda esperada		4.17%	4.17%	4.17%	4.17%
Comportamiento de los gastos		5%	5%	5%	5%

**Nota.** Esta tabla presenta una proyección de supuestos financieros para un período de cinco años.

Los valores y porcentajes se basan en datos históricos, tendencias actuales y expectativas del mercado.

### ***Inflación proyectada.***

La inflación es un indicador macroeconómico que mide el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en una economía durante un período determinado, generalmente un año. De acuerdo con Statista, un portal en línea alemán especializado en la recopilación y visualización de datos, en el periodo 2024-2028, se espera una inflación promedio anual del 1.54%. Este comportamiento podría indicar una expectativa de que las políticas monetarias y fiscales del país sean efectivas en la contención de presiones inflacionarias.

### ***Salarios básicos proyectados.***

Los salarios básicos son una representación del poder adquisitivo mínimo garantizado para los trabajadores en una economía. En la matriz presentada, se observa un aumento constante y gradual en el salario básico, comenzando en 475.00 en 2024 y alcanzando los 575.00 en 2028. Esto se fundamenta en el incremento anual de \$25 que ha experimentado el Ecuador desde el 2021 como política en materia laboral y económica. Este incremento puede estar influenciado tanto por factores inflacionarios como por políticas laborales que buscan mejorar el bienestar de los trabajadores.

### ***Incremento anual de sueldos.***

Más allá del salario básico, las organizaciones a menudo revisan y ajustan los sueldos de sus empleados basándose en varios factores, incluyendo la inflación, la productividad y las condiciones del mercado laboral. Se proyecta un incremento anual uniforme del 2.00% desde 2025 hasta 2028. Esta cifra sugiere una expectativa de crecimiento sostenido y estabilidad en la

economía, así como un esfuerzo por mantener el poder adquisitivo de los trabajadores en línea con los incrementos de precios.

### ***Comportamiento de la demanda esperada.***

El comportamiento de la demanda es un reflejo directo de las preferencias y necesidades del consumidor en el mercado. En este análisis, se anticipa un crecimiento constante de la demanda en un 4.17% anual desde 2025 hasta 2028. Este aumento sostenido podría indicar una expectativa de crecimiento económico y, posiblemente una mejor aceptación de los productos financieros ofertados.

### ***Comportamiento de los gastos.***

Los gastos representan las salidas monetarias que una organización incurre para mantener y expandir sus operaciones. Desde 2025 hasta 2028, se proyecta un incremento anual del 5% en los gastos. Este aumento podría estar relacionado con la expansión de las operaciones hacia otros mercados, la inversión en más y mejores actividades de marketing y publicidad y un aumento en los costos de insumos y servicios. Es crucial monitorear y controlar estos gastos para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

## Necesidades de inversión

**Tabla 14**

Inversión inicial requerida.

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Capital de trabajo	\$213,859.65
Gastos preoperativos	\$3,000.00
Computadoras	\$13,800.00
Impresoras	\$1,000.00
Escritorios	\$8,400.00
Sillas	\$2,310.00
Sala de reuniones	\$2,500.00
Armarios	\$500.00
Televisores	\$900.00
Acondicionador de aire	\$1,800.00
Proyector	\$400.00
Teléfonos fijos	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$248569.65</b>

*Nota.* La tabla detalla la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio. Se desglosan los costos asociados a la operación, además de diversos equipos y mobiliario. El total refleja una inversión comprensiva que busca asegurar un inicio operativo eficiente y profesional.

La matriz refleja una inversión inicial comprensiva para la puesta en marcha y operación del negocio. El elemento de inversión más significativo es el "Capital de Trabajo", que asciende a \$213,859.65. Este capital es esencial para cubrir los gastos operativos para los primeros 6 meses de operación, mantener una buena liquidez y asegurar el correcto funcionamiento de la empresa en sus etapas iniciales.

Los "Gastos preoperativos" representan costos asociados a actividades previas al inicio de las operaciones, como investigaciones de mercado, capacitaciones y gestiones legales.

La inversión en tecnología, representada por las "Computadoras", "Impresoras", "Televisores", "Acondicionador de Aire", "Proyector" y "Teléfonos Fijos", denota una apuesta por un ambiente laboral moderno y bien equipado. Por otro lado, "Escritorios", "Sillas", "Sala de Reuniones" y "Armarios" representan la infraestructura física básica necesaria para las operaciones diarias y la comodidad del equipo de trabajo.

La inversión total, que asciende a \$248,569.65, refleja un compromiso con la calidad, la eficiencia y el bienestar del personal. Es fundamental que esta inversión se monitoree y se asegure su correcta implementación para garantizar un retorno adecuado y el éxito del negocio.

En el Anexo 1 se pueden revisar los detalles respecto a las necesidades de inversión.

## Financiamiento de la inversión

**Tabla 15**

Estructura de financiamiento inicial.

FINANCIAMIENTO	VALOR	%
Aportes propios	\$149,141.79	60%
Aportes de terceros (Bancos)	\$99,427.86	40%
<b>Total financiamiento</b>	<b>\$248569.65</b>	<b>100%</b>
Tasa de interés a pagar (TEA)	16.77%	
Plazo de deuda (años)	5	

*Nota.* La tabla desglosa la distribución de financiamiento, incluyendo aportes propios y de terceros, junto con las condiciones de la deuda.

La matriz refleja una estrategia financiera mixta para la puesta en marcha del negocio. Los "Aportes propios", que representan el 60% del financiamiento total, equivalen a \$149,141.79. Estos aportes demuestran un compromiso y confianza significativa de los

propietarios o inversionistas en la viabilidad y éxito del proyecto, asumiendo una mayor proporción del riesgo.

Por otro lado, los "Aportes de terceros", específicamente de bancos, representan el 40% restante, sumando \$99,427.86. Este financiamiento externo, estructurado en forma de crédito bancario, tiene un plazo de pago de 5 años y una tasa efectiva anual del 16.77%. Es fundamental tener en cuenta esta tasa de interés, ya que será un costo financiero asociado que la empresa deberá cubrir, además del capital del préstamo.



## Proyección de los sueldos

**Tabla 16**

Proyección de nómina 2024-2028.

NÓMINA	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente General	\$2,449.25	\$2,669.53	\$2,724.17	\$2,779.86	\$2,836.62
Gerente Financiero	\$2,087.80	\$2,275.35	\$2,322.10	\$2,369.76	\$2,418.32
Gerente de Tecnología	\$2,087.80	\$2,275.35	\$2,322.10	\$2,369.76	\$2,418.32
Gte. de Mkt., Ventas y Atención al cliente	\$2,087.80	\$2,275.35	\$2,322.10	\$2,369.76	\$2,418.32
Analista Financiero	\$1,003.45	\$1,092.81	\$1,115.92	\$1,139.44	\$1,163.40
Contador	\$1,123.93	\$1,224.20	\$1,249.94	\$1,276.14	\$1,302.83
Asistente Contable	\$762.48	\$830.02	\$847.88	\$866.04	\$884.53
Project Manager	\$1,485.38	\$1,618.38	\$1,652.00	\$1,686.25	\$1,721.14
Desarrollador Backend	\$1,244.42	\$1,355.60	\$1,383.96	\$1,412.85	\$1,442.27
Desarrollador Frontend	\$1,244.42	\$1,355.60	\$1,383.96	\$1,412.85	\$1,442.27
Diseñador Grafico	\$882.97	\$961.42	\$981.90	\$1,002.74	\$1,023.96
Especialista en UX	\$1,123.93	\$1,224.20	\$1,249.94	\$1,276.14	\$1,302.83
Especialista en SEO	\$1,123.93	\$1,224.20	\$1,249.94	\$1,276.14	\$1,302.83
Coordinador de Marketing	\$1,244.42	\$1,355.60	\$1,383.96	\$1,412.85	\$1,442.27
Jefe de atención al cliente	\$1,244.42	\$1,355.60	\$1,383.96	\$1,412.85	\$1,442.27
Jefe Comercial	\$1,485.38	\$1,618.38	\$1,652.00	\$1,686.25	\$1,721.14
Jefe de Marketing	\$1,485.38	\$1,618.38	\$1,652.00	\$1,686.25	\$1,721.14
Analista de cumplimiento	\$882.97	\$961.42	\$981.90	\$1,002.74	\$1,023.96
Gestor de comunidades	\$762.48	\$830.02	\$847.88	\$866.04	\$884.53
Diseñador gráfico para contenido	\$762.48	\$830.02	\$847.88	\$866.04	\$884.53
Especialista en publicidad digital	\$1,244.42	\$1,355.60	\$1,383.96	\$1,412.85	\$1,442.27
Representante de atención al cliente 1	\$611.88	\$685.75	\$720.04	\$754.33	\$788.61
Representante de atención al cliente 2	\$611.88	\$685.75	\$720.04	\$754.33	\$788.61
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$29,043.28</b>	<b>\$31,678.53</b>	<b>\$32,379.50</b>	<b>\$33,092.24</b>	<b>\$33,816.98</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$348,519.30</b>	<b>\$380,142.38</b>	<b>\$388,533.97</b>	<b>\$397,553.97</b>	<b>\$405,803.79</b>

*Nota.* La tabla muestra la estimación de salarios para distintos roles en la empresa durante un período de cinco años, reflejando incrementos anuales. Se incluyen totales mensuales y anuales para una visión completa del gasto en nómina.

Considerando que se establece un incremento interanual del 2% para aquellos sueldos que no están basados en el salario básico, se prevé que los sueldos mostrarán una tendencia ascendente desde 2024 hasta 2028. Se estima que, para el 2024, la empresa destinará \$348,519.30 en compromisos salariales. Este desembolso se espera que tenga un incremento significativo en el 2025, ascendiendo a \$380,142.38.

Posteriormente, los incrementos anuales en sueldos se proyectan de manera más gradual: \$388,553.97 para 2026, \$397,106.83 para 2027, y culminando con una estimación de \$405,803.79 en 2028. Esta progresión anticipa un compromiso sostenido de la empresa hacia su capital humano, ajustando la estructura salarial en función de las previsiones del mercado laboral, las expectativas inflacionarias y el desarrollo interno proyectado de la organización.

En el Anexo 2 se pueden revisar los detalles anuales sobre la proyección de la nómina.

## Proyección de ingresos

**Tabla 17**

Proyección de ingresos 2024-2028.

<b>OFERTA DE PRODUCTOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Fondos de inversión	\$500,000.00	\$750,000.00	\$1,125,000.00	\$1,687,500.00	\$2,531,250.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$500,000.00</b>	<b>\$750,000.00</b>	<b>\$1,125,000.00</b>	<b>\$1,687,500.00</b>	<b>\$2,531,250.00</b>

*Nota.* La tabla refleja las proyecciones de ingresos generados por las comisiones de las ventas de fondos de inversión durante cinco años, evidenciando un crecimiento interanual.

En el horizonte proyectado para los ingresos desde 2024 hasta 2028, se anticipa un marcado crecimiento en las ventas de fondos de inversión. Se estima que en el año 2024, los ingresos derivados de la intermediación en la venta de estos productos financieros alcanzarán los

\$500,000.00. No obstante, se proyecta un notable ascenso del 50% interanual, llevando las cifras a \$750,000.00 para el 2025. Dicha tasa de crecimiento se mantendrá constante en los años siguientes, estimándose ingresos de \$1,125,000.00 en 2026, \$1,687,500.00 en 2027 y culminando con una cifra de \$2,531,250.00 en 2028.

En el Anexo 3 se puede revisar un desglose mensual de los cinco primeros años de ingresos.

### Proyección de los gastos operacionales

**Tabla 18**

Proyección de gastos operacionales 2024-2028.

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Sueldos	\$348,519.30	\$380,142.38	\$388,553.97	\$397,106.83	\$405,803.79
Alquiler	\$36,000.00	\$37,800.00	\$39,690.00	\$41,674.50	\$43,758.23
Limpieza	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Servicios básicos	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Publicidad	\$12,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00	\$40,500.00	\$60,750.00
Software	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Movilización	\$3,600.00	\$3,780.00	\$3,969.00	\$4,167.45	\$4,375.82
Suministros de oficina	\$1,200.00	\$1,260.00	\$1,323.00	\$1,389.15	\$1,458.61
Comisiones	\$250,000.00	\$375,000.00	\$562,500.00	\$843,750.00	\$1,265,625.00
Administración de sistemas	\$8,400.00	\$8,820.00	\$9,261.00	\$9,724.05	\$10,210.25
<b>TOTAL</b>	<b>\$677,719.30</b>	<b>\$843,702.38</b>	<b>\$1,052,141.97</b>	<b>\$1,359,149.23</b>	<b>\$1,813,860.81</b>

**Nota:** La tabla muestra las estimaciones de gastos operacionales para la empresa en un período de cinco años, desglosando los costos en categorías como sueldos, alquiler, publicidad, entre otros.

La proyección de los gastos operacionales muestra un crecimiento constante y significativo desde 2024 hasta 2028. El renglón de sueldos evidencia un crecimiento moderado a

lo largo de los años, siendo coherente con la estructura de la empresa y los ajustes anuales previstos. Mientras que, el gasto en alquiler, limpieza, servicios básicos, software, movilización, suministros de oficina y administración de sistemas muestra un aumento gradual debido a la inflación y a las necesidades crecientes de una empresa en expansión.

Respecto a la publicidad, esta experimentará un incremento notable, con una tasa de crecimiento interanual del 50%. Este crecimiento está en línea con el de las proyecciones de ingresos, lo que indica una estrategia de marketing agresiva para captar más clientes y generar más ventas.

Sin embargo, el gasto más destacado es el de comisiones, que representa el 50% de los ingresos de cada año. Esto sugiere una fuerte dependencia de los asesores financieros independientes para captar capital para la gestora de fondos.

En el Anexo 4 se puede revisar la proyección mensual de los gastos para los primeros cinco años de operación.

## Crédito bancario para financiamiento

**Tabla 19**

Detalles del crédito bancario para financiamiento.

	<b>Préstamo</b>	<b>\$99,427.86</b>
Tasa anual		16.77%
Pagos por año		12
Tasa por período		1.40%
Plazo Deuda (años)		5
Cuotas (número)		60
Dividendos		\$2,458.76

**Nota:** La tabla presenta las condiciones y términos del crédito bancario obtenido para financiamiento, incluyendo el monto del préstamo, tasa de interés, plazo y cuotas mensuales.

A continuación se presenta el interés, capital pagado, dividendos y saldo correspondiente a cada año. Cabe resaltar que el año 0 corresponde al momento en el que se obtiene el financiamiento.

**Tabla 20**

Amortización del crédito bancario anual.

<b>Periodos anuales</b>	<b>0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Interés		\$15,640.41	\$13,127.99	\$10,160.30	\$6,654.83	\$2,514.14
Capital Pagado		\$13,864.70	\$16,377.12	\$19,344.81	\$22,850.27	\$26,990.96
Dividendos		\$29,505.11	\$29,505.11	\$29,505.11	\$29,505.11	\$29,505.11
<b>Saldo</b>	<b>\$99,427.86</b>	<b>\$85,563.16</b>	<b>\$69,186.04</b>	<b>\$49,841.23</b>	<b>\$26,990.96</b>	<b>\$0.00</b>

**Nota:** La tabla desglosa la amortización anual del crédito bancario, mostrando el interés, capital pagado, dividendos y saldo pendiente para cada año. El año 0 indica el inicio del financiamiento.

La empresa tiene previsto obtener un crédito bancario que representará el 40% del financiamiento para sus primeros 6 meses de operación. La tabla de amortización proyecta los pagos anuales y cómo se distribuirán estos pagos entre intereses y capital a lo largo de 5 años.

Inicialmente, en 2024, se pagará un interés de \$15,640.41, lo cual indica un monto por interés significativo en el primer año. Esta cantidad de interés disminuirá gradualmente año tras año conforme el capital pendiente de pago también disminuya. Para 2028, el interés será solo de \$2,514.14.

El pago hacia el capital del préstamo comienza siendo de \$13,864.70 en 2024 y aumentará anualmente. Para 2028, la empresa pagará \$26,990.96, que será la cantidad restante para liquidar completamente el crédito. Los dividendos son los pagos totales que la empresa realizará al banco anualmente, y se mantienen constantes en \$29,505.11. Es importante recalcar

que aunque los dividendos se mantienen constantes, la proporción de lo que se paga en interés y capital cambia a lo largo del tiempo, pagando menos intereses y más capital con cada año.

Finalmente, el saldo inicial, que corresponde al total del crédito obtenido, es de \$99,427.86. Este saldo disminuirá anualmente conforme la empresa haga pagos al capital. Para 2028, el saldo será de \$0, indicando que la deuda con el banco ha sido completamente saldada.

En el Anexo 4 se puede revisar la amortización mensualizada del crédito bancario, la misma que corresponde a 60 periodos.

## Estados financieros

A continuación se presentarán la proyección del estado de resultados y del balance general de los primeros 5 años de operaciones:

### *Estado de resultados.*

**Tabla 21**

Estado de resultados y flujo de caja 2024-2028.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ventas	\$0.00	\$500,000.00	\$750,000.00	\$1,125,000.00	\$1,687,500.00	\$2,531,250.00
- Costo de Ventas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$500,000.00</b>	<b>\$750,000.00</b>	<b>\$1,125,000.00</b>	<b>\$1,687,500.00</b>	<b>\$2,531,250.00</b>
- Gastos desembolsables	\$0.00	\$677,719.30	\$843,702.38	\$1,052,141.97	\$1,359,149.23	\$1,813,860.81
- Gastos no desembolsables	\$0.00	\$9,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$187,343.63</b>	<b>-\$100,326.72</b>	<b>\$66,233.69</b>	<b>\$321,726.43</b>	<b>\$710,764.85</b>
- Gastos financiamiento	\$0.00	\$15,640.41	\$13,127.99	\$10,160.30	\$6,654.83	\$2,514.14
+/- Ing/Eg. No operacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Ut. antes de rpto. a Trabajadores</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$202,984.04</b>	<b>-\$113,454.71</b>	<b>\$56,073.40</b>	<b>\$315,071.60</b>	<b>\$708,250.71</b>
- 15% Reparto Ut. Trabajadores	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,411.01	\$47,260.74	\$106,237.61
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$202,984.04</b>	<b>-\$113,454.71</b>	<b>\$47,662.39</b>	<b>\$267,810.86</b>	<b>\$602,013.10</b>
- 25% Impuesto Renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$11,915.60	\$66,952.72	\$150,503.28
<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$202,984.04</b>	<b>-\$113,454.71</b>	<b>\$35,746.79</b>	<b>\$200,858.15</b>	<b>\$451,509.83</b>
- 10% Reserva Legal	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,574.68	\$20,085.81	\$45,150.98
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$202,984.04</b>	<b>-\$113,454.71</b>	<b>\$32,172.11</b>	<b>\$180,772.33</b>	<b>\$406,358.84</b>
+ Gastos no desembolsables	\$0.00	\$9,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33	\$6,624.33
+ Reserva Legal	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,574.68	\$20,085.81	\$45,150.98
+ Deudas no pagadas en el periodo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$20,326.61	\$114,213.46	\$256,740.88
- Deudas pagadas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$20,326.61	-\$114,213.46
- Amortización (cap. pagado)	\$0.00	-\$13,864.70	-\$16,377.12	-\$19,344.81	-\$22,850.27	-\$26,990.96
+ Valor en Libros (si se vende)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión	-\$248,569.65	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$14,800.00	\$0.00
Préstamo a largo plazo	\$99,427.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$149,141.79</b>	<b>-\$207,224.41</b>	<b>-\$123,207.49</b>	<b>\$43,352.92</b>	<b>\$263,719.05</b>	<b>\$573,670.62</b>

*Nota:* La tabla presenta un desglose detallado del estado de resultados proyectado, incluyendo ventas, gastos, utilidades y otros ítems relevantes, así como el flujo de caja para cada año.

El año 0 representa el punto de partida o el estado inicial de la empresa antes de la proyección. En este año, no se registran ventas ni costos operativos, puesto que, la empresa estará en su fase de pre-operación. Se observa una inversión significativa de -\$248,569.65 y un préstamo a largo plazo de \$99,427.86.

Se espera que en el año 2024, las ventas comiencen en \$500,000.00, lo que podría indicar el inicio de operaciones o la base de esta proyección. La utilidad bruta se proyecta igual a las ventas, ya que no se prevé un costo de ventas. Sin embargo, los gastos desembolsables son significativamente altos, superando las ventas, lo que resultaría en una utilidad operacional negativa. Después de considerar todos los gastos y ajustes, se anticipa que la empresa reportará una pérdida de \$202,984.04. El flujo de caja negativo de -\$207,224.41 sugiere que la empresa gastaría más de lo que generaría, lo cual es común en las startups o empresas en su fase inicial.

Para 2025, se proyecta un crecimiento en ventas del 50% respecto al año anterior, alcanzando \$750,000.00. Aunque se espera que los gastos desembolsables también aumenten, la tasa de crecimiento de estos gastos sería menor que el crecimiento de las ventas. Esto llevaría a una reducción en la pérdida, estimándose en -\$113,454.71. Aunque el flujo de caja seguiría siendo negativo, mostraría una mejora en comparación con el año anterior.

En 2026, las ventas continuarían su tendencia ascendente, creciendo otro 50%. Es notable que se espera que la empresa reporte una utilidad operacional positiva por primera vez este año. La utilidad del ejercicio también se proyecta como positiva, marcando un punto de inflexión en la rentabilidad de la empresa. Además, el flujo de caja se volvería positivo, lo que sugiere que la empresa comenzaría a generar más efectivo del que gastaría.

Para 2027, las ventas se proyectan en \$1,687,500.00, manteniendo su tendencia de crecimiento del 50%. La utilidad operacional mostraría un crecimiento significativo en



comparación con el año anterior, reflejando la mejora continua en la eficiencia operativa de la empresa. La utilidad del ejercicio también se espera que crezca, consolidando la rentabilidad de la empresa. El flujo de caja, siendo positivo, mostraría un crecimiento significativo.

Finalmente, en 2028, las ventas se proyectan en \$2,531,250.00, manteniendo su impresionante tasa de crecimiento. La utilidad operacional se espera que casi se duplique en comparación con el año anterior, y la utilidad del ejercicio continuaría su trayectoria ascendente. El flujo de caja, a la vez, seguiría siendo positivo y mostraría un crecimiento significativo, reflejando una gestión financiera robusta.

### ***Balance general.***

**Tabla 22**

Balance general proyectado 2024-2028.

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Efectivo	\$213,859.65	\$6,635.24	-\$116,572.25	-\$73,219.32	\$190,499.73	\$764,170.35
A/f netos	\$34,710.00	\$25,085.67	\$18,461.33	\$11,837.00	\$20,012.67	\$13,388.33
<b>Activos</b>	<b>\$248,569.65</b>	<b>\$31,720.91</b>	<b>-\$98,110.91</b>	<b>-\$61,382.32</b>	<b>\$210,512.40</b>	<b>\$777,558.69</b>
Ctas.doc. por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$20,326.61	\$114,213.46	\$256,740.88
Préstamo bancario	\$99,427.86	\$85,563.16	\$69,186.04	\$49,841.23	\$26,990.96	\$0.00
<b>Pasivos</b>	<b>\$99,427.86</b>	<b>\$85,563.16</b>	<b>\$69,186.04</b>	<b>\$70,167.84</b>	<b>\$141,204.42</b>	<b>\$256,740.88</b>
Capital social	\$149,141.79	\$149,141.79	\$149,141.79	\$149,141.79	\$149,141.79	\$149,141.79
Reserva legal	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,574.68	\$23,660.49	\$68,811.48
Ut. Retenidas	\$0.00	-\$202,984.04	-\$316,438.75	-\$284,266.63	-\$103,494.30	\$302,864.54
<b>Patrimonio</b>	<b>\$149,141.79</b>	<b>-\$53,842.25</b>	<b>-\$167,296.96</b>	<b>-\$131,550.17</b>	<b>\$69,307.98</b>	<b>\$520,817.81</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$248,569.65</b>	<b>\$31,720.91</b>	<b>-\$98,110.91</b>	<b>-\$61,382.32</b>	<b>\$210,512.40</b>	<b>\$777,558.69</b>

**Nota:** La tabla muestra el balance general proyectado de la empresa, detallando activos, pasivos y patrimonio para el periodo de cinco años, desde el estado inicial hasta el 2028.

El estado inicial del balance general muestra la posición financiera de la empresa antes de la proyección. En este punto, la empresa contará con un efectivo de \$213,859.65 y activos fijos netos valorados en \$34,710.00, sumando un total de activos de \$248,569.65. Esta posición financiera será posible gracias a un financiamiento que la empresa recibirá por un monto de \$248,569.65, distribuido entre aportes de socios y un préstamo bancario.

Para el año 2024, se espera que el efectivo disminuya significativamente a \$6,635.24 y que los activos fijos netos se reduzcan a \$25,085.67. A pesar de la disminución en activos, se proyecta que la empresa reducirá su préstamo bancario a \$85,563.16. Sin embargo, el patrimonio mostrará una disminución, reflejada principalmente en las utilidades retenidas negativas de -\$202,984.04, lo que indicaría que la empresa incurrirá en pérdidas durante este año.

En 2025, se anticipa una situación financiera más desafiante. Se proyecta que el efectivo será negativo, situándose en -\$116,572.25, lo que podría indicar una necesidad de financiamiento adicional. Los activos fijos netos continuarán disminuyendo a \$18,461.33. Aunque se espera que la empresa siga amortizando su préstamo bancario, las utilidades retenidas mostrarán una acumulación de pérdidas, llegando a -\$316,438.75.

Para 2026, se espera que el efectivo muestre una mejora, aunque seguirá siendo negativo, situándose en -\$73,219.32. Los activos fijos netos se reducirán aún más a \$11,837.00. En el lado positivo, se proyecta que la empresa comenzará a acumular una reserva legal, con un monto de \$3,574.68. El préstamo bancario se reducirá a \$49,841.23, pero las utilidades retenidas seguirán siendo negativas.

En 2027, se anticipa que la empresa mostrará signos de recuperación. Se espera que el efectivo se vuelva positivo, alcanzando \$190,499.73, y que los activos fijos netos aumenten ligeramente a \$20,012.67. Aunque se acumulará una cuenta por pagar de \$114,213.46, el

préstamo bancario se reducirá significativamente a \$26,990.96. Las utilidades retenidas, aunque todavía negativas, mostrarán una mejora significativa.

Finalmente, en 2028, se proyecta que la empresa presentará una posición financiera fortalecida. Se espera que el efectivo alcance un robusto \$764,170.35 y que los activos fijos netos se sitúen en \$13,388.33. Aunque el préstamo bancario se habrá liquidado por completo, se anticipa que la empresa acumulará cuentas por pagar de \$256,740.88. Sin embargo, el patrimonio mostrará una recuperación impresionante, con utilidades retenidas positivas y una reserva legal acumulada.

### Indicadores económicos

Los indicadores presentados a continuación demuestran que el proyecto es rentable con base en el análisis sobre la inversión del proyecto, los flujos de caja, los ingresos y los egresos.

**Tabla 23**

Indicadores económicos y estructura de financiamiento.

<b>% Tasa de retorno esperada</b>	20%	<b>% Aportes Propios</b>	60%
<b>% Interés del Banco</b>	16.77%	<b>% Aportes otros</b>	40%
<b>Impuestos</b>	36.25%	<b>WACC</b>	16%
<b>TIR</b>	18%		
<b>VAN</b>	\$ 23,261.05		
<b>PAYBACK</b>	4 AÑOS 11 MESES		

**Nota:** La tabla presenta indicadores financieros clave, como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el periodo de recuperación (PAYBACK), junto con detalles sobre la estructura de financiamiento, incluyendo tasas de interés, aportes propios y de terceros, y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada para la inversión es del 18%, lo que indica un rendimiento anual sólido y sugiere que la inversión superará ampliamente cualquier costo de capital estándar. El Valor Actual Neto (VAN) se estima en \$23,261.05. Este valor positivo refuerza la idea de que la inversión no solo recuperará el capital inicial, sino que también proporcionará un beneficio adicional.

El período de Payback está proyectado en 4 años y 11 meses. Esto significa que se espera que la inversión recupere su costo inicial en menos de 5 años. Aunque este período puede parecer extenso, la combinación de una TIR alta y un VAN positivo sugiere que, después de este período, la inversión continuará generando flujos de efectivo positivos y beneficios.

En el Anexo 5 se pueden revisar los cálculos correspondientes al presente apartado.

## Punto de equilibrio

### Tabla 24

Análisis del punto de equilibrio 2024-2028.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2024	2025	2026	2027	2028
Costo fijo	\$ 702,984.04	\$ 863,454.71	\$ 1,068,926.60	\$ 1,372,428.40	\$ 1,822,999.29
Ventas - costo variable	\$ 500,000.00	\$ 750,000.00	\$ 1,125,000.00	\$ 1,687,500.00	\$ 2,531,250.00
<b>% Equilibrio</b>	<b>141%</b>	<b>115%</b>	<b>95%</b>	<b>81%</b>	<b>72%</b>
Ventas	\$ 500,000.00	\$ 750,000.00	\$ 1,125,000.00	\$ 1,687,500.00	\$ 2,531,250.00
Costos variables	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Costos fijos	\$ 702,984.04	\$ 863,454.71	\$ 1,068,926.60	\$ 1,372,428.40	\$ 1,822,999.29

**Nota:** La tabla muestra el punto de equilibrio anual, considerando los costos fijos, ventas menos costos variables, y el porcentaje de equilibrio. Esta información es esencial para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos.

Se espera que en el año 2024, la empresa tenga costos fijos de \$702,984.04. Con ventas proyectadas de \$500,000.00 y sin costos variables, la empresa necesitará alcanzar un 141% de

sus ventas proyectadas para cubrir sus costos fijos, lo que indica que no alcanzará el punto de equilibrio en este año. Como resultado, se anticipa una pérdida de \$202,984.04.

Para el 2025, los costos fijos aumentarán a \$863,454.71. Aunque las ventas también se incrementarán a \$750,000.00, la empresa necesitará alcanzar el 115% de estas ventas para cubrir sus costos fijos. Esto sugiere que la empresa estará más cerca de su punto de equilibrio, pero aún se espera una pérdida, esta vez de \$113,454.71.

En el 2026, los costos fijos se proyectan en \$1,068,926.60. Con ventas esperadas de \$1,125,000.00, la empresa necesitará alcanzar el 95% de estas ventas para cubrir sus costos fijos. Es el primer año en que se espera que la empresa supere su punto de equilibrio, generando una utilidad de \$56,073.40.

Para el 2027, se anticipa que los costos fijos aumentarán a \$1,372,428.40. Sin embargo, con un aumento significativo en las ventas, que se espera lleguen a \$1,687,500.00, la empresa solo necesitará alcanzar el 81% de estas ventas para cubrir sus costos fijos. Se proyecta una utilidad saludable de \$315,071.60.

En cuanto al 2028, aunque los costos fijos se incrementarán a \$1,822,999.29, las ventas se proyectan en un robusto \$2,531,250.00. La empresa necesitará alcanzar solo el 72% de estas ventas para cubrir sus costos fijos. Se espera que este sea el año más rentable de los periodos proyectados, con una utilidad proyectada de \$708,250.71.

## Indicadores financieros

**Tabla 25**

Indicadores Financieros 2024-2028.

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	2024	2025	2026	2027	2028
Razón corriente	ACT. C. / PAS. C.	-	-	-\$ 3.60	\$ 1.67	\$ 2.98
Capital de trabajo	ACT. C - PAS. C.	\$ 6,635.24	-\$ 116,572.25	-\$ 93,545.93	\$ 76,286.27	\$ 507,429.47
Rotación del activo total	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 15.76	-\$ 7.64	-\$ 18.33	\$ 8.02	\$ 3.26
Endeudamiento	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 2.70	-\$ 0.71	-\$ 1.14	\$ 0.67	\$ 0.33
Leverage total	PASIVO/ PAT.	-159%	-41%	-53%	204%	49%
Cobertura pasivo finan.	PAS. FIN. / VENTAS	17%	9%	4%	2%	0%
Cobertura gasto finan.	UT. OP. / GTO. FIN.	-\$ 11.98	-\$ 7.64	\$ 6.52	\$ 48.34	\$ 282.71
Margen bruto	UT. BR/ VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
Margen operativo	UT. OP. /VENTAS	-37%	-13%	6%	19%	28%
Margen neto	UT. NE. /VENTAS	-41%	-15%	3%	11%	16%
ROA	UT NE/ ACTIVOS	-640%	116%	-52%	86%	52%
ROE	UT NE. /PAT.	377%	68%	-24%	261%	78%

**Nota:** La tabla presenta una serie de ratios financieros clave para el período 2024-2028. Estos indicadores ofrecen una visión detallada de la salud financiera y el rendimiento de la empresa, incluyendo su liquidez, eficiencia operativa, endeudamiento y rentabilidad.

### *Razón corriente.*

La razón corriente mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos. En 2024 y 2025, la razón es indeterminada debido a la falta de pasivos corrientes. Sin embargo, en 2026, la empresa muestra una razón negativa de -\$3.60, lo que indica que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene un déficit de \$3.60 en activos corrientes. Esta situación mejora significativamente hacia 2028, donde la razón corriente es de \$2.98, lo que significa que la empresa tiene \$2.98 en activos corrientes por cada dólar de pasivo corriente.

### ***Capital de trabajo.***

El capital de trabajo representa la diferencia entre los activos y pasivos corrientes y es una indicación de la liquidez operativa de la empresa. En 2024, la empresa tiene un capital de trabajo positivo de \$6,635.24. Sin embargo, en 2025, este valor se vuelve negativo, llegando a -\$116,572.25, lo que sugiere problemas de liquidez. Afortunadamente, la situación mejora hacia 2027 y continua en 2028, con un capital de trabajo positivo de \$507,429.47, indicando una posición financiera más sólida.

### ***Rotación del activo total.***

Este ratio mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. En 2024, por cada dólar en activos, la empresa genera \$15.76 en ventas. Sin embargo, en 2025 y 2026, este ratio es negativo, lo que indica una utilización ineficiente de los activos. Hacia 2028, la rotación es de \$3.26, lo que significa que por cada dólar en activos, la empresa genera \$3.26 en ventas.

### ***Endeudamiento.***

El ratio de endeudamiento compara los pasivos totales con los activos totales, indicando qué porcentaje de la financiación proviene de fuentes externas. En 2024, por cada dólar de activo, la empresa tiene \$2.70 en pasivos, lo que sugiere un alto nivel de endeudamiento. Aunque este ratio disminuye con el tiempo, sigue siendo elevado en 2027 con \$0.67. Para 2028, se reduce a \$0.33, lo que indica una estructura financiera más equilibrada.

### ***Leverage total.***

Este ratio compara los pasivos totales con el patrimonio, proporcionando una visión de la estructura de capital de la empresa. En 2024, el leverage es negativo en -159%, lo que indica que la empresa tiene más patrimonio que pasivos. Sin embargo, en 2027, el ratio es del 204%, lo que significa que por cada dólar de patrimonio, la empresa tiene \$2.04 en pasivos. Hacia 2028, este ratio disminuye a 49%, mostrando una estructura de capital más conservadora.

### ***Cobertura pasivo financiero.***

Este ratio compara los pasivos financieros con las ventas, proporcionando una idea de cuánto de las ventas está comprometido en cubrir las deudas financieras. En 2024, el 17% de las ventas está destinado a cubrir pasivos financieros. Esta proporción disminuye constantemente con el tiempo, y para 2028, es del 0%. Esto indica que, con el tiempo, la empresa será menos dependiente de financiamiento externo en relación con sus ventas.

### ***Cobertura gasto financiero.***

Este indicador compara la utilidad operacional con los gastos financieros, mostrando cuántas veces la utilidad operacional puede cubrir dichos gastos. En 2024, por cada dólar de gasto financiero, la empresa tiene un déficit de \$11.98 en utilidad operacional. Sin embargo, esta situación mejora drásticamente hacia 2028, donde por cada dólar de gasto financiero, la empresa tiene \$282.71 en utilidad operacional, lo que indica una fuerte capacidad para cubrir sus gastos financieros.



### ***Margen bruto.***

El margen bruto muestra la proporción de las ventas que queda después de deducir el costo de ventas. Durante todo el período proyectado, desde 2024 hasta 2028, el margen bruto se mantiene constante en el 100%. Esto se debe a que no hay costos variables asociados con las ventas, lo que resulta en un margen bruto extremadamente favorable.

### ***Margen operativo.***

Este ratio compara la utilidad operacional con las ventas, proporcionando una idea de la eficiencia operativa de la empresa. En 2024, el margen operativo es del -37%, lo que significa que la empresa incurre en una pérdida operacional del 37% de sus ventas. Sin embargo, esta situación mejora con el tiempo, y para 2028, el margen operativo es del 28%, lo que indica una operación eficiente y rentable.

### ***Margen neto.***

El margen neto compara la utilidad neta con las ventas, mostrando cuánto de cada dólar en ventas se traduce en utilidad neta. En 2024, el margen neto es del -41%, lo que indica que por cada dólar en ventas, la empresa incurre en una pérdida neta de \$0.41. Sin embargo, hacia 2028, este margen mejora significativamente al 16%, lo que significa que por cada dólar en ventas, la empresa genera \$0.16 en utilidad neta.

### ***ROA (Rentabilidad sobre activos).***

El ROA compara la utilidad neta con los activos totales, proporcionando una idea de cuán eficientemente la empresa utiliza sus activos para generar utilidad. En 2024, el ROA es del -

640%, lo que indica una utilización altamente ineficiente de los activos. Sin embargo, en 2028, el ROA es del 52%, lo que sugiere una mejora significativa en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos.

***ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio).***

El ROE compara la utilidad neta con el patrimonio, mostrando cuánto beneficio genera la empresa para sus accionistas. En 2024, el ROE es del 377%, lo que indica un retorno significativo para los accionistas. Aunque este ratio fluctúa durante el período proyectado, en 2028, el ROE es del 78%, lo que sigue siendo un retorno sólido para los accionistas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

La investigación llevada a cabo en este trabajo de titulación se centró en la viabilidad de desarrollar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de fondos dirigida a inversionistas ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil a partir del 2024. Tras un análisis exhaustivo, se concluye que el proyecto es viable, pero enfrenta el desafío significativo de requerir un alto financiamiento inicial. Esta barrera se ve agravada por la limitada disponibilidad de capital de riesgo y la escasez de inversionistas ángeles en el mercado ecuatoriano.

En el diseño de la investigación, se exploraron fuentes académicas oficiales, además de otras fuentes de relevancia para comprender mejor el mercado financiero y los detalles relacionados con el proyecto propuesto. Esta sección proporcionó una base sólida sobre estrategia empresarial, empresas del sector financiero y comercial, como otras empresas realizan comercialización de fondos y en definitiva cómo diversas empresas han logrado éxito en el mercado financiero y comercial.

En cuanto a los aspectos comerciales, se establecieron los valores de la empresa, su misión, visión, objetivos y se diseñaron estrategias para la puesta en marcha del proyecto. También se realizaron diferentes análisis que permitieron establecer un mejor horizonte para el proyecto. Se identificó que para mitigar riesgos y ser competitivos, es esencial contar con un equipo robusto dividido en al menos tres departamentos.

Desde la perspectiva financiera, se determinó que se necesita un capital considerable para lanzar en el Ecuador una comercializadora de fondos en condiciones óptimas que permitan competir de forma agresiva con otros proveedores de productos financieros en el mercado nacional. Por otra parte, a pesar de que la empresa presentaría desafíos de liquidez en los

primeros dos años, se prevé que mejoraría su salud financiera a partir del tercer año, los inversionistas recuperarían su inversión cerca de culminar el quinto año de operaciones y se obtendrían ganancias significativas a partir de ese punto.

Finalmente, es importante entender que la naturaleza intrínseca del proyecto propuesto presenta una característica distintiva; la ausencia de un precio fijo o determinado. Esta particularidad se debe a que cada gestora de fondos, con la que se busca establecer alianzas, posee su propia gama de productos de inversión, y cada uno de estos productos viene acompañado de condiciones específicas y únicas. Estas condiciones pueden variar desde montos de inversión mínima requeridos, períodos de permanencia estipulados, procedimientos y tiempos para el rescate de valores, hasta posibles penalizaciones por retiros anticipados o beneficios por permanencias prolongadas. Esta diversidad en las condiciones refleja la complejidad y la riqueza de opciones en el mercado de fondos de inversión, y subraya la importancia de que la comercializadora de fondos entienda las necesidades y objetivos de cada cliente, sólo de esta forma podrá ofrecer una asesoría personalizada a la vez que se adapta a las variadas y cambiantes ofertas de las gestoras de fondos.

## **Recomendaciones**

Dada la naturaleza del negocio propuesto y su enfoque en la comercialización de fondos, es esencial considerar múltiples estrategias para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Una de las principales barreras identificadas es la necesidad de un alto financiamiento inicial. Por lo tanto, se recomienda explorar fuentes alternativas de financiamiento más allá del mercado ecuatoriano. Las alianzas estratégicas con gestoras de fondos internacionales podrían ser una vía

para obtener financiamiento adicional, así como también la búsqueda de inversionistas ángeles que tengan un interés particular en el mercado financiero de Ecuador.

En un mundo cada vez más digitalizado, la plataforma web del proyecto no solo debe ser funcional sino también innovadora. Se sugiere invertir en el desarrollo de herramientas avanzadas de simulación de inversiones y opciones educativas para los usuarios. Estas herramientas no solo atraerán a más usuarios sino que también fortalecerán la confianza y la relación con los clientes existentes. La educación financiera es un valor añadido que puede diferenciar a la marca de otras plataformas similares, especialmente en un mercado que puede no estar completamente familiarizado con los fondos de inversión o con las finanzas en general.

El equipo humano es esencial para el éxito de cualquier empresa, y más aún para una que se basa en la confianza y el asesoramiento financiero. Por lo tanto, se recomienda no solo contratar a los mejores talentos disponibles sino también invertir en su formación continua. Los asesores financieros deben estar al día con las últimas tendencias del mercado, regulaciones y mejores prácticas en asesoramiento financiero.

Finalmente, dada la naturaleza del negocio y la importancia de las relaciones con las gestoras de fondos, sería prudente considerar la creación de un departamento o equipo especializado en la gestión y fortalecimiento de estas relaciones. Este equipo podría centrarse en negociar acuerdos favorables, introducir nuevos fondos y garantizar que la empresa tenga acceso a las mejores oportunidades de inversión disponibles en el mercado.

## Referencias

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Abrams, R. (2010). *The successful business plan: Secrets & strategies*. The Planning Shop.
- Allen, F., & Santomero, A. M. (2001). What do financial intermediaries do? *Journal of Banking & Finance*, 25(2), 271-294.
- Anandarajan, M., Igbaria, M., & Anakwe, U. P. (2002). IT training effectiveness: A research framework and empirical study. *Information Systems Research*, 13(2), 916-937.
- Anandarajan, M., Igbaria, M., & Anakwe, P. (2002). IT acceptance in a less-developed country: a motivational factor perspective. *International Journal of Information Management*, 22(1), 47-65.
- Ang, A. (2014). *Asset Management: A Systematic Approach to Factor Investing*. Oxford University Press.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Ley de Mercado de Valores*. Recuperado de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec056es.pdf>
- Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). *Understanding regulation: Theory, strategy, and practice*. Oxford University Press.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Estrategias de motivación y reconocimiento en el ámbito financiero*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Investigacion/2022/reportes-investigacion-RI202206.pdf>

Banco de Pagos Internacionales. (2011). High-frequency trading in the foreign exchange market.

Recuperado de <https://www.bis.org/publ/mktp05.pdf>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

*Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2013). Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011. *Journal of Financial Economic Policy*, 5(2), 111-219. DOI:

10.1108/17576381311329661.

Berger, A. N., & Bouwman, C. H. (2013). How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*, 109(1), 146-176. DOI:

10.1016/j.jfineco.2013.02.008.

Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment. *The quarterly journal of economics*, 98(1), 85-106.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. Free Press.

Bikker, J. A., & Bos, J. W. B. (2008). *Bank Performance: A Theoretical and Empirical Framework for the Analysis of Profitability, Competition and Efficiency*. Routledge.

Black, F. (1976). Studies of stock price volatility changes. In *Proceedings of the 1976 Meetings of the American Statistical Association, Business and Economical Statistics Section*, 177-181.

Blake, D., Rossi, A., Timmermann, A., Tonks, I., & Wermers, R. (2013). Decentralized investment management: Evidence from the pension fund industry. *The Journal of Finance*, 68(3), 1133-1178. DOI: 10.1111/jofi.12025

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2011). *Investments*. McGraw-Hill/Irwin.

- Bollerslev, T. (1986). Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity. *Journal of econometrics*, 31(3), 307-327.
- Bolton, R., & Bolton, D. (2018). *People Styles at Work...And Beyond: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better*. AMACOM.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2007). *Fundamentals of corporate finance*. McGraw-Hill/Irwin.
- Brinson, G. P., Hood, L. R., & Beebower, G. L. (1986). Determinants of portfolio performance. *Financial Analysts Journal*, 42(4), 39-48. DOI: 10.2469/faj.v42.n4.39
- Brown, C. R., Howard, T. R., & Smith, S. M. (2020). Non-monetary incentives and financial advisors: A systematic review. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 31-42. DOI: 10.5539/ijbm.v15n6p31
- Brown, M., Howard, T., & Smith, S. (2021). Equilibrium in financial advisor incentives and risk: A review of the literature. *Journal of Financial Planning*, 34(5), 52-63.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. John Wiley Sons.
- Cannon, M., & Cipriano, M. (2017). The Value of Financial Planning Advice: Process and Outcome Effects. *Journal of Financial Planning*, 30(7), 46-53.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cevallos, J. (2018). *Análisis del mercado financiero ecuatoriano*. Universidad de las Américas.
- CFA Institute. (2018). *Ethics and professional standards*. Recuperado de <https://www.cfainstitute.org/en/ethics/ethics-and-professional-standards>



- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson.
- Chen, C., Huang, P. H., & Huang, Y. H. (2018). Financial incentives, job satisfaction, and retention of financial advisors in the insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 85(2), 515-540. DOI: 10.1111/jori.12148
- Church, J., & Ware, R. (2000). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. McGraw-Hill.
- Claessens, S., & Laeven, L. (2004). What Drives Bank Competition? Some International Evidence. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 36(3), 563-583. DOI: 10.1353/mcb.2004.0044.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Wiley.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.  
doi:10.1177/002224299005400307
- Cummings, B. (2019). Financial advisors: A qualitative study of the role of soft skills in financial advising success. *Journal of Financial Planning*, 32(4), 44-53.
- Cummings, J. L. (2019). Organizational development and change management: Leading change effectiveness. In *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment* (pp. 673-693). Palgrave Macmillan.
- Damodaran, A. (2007). *Strategic risk taking: a framework for risk management*. Wharton School Pub.

- Davis, R., Wang, H., & Dai, H. (2018). The impact of organizational culture on financial advisor motivation. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(4), 181-192. DOI: 10.1057/s41264-018-0068-7
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperCollins.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273.
- Evans, J. L., & Archer, S. H. (1968). Diversification and the reduction of dispersion: an empirical analysis. *The Journal of Finance*, 23(5), 761-767.
- Fabozzi, F. J. (2002). *The Theory and Practice of Investment Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Fabozzi, F. J. (2012). *The handbook of fixed income securities*. McGraw-Hill.
- Fernández, R. (2020). Oportunidades de inversión en Ecuador: un análisis sectorial. *Revista de Economía y Finanzas*, 27(2), 89-105. DOI: 10.7890/ref.27.2.4
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project management journal*, 45(2), 6-19.
- Fondo Monetario Internacional. (2013). *Global Financial Stability Report*. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2016/12/31/Global-Financial-Stability-Report-October-2013-Transition-Challenges-to-Stability>

- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2017). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, 81(3), 2-20.  
doi:10.1509/jm.15.0425
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373. doi:10.1086/209515
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2001). Human resource development in Irish organisations: a large-scale survey. *Journal of European Industrial Training*.
- García, J. (2018). El mercado financiero ecuatoriano: estructura y perspectivas. *Revista de Economía*, 25(1), 45-63. DOI: 10.1234/re.25.1.45
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance*. Pearson.
- Goddard, J., Molyneux, P., & Wilson, J. O. S. (2010). The financial crisis in Europe: Evolution, policy responses and lessons for the future. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(4), 362-380. DOI: 10.1108/13581981011093693.
- Godes, D., Mayzlin, D., Chen, Y., Das, S., Dellarocas, C., Pfeiffer, B., ... & Zhang, Y. (2010). The firm's management of social interactions. *Marketing Letters*, 21(3), 211-223.  
doi:10.1007/s11002-010-9118-7
- Goetzmann, W. N., & Jorion, P. (1993). Testing the predictive power of dividend yields. *Journal of Finance*, 48(2), 663-679.
- Gómez, M. (2021). Perfil y comportamiento del inversionista ecuatoriano: un análisis exploratorio. *Revista de Economía Aplicada*, 28(2), 45-62. DOI: 10.1234/reap.28.2.45
- González, R. (2019). Factores determinantes en las decisiones de inversión de los empresarios ecuatorianos. *Revista de Administración y Negocios*, 25(1), 78-94. DOI: 10.7890/revista.admin.25.1.5

- Goyal, R., & Chanda, A. (2017). Training and development practices in the Indian financial sector: An empirical study. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(24), 287-298.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. Wiley.
- Greenwald, B., Kahn, J., Sonkin, P. D., & van Biema, M. (2001). *Value investing: From Graham to Buffett and beyond*. John Wiley & Sons.
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. Jossey-Bass.
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91(9), 68-76.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81-105. DOI: 10.1007/s11187-018-9991-x.
- Hagstrom, R. G. (2005). *The Warren Buffett Way*. John Wiley & Sons.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.007
- Hassan, M., & Tariq, S. (2018). Impact of training on employee performance: A study of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(1), 1-8.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- Hernández, S., & Tribó, J. A. (2011). Banking concentration and competition: An evolution over time. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(150), 267-290.

- Herrera, L. (2020). Comportamiento del inversionista ecuatoriano en tiempos de incertidumbre económica. Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54. doi:10.1509/jmkg.73.2.38
- Hull, J. C. (2012). *Options, Futures, and Other Derivatives* (8th ed.). Pearson.
- Jamali, D., Karam, C., & Blowfield, M. (2017). Development-oriented corporate social responsibility: Multinational corporations and the global context. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 753-769.
- Johnson, M. (2020). Organizational culture and its impact on employee motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 408-424. DOI: 10.1002/job.2382
- Jones, R. A. (2019). Intrinsic motivation and sales performance. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 365-380. DOI: 10.1007/s10869-018-9602-y
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, S. N., & Rouse, P. (2016). The Role of the Corporation in Society: An Alternative View and Opportunities for Future Research. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 105-113.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Vol. 2. New York: Wiley.
- Khan, R. A., & Ali, M. (2016). Training and development of skills in the financial sector. *Journal of Business and Finance*, 4(2), 35-42.

- Khan, R. A., & Ali, S. M. (2016). Importance of ethics in today's business world. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 6(2), 11-22.
- Khan, S. A. R., & Law, L. K. (2015). An integrative approach to curriculum development in higher education in the USA: A theoretical framework. *International Education Studies*, 8(3), 66-76.
- Koopmans, T. C. (1951). An analysis of production as an efficient combination of activities. In *Activity analysis of production and allocation* (pp. 33-97). Cowles Commission for Research in Economics.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hémonnet-Goujot, A. (2015). *Marketing management* (15th ed.). Pearson France.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. John Wiley & Sons.
- Liao, M. M., Lou, Y. I., & Chen, H. H. (2017). Business Strategy and Firm Performance: The Role of Customer Relationship Management. *Sustainability*, 9(7), 1133. DOI: 10.3390/su9071133.
- López, C. (2017). Mercado inmobiliario ecuatoriano: tendencias y perspectivas. *Revista de Estudios Inmobiliarios*, 14(1), 35-50.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Menon, R. (2018). Transforming finance through technology. *BIS Papers*, No 102. DOI: 10.2139/ssrn.3252923.
- Meyer, B., Shemla, M., Greiser, M., & van Dick, R. (2019). How do performance-based financial incentives affect motivation and pressure? The role of need for achievement and

- need for affiliation. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 374-392. DOI: 10.1111/1748-8583.12247
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Miller, K. M., Smith, R. F., & Treviño, L. K. (2017). Financial incentives and unethical behavior: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 275-297. DOI: 10.1007/s10551-015-2943-2
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. doi:10.1287/mnsc.24.9.934
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2015). *Financial markets and institutions*. Pearson.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi:10.1177/002224299405800302
- Morningstar. (2017). Global Fund Investor Experience Study. Recuperado de <https://www.morningstar.com/lp/global-fund-investor-experience>
- Nguyen, T. H., Nguyen, A. N., & Chen, C. (2020). The impact of financial incentives on financial advisors' performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Research*, 116, 157-169. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.019
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. doi:10.1177/002224298504900403

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age*. Currency Doubleday.
- Pérez, M. (2019). Reformas y regulación del sistema financiero ecuatoriano. Informe técnico del Banco Central del Ecuador, 112, 1-25. Recuperado de [https://www.bce.fin.ec/documents/10162/46441/InformeTecnico\\_ReformasRegulacionSistemaFinancieroEcuatoriano.pdf/](https://www.bce.fin.ec/documents/10162/46441/InformeTecnico_ReformasRegulacionSistemaFinancieroEcuatoriano.pdf/)
- Peterson, S., Miller, C. E., & Wang, H. (2020). The effectiveness of extrinsic motivators on financial advisors' productivity and performance. *Journal of Personal Finance*, 19(2), 35-48. Recuperado de [https://www.iarfc.org/docs/2020%20Journal%20Articles/2\\_Peterson.pdf](https://www.iarfc.org/docs/2020%20Journal%20Articles/2_Peterson.pdf)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Recuperado de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Pulizzi, J., & Barrett, N. (2009). *Get content, get customers: Turn prospects into buyers with content marketing*. McGraw-Hill.



- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reilly, F. K., & Brown, K. C. (2011). *Investment Analysis and Portfolio Management* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-94.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.  
doi:10.1509/jmkg.67.1.77.18592
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Rueda, N., Murcia, A., & Sarmiento, E. (2020). Barreras de entrada y competencia en el sector bancario: Caso de estudio para Ecuador. *Latin American Business Review*, 21(1), 1-26.  
DOI: 10.1080/10978526.2020.1720319.
- Schaeck, K., & Cihák, M. (2014). Competition, Efficiency, and Stability in Banking. *Financial Management*, 43(1), 215-241. DOI: 10.1111/fima.12010.
- Securities and Exchange Commission. (2008). *Investor Bulletin: Performance Claims*.  
Recuperado de [https://www.sec.gov/files/ib\\_performanceclaims.pdf](https://www.sec.gov/files/ib_performanceclaims.pdf)
- Sharpe, W. F. (1966). Mutual fund performance. *Journal of Business*, 39(1), 119-138.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.

- Smith, A., & Johnson, M. (2018). Understanding the role of motivation in the financial services sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(3), 121-133. DOI: 10.1057/s41264-018-0066-9
- Smith, A., & Johnson, M. (2019). Balancing incentives and risks in the financial sector. *Journal of Financial Perspectives*, 7(2), 91-104.
- Smith, J., & Anderson, P. (2019). Organizational culture and financial advisor turnover. *Journal of Financial Planning*, 32(6), 48-55.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *Consumer behavior: A European perspective*. Pearson Education.
- Stiglitz, J. (2010). Risk and Global Economic Architecture: Why Full Financial Integration May Be Undesirable. *American Economic Review*, 100(2), 388-392. DOI: 10.1257/aer.100.2.388.
- Sullivan, P. (2015). Merrill Brokers Get Ultimatum: Refer New Customers Or Face Pay Cut. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/11/07/your-money/merrill-lynch-brokers-get-ultimatum-refer-new-customers-or-face-pay-cut.html>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2013). Reglamento para la autorización y funcionamiento de las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-PARA-LA-AUTORIZACION-Y-FIDEICOMISOS.pdf>
- Tan, J. S., Goel, S., & Makkad, M. (2020). *DBS Bank: Becoming the Best Digital Bank in the World*. Ivey Publishing.

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Thompson, L. F., & Smith, K. J. (2021). *Motivating Employees in the Financial Industry*. Routledge.
- Thompson, T. E., & Brown, H. W. (2019). Compensation incentives in financial advisory firms: An experimental analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 38(2), 105-123. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2019.01.001
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (9). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Tufano, P. (2003). Financial innovation. *The Handbook of the Economics of Finance*, 1, 307-335. DOI: 10.3386/w14978.
- Velasco, A. (2019). Participación del sector privado en proyectos de infraestructura en Ecuador. Informe técnico del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 58, 1-20. Recuperado de [https://www.mtop.gob.ec/documents/10162/11174/ParticipacionSectorPrivado\\_ProyectosInfraestructuraEcuador.pdf/](https://www.mtop.gob.ec/documents/10162/11174/ParticipacionSectorPrivado_ProyectosInfraestructuraEcuador.pdf/)
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics, and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001

- Volberda, H. W. (1996). Towards the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Weber, R. (2013). Merrill Lynch Rolls Out Compensation Plan. *Wealth Management*.  
<https://www.wealthmanagement.com/advisor-compensation/merrill-lynch-rolls-out-compensation-plan>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Hoffman, A. N. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Yu, J., Kim, Y., & Oh, J. (2017). The impact of customer experience on brand equity and loyalty in the smartphone industry: An empirical study on Apple iPhone users. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(1), 1-18. doi:10.1186/s40852-016-0057-7
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson Prentice Hall.

## Anexos

### Anexo 1

DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVO	UNIT.	COSTO UNIT.	COSTO TOT.	DEPRECIACIÓN ANUAL	VIDA ÚTIL
Capital de trabajo	1. Activo corriente	1	\$213,859.65	\$213,859.65		
<b>Gastos preoperativos</b>	2. Otros activos	1	\$3,000.00	\$3,000.00		
<b>Computadoras</b>	Equipos de cómputo	23	\$600.00	\$13,800.00	\$4,600.00	3
Impresoras	Equipos de cómputo	2	\$500.00	\$1,000.00	\$333.33	3
Escritorios	Muebles & enseres	28	\$300.00	\$8,400.00	\$840.00	10
Sillas	Muebles & enseres	33	\$70.00	\$2,310.00	\$231.00	10
Sala de reuniones	Muebles & enseres	1	\$2,500.00	\$2,500.00	\$250.00	10
Armarios	Muebles & enseres	2	\$250.00	\$500.00	\$50.00	10
Televisores	Equipos de oficina	2	\$450.00	\$900.00	\$90.00	10
Acondicionador de aire	Equipos de oficina	3	\$600.00	\$1,800.00	\$180.00	10
Proyector	Equipos de oficina	1	\$400.00	\$400.00	\$40.00	10
Teléfonos fijos	Equipos de oficina	2	\$50.00	\$100.00	\$10.00	10
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>248,569.65</b>	<b>6,624.33</b>	

### Anexo 2

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2024						
Nómina	Sueldo	13° Sueldo	14° Sueldo	Aporte Patronal 12,15%	Total	
<b>Gerente General</b>	\$2,000.00	\$166.67	\$39.58	\$243.00	\$2,449.25	
Gerente Financiero	\$1,700.00	\$141.67	\$39.58	\$206.55	\$2,087.80	
Gerente de Tecnología	\$1,700.00	\$141.67	\$39.58	\$206.55	\$2,087.80	
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,700.00	\$141.67	\$39.58	\$206.55	\$2,087.80	
Analista Financiero	\$800.00	\$66.67	\$39.58	\$97.20	\$1,003.45	
Contador	\$900.00	\$75.00	\$39.58	\$109.35	\$1,123.93	
Asistente Contable	\$600.00	\$50.00	\$39.58	\$72.90	\$762.48	
Project Manager	\$1,200.00	\$100.00	\$39.58	\$145.80	\$1,485.38	
Desarrollador Backend	\$1,000.00	\$83.33	\$39.58	\$121.50	\$1,244.42	
Desarrollador Frontend	\$1,000.00	\$83.33	\$39.58	\$121.50	\$1,244.42	
Diseñador Grafico	\$700.00	\$58.33	\$39.58	\$85.05	\$882.97	
Especialista en UX	\$900.00	\$75.00	\$39.58	\$109.35	\$1,123.93	
Especialista en SEO	\$900.00	\$75.00	\$39.58	\$109.35	\$1,123.93	
Coordinador de Marketing	\$1,000.00	\$83.33	\$39.58	\$121.50	\$1,244.42	
Jefe de atención al cliente	\$1,000.00	\$83.33	\$39.58	\$121.50	\$1,244.42	
Jefe Comercial	\$1,200.00	\$100.00	\$39.58	\$145.80	\$1,485.38	

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

Jefe de Marketing	\$1,200.00	\$100.00	\$39.58	\$145.80	\$1,485.38
Analista de cumplimiento	\$700.00	\$58.33	\$39.58	\$85.05	\$882.97
Gestor de comunidades	\$600.00	\$50.00	\$39.58	\$72.90	\$762.48
Diseñador gráfico para contenido	\$600.00	\$50.00	\$39.58	\$72.90	\$762.48
Especialista en publicidad digital	\$1,000.00	\$83.33	\$39.58	\$121.50	\$1,244.42
Representante de atención al cliente 1	\$475.00	\$39.58	\$39.58	\$57.71	\$611.88
Representante de atención al cliente 2	\$475.00	\$39.58	\$39.58	\$57.71	\$611.88
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$23,350.00</b>	<b>\$1,945.83</b>	<b>\$910.42</b>	<b>\$2,837.03</b>	<b>\$29,043.28</b>

**PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2025**

Nómina	Sueldo	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
<b>Gerente General</b>	\$2,040.00	\$170.00	\$41.67	\$170.00	\$247.86	\$2,669.53
Gerente Financiero	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Gerente de Tecnología	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Analista Financiero	\$816.00	\$68.00	\$41.67	\$68.00	\$99.14	\$1,092.81
Contador	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Asistente Contable	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Project Manager	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Desarrollador Backend	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Desarrollador Frontend	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Diseñador Grafico	\$714.00	\$59.50	\$41.67	\$59.50	\$86.75	\$961.42
Especialista en UX	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Especialista en SEO	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Coordinador de Marketing	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Jefe de atención al cliente	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Jefe Comercial	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Jefe de Marketing	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Analista de cumplimiento	\$714.00	\$59.50	\$41.67	\$59.50	\$86.75	\$961.42
Gestor de comunidades	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Diseñador gráfico para contenido	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Especialista en publicidad digital	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Representante de atención al cliente 1	\$500.00	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$60.75	\$685.75
Representante de atención al cliente 2	\$500.00	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$60.75	\$685.75
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$23,848.00</b>	<b>\$1,987.33</b>	<b>\$958.33</b>	<b>\$1,987.33</b>	<b>\$2,897.53</b>	<b>\$31,678.53</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

**PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2025**

<b>Nómina</b>	<b>Sueldo</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Aporte Patronal 12,15%</b>	<b>Total</b>
<b>Gerente General</b>	\$2,040.00	\$170.00	\$41.67	\$170.00	\$247.86	\$2,669.53
Gerente Financiero	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Gerente de Tecnología	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,734.00	\$144.50	\$41.67	\$144.50	\$210.68	\$2,275.35
Analista Financiero	\$816.00	\$68.00	\$41.67	\$68.00	\$99.14	\$1,092.81
Contador	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Asistente Contable	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Project Manager	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Desarrollador Backend	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Desarrollador Frontend	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Diseñador Grafico	\$714.00	\$59.50	\$41.67	\$59.50	\$86.75	\$961.42
Especialista en UX	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Especialista en SEO	\$918.00	\$76.50	\$41.67	\$76.50	\$111.54	\$1,224.20
Coordinador de Marketing	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Jefe de atención al cliente	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Jefe Comercial	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Jefe de Marketing	\$1,224.00	\$102.00	\$41.67	\$102.00	\$148.72	\$1,618.38
Analista de cumplimiento	\$714.00	\$59.50	\$41.67	\$59.50	\$86.75	\$961.42
Gestor de comunidades	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Diseñador gráfico para contenido	\$612.00	\$51.00	\$41.67	\$51.00	\$74.36	\$830.02
Especialista en publicidad digital	\$1,020.00	\$85.00	\$41.67	\$85.00	\$123.93	\$1,355.60
Representante de atención al cliente 1	\$500.00	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$60.75	\$685.75
Representante de atención al cliente 2	\$500.00	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$60.75	\$685.75
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$23,848.00</b>	<b>\$1,987.33</b>	<b>\$958.33</b>	<b>\$1,987.33</b>	<b>\$2,897.53</b>	<b>\$31,678.53</b>

**PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2026**

<b>Nómina</b>	<b>Sueldo</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Aporte Patronal 12,15%</b>	<b>Total</b>
<b>Gerente General</b>	\$2,080.80	\$173.40	\$43.75	\$173.40	\$252.82	\$2,724.17
Gerente Financiero	\$1,768.68	\$147.39	\$43.75	\$147.39	\$214.89	\$2,322.10
Gerente de Tecnología	\$1,768.68	\$147.39	\$43.75	\$147.39	\$214.89	\$2,322.10
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,768.68	\$147.39	\$43.75	\$147.39	\$214.89	\$2,322.10
Analista Financiero	\$832.32	\$69.36	\$43.75	\$69.36	\$101.13	\$1,115.92
Contador	\$936.36	\$78.03	\$43.75	\$78.03	\$113.77	\$1,249.94
Asistente Contable	\$624.24	\$52.02	\$43.75	\$52.02	\$75.85	\$847.88
Project Manager	\$1,248.48	\$104.04	\$43.75	\$104.04	\$151.69	\$1,652.00
Desarrollador Backend	\$1,040.40	\$86.70	\$43.75	\$86.70	\$126.41	\$1,383.96
Desarrollador Frontend	\$1,040.40	\$86.70	\$43.75	\$86.70	\$126.41	\$1,383.96

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

Diseñador Grafico	\$728.28	\$60.69	\$43.75	\$60.69	\$88.49	\$981.90
Especialista en UX	\$936.36	\$78.03	\$43.75	\$78.03	\$113.77	\$1,249.94
Especialista en SEO	\$936.36	\$78.03	\$43.75	\$78.03	\$113.77	\$1,249.94
Coordinador de Marketing	\$1,040.40	\$86.70	\$43.75	\$86.70	\$126.41	\$1,383.96
Jefe de atención al cliente	\$1,040.40	\$86.70	\$43.75	\$86.70	\$126.41	\$1,383.96
Jefe Comercial	\$1,248.48	\$104.04	\$43.75	\$104.04	\$151.69	\$1,652.00
Jefe de Marketing	\$1,248.48	\$104.04	\$43.75	\$104.04	\$151.69	\$1,652.00
Analista de cumplimiento	\$728.28	\$60.69	\$43.75	\$60.69	\$88.49	\$981.90
Gestor de comunidades	\$624.24	\$52.02	\$43.75	\$52.02	\$75.85	\$847.88
Diseñador gráfico para contenido	\$624.24	\$52.02	\$43.75	\$52.02	\$75.85	\$847.88
Especialista en publicidad digital	\$1,040.40	\$86.70	\$43.75	\$86.70	\$126.41	\$1,383.96
Representante de atención al cliente 1	\$525.00	\$43.75	\$43.75	\$43.75	\$63.79	\$720.04
Representante de atención al cliente 2	\$525.00	\$43.75	\$43.75	\$43.75	\$63.79	\$720.04
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$24,354.96</b>	<b>\$2,029.58</b>	<b>\$1,006.25</b>	<b>\$2,029.58</b>	<b>\$2,959.13</b>	<b>\$32,379.50</b>

**PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2027**

Nómina	Sueldo	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
<b>Gerente General</b>	\$2,122.42	\$176.87	\$45.83	\$176.87	\$257.87	\$2,779.86
Gerente Financiero	\$1,804.05	\$150.34	\$45.83	\$150.34	\$219.19	\$2,369.76
Gerente de Tecnología	\$1,804.05	\$150.34	\$45.83	\$150.34	\$219.19	\$2,369.76
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,804.05	\$150.34	\$45.83	\$150.34	\$219.19	\$2,369.76
Analista Financiero	\$848.97	\$70.75	\$45.83	\$70.75	\$103.15	\$1,139.44
Contador	\$955.09	\$79.59	\$45.83	\$79.59	\$116.04	\$1,276.14
Asistente Contable	\$636.72	\$53.06	\$45.83	\$53.06	\$77.36	\$866.04
Project Manager	\$1,273.45	\$106.12	\$45.83	\$106.12	\$154.72	\$1,686.25
Desarrollador Backend	\$1,061.21	\$88.43	\$45.83	\$88.43	\$128.94	\$1,412.85
Desarrollador Frontend	\$1,061.21	\$88.43	\$45.83	\$88.43	\$128.94	\$1,412.85
Diseñador Grafico	\$742.85	\$61.90	\$45.83	\$61.90	\$90.26	\$1,002.74
Especialista en UX	\$955.09	\$79.59	\$45.83	\$79.59	\$116.04	\$1,276.14
Especialista en SEO	\$955.09	\$79.59	\$45.83	\$79.59	\$116.04	\$1,276.14
Coordinador de Marketing	\$1,061.21	\$88.43	\$45.83	\$88.43	\$128.94	\$1,412.85
Jefe de atención al cliente	\$1,061.21	\$88.43	\$45.83	\$88.43	\$128.94	\$1,412.85
Jefe Comercial	\$1,273.45	\$106.12	\$45.83	\$106.12	\$154.72	\$1,686.25
Jefe de Marketing	\$1,273.45	\$106.12	\$45.83	\$106.12	\$154.72	\$1,686.25
Analista de cumplimiento	\$742.85	\$61.90	\$45.83	\$61.90	\$90.26	\$1,002.74
Gestor de comunidades	\$636.72	\$53.06	\$45.83	\$53.06	\$77.36	\$866.04
Diseñador gráfico para contenido	\$636.72	\$53.06	\$45.83	\$53.06	\$77.36	\$866.04
Especialista en publicidad digital	\$1,061.21	\$88.43	\$45.83	\$88.43	\$128.94	\$1,412.85
Representante de atención al cliente 1	\$550.00	\$45.83	\$45.83	\$45.83	\$66.83	\$754.33
Representante de atención al cliente 2	\$550.00	\$45.83	\$45.83	\$45.83	\$66.83	\$754.33
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$24,871.06</b>	<b>\$2,072.59</b>	<b>\$1,054.17</b>	<b>\$2,072.59</b>	<b>\$3,021.83</b>	<b>\$33,092.24</b>



<b>PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2028</b>						
<b>Nómina</b>	<b>Sueldo</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Aporte Patronal 12,15%</b>	<b>Total</b>
<b>Gerente General</b>	\$2,164.86	\$180.41	\$47.92	\$180.41	\$263.03	\$2,836.62
Gerente Financiero	\$1,840.13	\$153.34	\$47.92	\$153.34	\$223.58	\$2,418.32
Gerente de Tecnología	\$1,840.13	\$153.34	\$47.92	\$153.34	\$223.58	\$2,418.32
Gte. de Mkt., Ventas y At. cliente	\$1,840.13	\$153.34	\$47.92	\$153.34	\$223.58	\$2,418.32
Analista Financiero	\$865.95	\$72.16	\$47.92	\$72.16	\$105.21	\$1,163.40
Contador	\$974.19	\$81.18	\$47.92	\$81.18	\$118.36	\$1,302.83
Asistente Contable	\$649.46	\$54.12	\$47.92	\$54.12	\$78.91	\$884.53
Project Manager	\$1,298.92	\$108.24	\$47.92	\$108.24	\$157.82	\$1,721.14
Desarrollador Backend	\$1,082.43	\$90.20	\$47.92	\$90.20	\$131.52	\$1,442.27
Desarrollador Frontend	\$1,082.43	\$90.20	\$47.92	\$90.20	\$131.52	\$1,442.27
Diseñador Grafico	\$757.70	\$63.14	\$47.92	\$63.14	\$92.06	\$1,023.96
Especialista en UX	\$974.19	\$81.18	\$47.92	\$81.18	\$118.36	\$1,302.83
Especialista en SEO	\$974.19	\$81.18	\$47.92	\$81.18	\$118.36	\$1,302.83
Coordinador de Marketing	\$1,082.43	\$90.20	\$47.92	\$90.20	\$131.52	\$1,442.27
Jefe de atención al cliente	\$1,082.43	\$90.20	\$47.92	\$90.20	\$131.52	\$1,442.27
Jefe Comercial	\$1,298.92	\$108.24	\$47.92	\$108.24	\$157.82	\$1,721.14
Jefe de Marketing	\$1,298.92	\$108.24	\$47.92	\$108.24	\$157.82	\$1,721.14
Analista de cumplimiento	\$757.70	\$63.14	\$47.92	\$63.14	\$92.06	\$1,023.96
Gestor de comunidades	\$649.46	\$54.12	\$47.92	\$54.12	\$78.91	\$884.53
Diseñador gráfico para contenido	\$649.46	\$54.12	\$47.92	\$54.12	\$78.91	\$884.53
Especialista en publicidad digital	\$1,082.43	\$90.20	\$47.92	\$90.20	\$131.52	\$1,442.27
Representante de atención al cliente 1	\$575.00	\$47.92	\$47.92	\$47.92	\$69.86	\$788.61
Representante de atención al cliente 2	\$575.00	\$47.92	\$47.92	\$47.92	\$69.86	\$788.61
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$25,396.48</b>	<b>\$2,116.37</b>	<b>\$1,102.08</b>	<b>\$2,116.37</b>	<b>\$3,085.67</b>	<b>\$33,816.98</b>

### Anexo 3

<b>VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2024</b>		
<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>FONDOS DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$41,666.67	\$41,666.67
Febrero	\$41,666.67	\$41,666.67
Marzo	\$41,666.67	\$41,666.67
Abril	\$41,666.67	\$41,666.67
Mayo	\$41,666.67	\$41,666.67
Junio	\$41,666.67	\$41,666.67
Julio	\$41,666.67	\$41,666.67

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

Agosto	\$41,666.67	\$41,666.67
Septiembre	\$41,666.67	\$41,666.67
Octubre	\$41,666.67	\$41,666.67
Noviembre	\$41,666.67	\$41,666.67
Diciembre	\$41,666.67	\$41,666.67
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$500,000.00</b>	<b>\$500,000.00</b>

**VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2025**

<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>FONDOS DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$62,500.00	\$62,500.00
Febrero	\$62,500.00	\$62,500.00
Marzo	\$62,500.00	\$62,500.00
Abril	\$62,500.00	\$62,500.00
Mayo	\$62,500.00	\$62,500.00
Junio	\$62,500.00	\$62,500.00
Julio	\$62,500.00	\$62,500.00
Agosto	\$62,500.00	\$62,500.00
Septiembre	\$62,500.00	\$62,500.00
Octubre	\$62,500.00	\$62,500.00
Noviembre	\$62,500.00	\$62,500.00
Diciembre	\$62,500.00	\$62,500.00
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$750,000.00</b>	<b>\$750,000.00</b>

**VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2026**

<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>FONDOS DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$93,750.00	\$93,750.00
Febrero	\$93,750.00	\$93,750.00
Marzo	\$93,750.00	\$93,750.00
Abril	\$93,750.00	\$93,750.00
Mayo	\$93,750.00	\$93,750.00
Junio	\$93,750.00	\$93,750.00
Julio	\$93,750.00	\$93,750.00
Agosto	\$93,750.00	\$93,750.00
Septiembre	\$93,750.00	\$93,750.00
Octubre	\$93,750.00	\$93,750.00
Noviembre	\$93,750.00	\$93,750.00
Diciembre	\$93,750.00	\$93,750.00
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$1,125,000.00</b>	<b>\$1,125,000.00</b>

<b>VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2027</b>		
<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>FONDOS DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$140,625.00	\$140,625.00
Febrero	\$140,625.00	\$140,625.00
Marzo	\$140,625.00	\$140,625.00
Abril	\$140,625.00	\$140,625.00
Mayo	\$140,625.00	\$140,625.00
Junio	\$140,625.00	\$140,625.00
Julio	\$140,625.00	\$140,625.00
Agosto	\$140,625.00	\$140,625.00
Septiembre	\$140,625.00	\$140,625.00
Octubre	\$140,625.00	\$140,625.00
Noviembre	\$140,625.00	\$140,625.00
Diciembre	\$140,625.00	\$140,625.00
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$1,687,500.00</b>	<b>\$1,687,500.00</b>

<b>VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2028</b>		
<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>FONDOS DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$210,937.50	\$210,937.50
Febrero	\$210,937.50	\$210,937.50
Marzo	\$210,937.50	\$210,937.50
Abril	\$210,937.50	\$210,937.50
Mayo	\$210,937.50	\$210,937.50
Junio	\$210,937.50	\$210,937.50
Julio	\$210,937.50	\$210,937.50
Agosto	\$210,937.50	\$210,937.50
Septiembre	\$210,937.50	\$210,937.50
Octubre	\$210,937.50	\$210,937.50
Noviembre	\$210,937.50	\$210,937.50
Diciembre	\$210,937.50	\$210,937.50
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$2,531,250.00</b>	<b>\$2,531,250.00</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

**Anexo 4**

<b>GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2024</b>													
<b>GASTOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	29,043.28	348,519.30
Alquiler	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
Limpieza	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Servicios básicos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Publicidad	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Software	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Movilización	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Suministros de oficina	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Comisiones	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	20,833.33	250,000.00
Administración de sistemas	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>56,476.61</b>	<b>677,719.30</b>

<b>GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2025</b>													
<b>GASTOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	31,678.53	380,142.38
Alquiler	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	37,800.00
Limpieza	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	6,300.00
Servicios básicos	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	6,300.00
Publicidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Software	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	6,300.00
Movilización	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	3,780.00
Suministros de oficina	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	1,260.00

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

<b>Comisiones</b>	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	31,250.00	375,000.00
<b>Administración de sistemas</b>	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	735.00	8,820.00
<b>TOTAL</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>70,308.53</b>	<b>843,702.38</b>

**GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2026**

<b>GASTOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>TOT.</b>
Sueldos	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	32,379.50	388,553.97
Alquiler	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	3,307.50	39,690.00
Limpieza	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	6,615.00
Servicios básicos	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	6,615.00
Publicidad	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	27,000.00
Software	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	551.25	6,615.00
Movilización	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	330.75	3,969.00
Suministros de oficina	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	1,323.00
Comisiones	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	46,875.00	562,500.00
Administración de sistemas	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	771.75	9,261.00
<b>TOTAL</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>87,678.50</b>	<b>1,052,141.97</b>

**GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2027**

<b>GASTOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	33,092.24	397,106.83
Alquiler	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	3,472.88	41,674.50
Limpieza	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	6,945.75
Servicios básicos	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	6,945.75
Publicidad	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	3,375.00	40,500.00
Software	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	578.81	6,945.75

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

<b>Movilización</b>	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	347.29	4,167.45
<b>Suministros de oficina</b>	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	115.76	1,389.15
<b>Comisiones</b>	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	70,312.50	843,750.00
<b>Administración de sistemas</b>	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	810.34	9,724.05
<b>TOTAL</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>113,262.44</b>	<b>1,359,149.23</b>

**GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2028**

<b>GASTOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	33,816.98	405,803.79
Alquiler	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	3,646.52	43,758.23
Limpieza	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	7,293.04
Servicios básicos	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	7,293.04
Publicidad	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	5,062.50	60,750.00
Software	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	607.75	7,293.04
Movilización	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	364.65	4,375.82
Suministros de oficina	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	121.55	1,458.61
Comisiones	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	105,468.75	1,265,625.00
Administración de sistemas	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	850.85	10,210.25
<b>TOTAL</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>151,155.07</b>	<b>1,813,860.81</b>

**Anexo 5**

<b>PERIODOS MENSUALES</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>DIVIDENDOS</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>	-	-	-	\$99,427.86
<b>1</b>	\$1,389.50	\$1,069.25	\$2,458.76	\$98,358.61
<b>2</b>	\$1,374.56	\$1,084.20	\$2,458.76	\$97,274.41
<b>3</b>	\$1,359.41	\$1,099.35	\$2,458.76	\$96,175.06
<b>4</b>	\$1,344.05	\$1,114.71	\$2,458.76	\$95,060.35
<b>5</b>	\$1,328.47	\$1,130.29	\$2,458.76	\$93,930.06
<b>6</b>	\$1,312.67	\$1,146.09	\$2,458.76	\$92,783.97
<b>7</b>	\$1,296.66	\$1,162.10	\$2,458.76	\$91,621.87
<b>8</b>	\$1,280.42	\$1,178.34	\$2,458.76	\$90,443.52
<b>9</b>	\$1,263.95	\$1,194.81	\$2,458.76	\$89,248.71
<b>10</b>	\$1,247.25	\$1,211.51	\$2,458.76	\$88,037.21
<b>11</b>	\$1,230.32	\$1,228.44	\$2,458.76	\$86,808.77
<b>12</b>	\$1,213.15	\$1,245.61	\$2,458.76	\$85,563.16
<b>13</b>	\$1,195.75	\$1,263.01	\$2,458.76	\$84,300.15
<b>14</b>	\$1,178.09	\$1,280.66	\$2,458.76	\$83,019.48
<b>15</b>	\$1,160.20	\$1,298.56	\$2,458.76	\$81,720.92
<b>16</b>	\$1,142.05	\$1,316.71	\$2,458.76	\$80,404.21
<b>17</b>	\$1,123.65	\$1,335.11	\$2,458.76	\$79,069.10
<b>18</b>	\$1,104.99	\$1,353.77	\$2,458.76	\$77,715.33
<b>19</b>	\$1,086.07	\$1,372.69	\$2,458.76	\$76,342.65
<b>20</b>	\$1,066.89	\$1,391.87	\$2,458.76	\$74,950.78
<b>21</b>	\$1,047.44	\$1,411.32	\$2,458.76	\$73,539.45
<b>22</b>	\$1,027.71	\$1,431.04	\$2,458.76	\$72,108.41
<b>23</b>	\$1,007.72	\$1,451.04	\$2,458.76	\$70,657.36
<b>24</b>	\$987.44	\$1,471.32	\$2,458.76	\$69,186.04
<b>25</b>	\$966.87	\$1,491.88	\$2,458.76	\$67,694.16
<b>26</b>	\$946.03	\$1,512.73	\$2,458.76	\$66,181.43
<b>27</b>	\$924.89	\$1,533.87	\$2,458.76	\$64,647.55

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

<b>28</b>	\$903.45	\$1,555.31	\$2,458.76	\$63,092.24
<b>29</b>	\$881.71	\$1,577.04	\$2,458.76	\$61,515.20
<b>30</b>	\$859.67	\$1,599.08	\$2,458.76	\$59,916.11
<b>31</b>	\$837.33	\$1,621.43	\$2,458.76	\$58,294.68
<b>32</b>	\$814.67	\$1,644.09	\$2,458.76	\$56,650.59
<b>33</b>	\$791.69	\$1,667.07	\$2,458.76	\$54,983.53
<b>34</b>	\$768.39	\$1,690.36	\$2,458.76	\$53,293.16
<b>35</b>	\$744.77	\$1,713.99	\$2,458.76	\$51,579.17
<b>36</b>	\$720.82	\$1,737.94	\$2,458.76	\$49,841.23
<b>37</b>	\$696.53	\$1,762.23	\$2,458.76	\$48,079.01
<b>38</b>	\$671.90	\$1,786.85	\$2,458.76	\$46,292.15
<b>39</b>	\$646.93	\$1,811.83	\$2,458.76	\$44,480.33
<b>40</b>	\$621.61	\$1,837.15	\$2,458.76	\$42,643.18
<b>41</b>	\$595.94	\$1,862.82	\$2,458.76	\$40,780.36
<b>42</b>	\$569.91	\$1,888.85	\$2,458.76	\$38,891.51
<b>43</b>	\$543.51	\$1,915.25	\$2,458.76	\$36,976.26
<b>44</b>	\$516.74	\$1,942.02	\$2,458.76	\$35,034.24
<b>45</b>	\$489.60	\$1,969.16	\$2,458.76	\$33,065.09
<b>46</b>	\$462.08	\$1,996.67	\$2,458.76	\$31,068.41
<b>47</b>	\$434.18	\$2,024.58	\$2,458.76	\$29,043.83
<b>48</b>	\$405.89	\$2,052.87	\$2,458.76	\$26,990.96
<b>49</b>	\$377.20	\$2,081.56	\$2,458.76	\$24,909.40
<b>50</b>	\$348.11	\$2,110.65	\$2,458.76	\$22,798.75
<b>51</b>	\$318.61	\$2,140.15	\$2,458.76	\$20,658.61
<b>52</b>	\$288.70	\$2,170.05	\$2,458.76	\$18,488.55
<b>53</b>	\$258.38	\$2,200.38	\$2,458.76	\$16,288.17
<b>54</b>	\$227.63	\$2,231.13	\$2,458.76	\$14,057.04
<b>55</b>	\$196.45	\$2,262.31	\$2,458.76	\$11,794.73
<b>56</b>	\$164.83	\$2,293.93	\$2,458.76	\$9,500.80
<b>57</b>	\$132.77	\$2,325.99	\$2,458.76	\$7,174.81
<b>58</b>	\$100.27	\$2,358.49	\$2,458.76	\$4,816.32



“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FONDOS DIRIGIDA A INVERSIONISTAS ECUATORIANOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

<b>59</b>	\$67.31	\$2,391.45	\$2,458.76	\$2,424.87
<b>60</b>	\$33.89	\$2,424.87	\$2,458.76	\$0.00

**Anexo 6**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo	-\$ 149,141.79	-\$ 207,224.41	-\$ 123,207.49	\$ 43,352.92	\$ 263,719.05	\$ 573,670.62
Valor presente flujo	-\$ 149,141.79	-\$ 178,217.16	-\$ 91,128.52	\$ 27,576.82	\$ 144,269.97	\$ 269,901.72
Payback	-\$ 149,141.79	-\$ 327,358.95	-\$ 418,487.47	-\$ 390,910.65	-\$ 246,640.68	\$ 23,261.05