

**COMPRAS PROGRAMADAS COMO ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO:
ANÁLISIS FINANCIERO Y DE RIESGOS.**

Autor: DANIEL QUIMIS PILOZO
RICARDO VARGAS VIZUETA
Tutor: ADRIANA PATRICIA MORENO MARCIAL

- Ingeniero Comercial. E-mail: daniel.quimis@uees.edu.ec
- Ingeniero en Comercio Internacional. E-mail: ricardo.vargas@uees.edu.ec
- Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada – España. E-mail: adrimorenom@uees.edu.ec

Fecha: 27 de septiembre del 2025

Palabras clave:

- Compras programadas.
- Gestión de riesgos.
- Normas COSO-ERM
- ISO 31000.
- Sostenibilidad
- Morosidad
- Liquidez.
- Confianza del consumidor.

Resumen:

El presente proyecto analiza el modelo de compras programadas, el cual enfrenta debilidades estructurales reflejadas en altos niveles de morosidad, insuficiencia de liquidez y pérdida de confianza del consumidor. Estas limitaciones han ocasionado la disolución de varias compañías por incumplir con los requisitos de solvencia establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Frente a este escenario, se identificó la necesidad de fortalecer la sostenibilidad del sistema a través de un enfoque integral que articule regulación, control y buenas prácticas internacionales.

Tras comparar diversas alternativas, se seleccionó la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en marcos internacionales como COSO-ERM (2017) e ISO 31000 (2018), por su capacidad de reducir la morosidad, garantizar liquidez y restituir la credibilidad del sector. El plan de implementación se estructura en cinco fases: diseño estratégico, ejecución del modelo de riesgos, digitalización con monitoreo en tiempo real, comunicación transparente con clientes y un ciclo de mejora continua. Este enfoque no solo permite cumplir las exigencias regulatorias, sino también proyectar rentabilidad mediante indicadores como ROA, ROE, VAN y TIR, posicionando al modelo como una alternativa confiable frente al crédito bancario y el leasing.

El proyecto concluye que la aplicación disciplinada de la gestión de riesgos, junto con procesos de digitalización y transparencia, permitirá

consolidar un sistema más sólido, competitivo y sostenible. Además, recomienda reforzar la capacitación organizacional, incrementar provisiones de liquidez y fomentar la educación financiera de los consumidores, elementos clave para asegurar estabilidad a largo plazo y fortalecer la reputación del sector.

Keywords:

- Installment purchases
- Risk management
- COSO-ERM standards
- ISO 31000
- Sustainability
- Delinquency
- Liquidity
- Consumer confidence

Abstract:

This project analyzes the installment purchase model, which faces structural weaknesses reflected in high levels of delinquency, insufficient liquidity, and loss of consumer confidence. These limitations have led to the dissolution of several companies for failing to meet the solvency requirements established by the Superintendence of Companies, Securities and Insurance (SCVS). In this context, the need was identified to strengthen the system's sustainability through a comprehensive approach that integrates regulation, control, and international best practices.

After comparing different alternatives, the implementation of a Risk Management Model based on international frameworks such as COSO-ERM (2017) and ISO 31000 (2018) was selected for its capacity to reduce delinquency, ensure liquidity, and restore the sector's credibility. The implementation plan is structured into five phases: strategic design, execution of the risk management model, digitalization with real-time monitoring, transparent communication with clients, and a cycle of continuous improvement. This approach not only ensures compliance with regulatory requirements but also projects profitability through indicators such as ROA, ROE, NPV, and IRR, positioning the model as a reliable alternative to bank credit and leasing.

The project concludes that the disciplined application of risk management, combined with digitalization and transparency processes, will consolidate a more solid, competitive, and sustainable system. Furthermore, it recommends strengthening organizational training, increasing liquidity provisions, and promoting consumer financial education—key elements to ensure long-term stability and enhance the sector's reputation.



**COMPRAS PROGRAMADAS COMO ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO:
ANÁLISIS FINANCIERO Y DE RIESGOS.**

Daniel Quimi Pilozo y Ricardo Vargas Vizueta bajo la dirección de
Adriana Patricia Moreno Marcial:

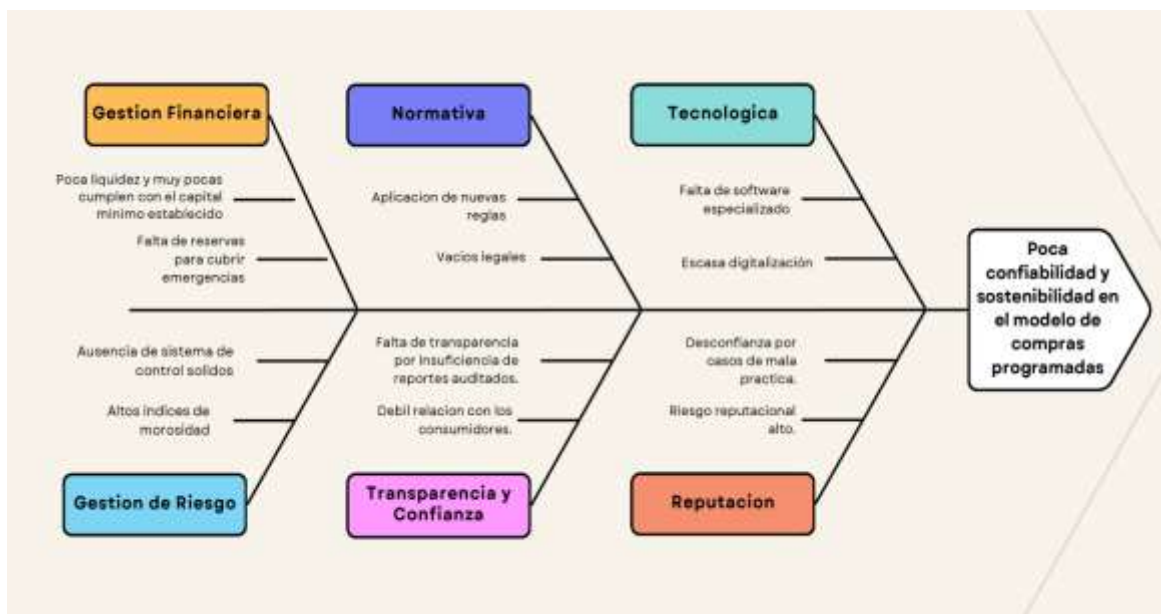
- a. Ingeniero Comercial. E-mail Daniel.quimis@uees.edu.ec
- b. Ingeniero en Comercio Internacional. E-mail ricardo.vargas@uees.edu.ec
- c. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada – España. E-mail: adrimorenom@uees.edu.ec

DESCRIPCIÓN Y SINTESIS:	Las empresas de compras programadas presentan altos niveles de morosidad, débil gestión financiera y falta de confianza del consumidor, lo que limita su sostenibilidad frente a alternativas como crédito bancario y leasing.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La normativa expedida por la SCVS en 2024 abre la posibilidad de fortalecer el modelo mediante mayores exigencias de solvencia, transparencia y control, complementado con la labor de la AECOP.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Diseñar e implementar un modelo integral de análisis financiero y gestión de riesgos que reduzca la morosidad, garantice liquidez y restituya la confianza de los consumidores.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Optimización con gestión de riesgos y digitalización del sistema a través de plataformas tecnológicas, para lograr sostenibilidad financiera, confianza y competitividad.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

Las empresas de compras programadas enfrentan problemas que se pueden resumir en un conjunto de causas estructurales que afectan su permanencia y confianza en el mercado nacional. A continuación mostramos un diagrama que permite visualizar los factores que contribuyen a la baja confiabilidad de este modelo.



En este escenario las empresas de compras programadas (vehículo o vivienda) enfrentan grandes problemas estructurales que han limitado su consolidación como un mecanismo confiable de financiamiento. Entre los principales desafíos se encuentran la falta de modelos sólidos de gestión financiera, la ausencia de sistemas sólidos de control de riesgos, y como punto importante la limitada confianza de los consumidores debido a prácticas poco transparentes en años anteriores.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) ha evidenciado estas debilidades mediante procesos de intervención regulatoria. Entre 2024 y 2025, la SCVS dispuso la disolución y liquidación de 28 a 35 compañías de compras programadas, por incumplir los requisitos mínimos de solvencia patrimonial exigidos en la normativa vigente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025; *Revista Factor de Éxito*, 2025). Este patrimonio mínimo fue establecido en USD 300.000, además de la obligación de constituir reservas equivalentes al mismo valor como garantía del sistema.

Estos problemas repercuten directamente en la sostenibilidad del modelo. La falta de liquidez, derivada de altos niveles de morosidad e incumplimiento de pagos, estos a su vez generan riesgos financieros que amenazan la estabilidad de las compañías y afectan la percepción de los consumidores. Como resultado, el modelo de compras programadas ha sido considerado en muchos casos menos confiable que mecanismos tradicionales como el crédito bancario o el leasing.

No obstante, la reciente normativa expedida por la SCVS mediante la Resolución publicada en el Registro Oficial N. 586, abre un escenario de oportunidad. Esta normativa establece

exigencias clave como: (a) capital y patrimonio mínimos de USD 300.000, (b) constitución de reservas equivalentes al mismo valor, (c) presentación de estados financieros auditados bajo NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), (d) implementación de software especializado para la gestión de planes, y (e) entrega de reportes semestrales y un informe anual de sostenibilidad financiera.

A este marco regulatorio se suma la labor de la Cámara de Empresas de Compra Programada del Ecuador (AECOP), fundada en 2010 e integrada por compañías como Chevy Plan, Consorcio del Pichincha, Casa Plan, Motor Plan, Global Plan y Compra Sigma. Rivadeneira (2025) señala que la AECOP fue creada por empresas líderes del sector con el propósito de consolidar esta actividad financiera en colaboración con la SCVS, impulsando la capacitación, la transparencia y el fortalecimiento del sector.

En este contexto, el modelo de compras programadas se encuentra en una coyuntura clave: o se mantiene en esquemas vulnerables a la morosidad y la desconfianza, o evoluciona hacia un sistema regulado, transparente y competitivo.

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

El análisis del sector permite formalizar la declaración de la oportunidad/problema en los siguientes términos:

Problema: El modelo de compras programadas en Ecuador carece de un esquema integral que articule la gestión financiera, la administración de riesgos y la transparencia contractual. Estas deficiencias han limitado su sostenibilidad y han generado desconfianza entre los consumidores, reflejada en los procesos de disolución de empresas y en altos niveles de morosidad.

Oportunidad: Existe la posibilidad de transformar este modelo mediante el diseño e implementación de un esquema de análisis financiero y gestión de riesgos, fundamentado en el marco regulatorio vigente de la SCVS y apoyado en la labor gremial de la AECOP. Este enfoque permitiría garantizar liquidez, reducir la morosidad, mejorar la transparencia contractual y consolidar la competitividad del sistema frente a alternativas tradicionales de financiamiento como el crédito bancario y el leasing.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

En el modelo de compras programadas resulta primordial establecer objetivos claros que permita establecer un esquema metodológico sólido que facilite identificar sus debilidades y proponer mejoras. Estos objetivos los podemos dividir en dos grupos: financieros y comerciales, de modo que se aborde tanto el equilibrio económico como la confianza y competitividad en el mercado.

Objetivos Financieros:

- Evaluar la capacidad de liquidez de las empresas de compra programada para cumplir con la normativa que exige un patrimonio y reservas mínimas de USD 300.000

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025; *Revista Factor de Éxito*, 2025)

- Medir la rentabilidad del modelo de negocio mediante indicadores como ROA, ROE, VAN y TIR.
- Reducir los niveles de morosidad del sistema, estimados entre el 20 % y 35 % de los participantes (Rivadeneira, 2025), mediante políticas de control de riesgos y garantías adicionales.
- Asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, comparando el modelo con mecanismos tradicionales como crédito bancario y leasing.

Objetivos Comerciales:

- Restituir la confianza del consumidor mediante mayor transparencia contractual, estados financieros auditados bajo NIIF y prácticas de autorregulación con apoyo de la AECOP.
- Mejorar la competitividad frente a productos sustitutos (créditos bancarios con tasas de hasta 16,5 % y leasing con tasas del 10–12 %) mediante la optimización de costos y beneficios del plan.
- Incrementar la participación de mercado de las empresas de compra programada, proyectando un crecimiento sostenible con base en mayor captación de aportantes.
- Fortalecer la reputación del sector, reduciendo riesgos reputacionales que han surgido en el pasado por disoluciones y malas prácticas.

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

En el marco del análisis de los objetivos financieros y comerciales de las empresas de compra programada en el Ecuador, se utilizó la Matriz de Eisenhower como herramienta metodológica para establecer prioridades de acción. Como señala Covey (1989) esta herramienta permite distinguir entre lo verdaderamente importante y lo meramente urgente, lo cual resulta fundamental en este caso para enfocar los recursos en la resolución de los problemas financieros que amenazan la continuidad del modelo.

MATRIZ DE EISENHOWER APLICADA A LOS OBJETIVOS FINANCIEROS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE COMPRA PROGRAMADA

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p align="center">FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la liquidez. • Reducir índices de morosidad, • Cumplir con las normativas legales de las entidades de control, 	<p align="center">COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la reputación del sector, • Restituir la confianza del consumidor.
NO IMPORTANTE	<p align="center">FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la rentabilidad (ROA, ROE, VAN, TIR). • Asegurar rentabilidad a largo plazo. • Revisión de correos <p align="center">COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la competitividad 	<p align="center">COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar participación en el mercado.

La matriz evidencia que en el cuadrante de Importante y Urgente se ubican los objetivos financieros de corto plazo, que incluyen evaluar la liquidez, reducir los índices de morosidad y cumplir con las normativas legales de las entidades de control. Estos elementos representan las acciones más críticas e inmediatas para garantizar la estabilidad del sistema de compras programadas.

En el cuadrante de Importante pero No Urgente se encuentran los objetivos de carácter estratégico, tanto financieros como comerciales. Entre los financieros destacan, evaluar la rentabilidad mediante indicadores como ROA, ROE, VAN y TIR, y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. En el ámbito comercial, se prioriza restituir la confianza del consumidor y mejorar la competitividad frente a productos sustitutos como el crédito bancario y el leasing. Estos objetivos requieren planificación y ejecución progresiva, ya que fortalecen la viabilidad futura del modelo.

En el cuadrante de Urgente pero de menor importancia, aparece el objetivo comercial de fortalecer la reputación del sector. Si bien no es determinante en términos financieros, su ejecución rápida contribuye a la percepción de legitimidad y mejora la relación con los consumidores en el corto plazo.

Finalmente, en el cuadrante de No Urgente y de menor importancia, se ubica el objetivo comercial de incrementar la participación en el mercado. Este resulta valioso para el crecimiento futuro, pero depende directamente de haber resuelto previamente los problemas críticos de liquidez, morosidad y confianza.

En conclusión, la matriz demuestra que la sostenibilidad de las empresas de compra programada requiere atender de manera prioritaria los objetivos financieros urgentes e

importantes, mientras que los objetivos estratégicos y comerciales deben gestionarse en paralelo para garantizar la consolidación del modelo en el largo plazo.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones.

Para garantizar una evaluación objetiva de las alternativas de mejora del modelo de compra programada en Ecuador, se establecen indicadores de seguimiento y control que permitan medir el desempeño financiero, la gestión del riesgo y la competitividad comercial. Estos indicadores servirán de base para la comparación entre las opciones y el statu quo, proporcionando evidencia cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones.

Indicadores Financieros

- **Liquidez corriente (AC/PC):** mide la capacidad de cubrir obligaciones inmediatas. Un valor superior a 1 refleja mayor capacidad de pago (Ross, Westerfield & Jaffe, 2018).
- **ROA (Rentabilidad sobre Activos) y ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio):** indicadores que permiten medir la rentabilidad y sostenibilidad del modelo frente a alternativas tradicionales como crédito bancario o leasing.
- **Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):** métricas claves para evaluar la rentabilidad de las alternativas frente al statu quo (Damodaran, 2021).
- **Periodo de recuperación (Payback):** tiempo estimado para recuperar la inversión en mejoras operativas o tecnológicas.

Indicadores de Riesgo

- **Índice de morosidad (% de aportantes en incumplimiento):** actualmente estimado entre 20 % y 35 % en el sector (Rivadeneira, 2025).
- **Índice de solvencia (Patrimonio / Pasivos):** requisito normativo mínimo de USD 300.000 establecido por la SCVS (Superintendencia de Compañías, 2024).
- **Nivel de reservas (% de aportes retenidos):** control para asegurar liquidez frente a adjudicaciones y exigencias regulatorias.
- **Probabilidad de impago (Scoring crediticio):** herramienta de gestión de riesgo que estima la capacidad de pago de los clientes.

Indicadores Comerciales y de Reputación

- **Nivel de satisfacción del cliente (% encuestas positivas):** refleja la confianza del consumidor en el modelo.
- **Número de quejas y reclamos formales:** indicador de reputación y transparencia.
- **Participación de mercado (% frente a crédito bancario y leasing):** muestra competitividad del modelo como alternativa de financiamiento.
- **Índice de transparencia (cumplimiento de reportes financieros y publicación de sorteos/adjudicaciones):** elemento clave para reconstruir la confianza del sector.

Criterios para Comparar las Opciones

Las alternativas de solución (statu quo, optimización del modelo actual, digitalización del sistema, migración a esquema Fintech regulado) se evaluarán bajo los siguientes criterios:

- Rentabilidad esperada (VAN, TIR, ROE, ROA).
- Reducción del riesgo financiero (morosidad, liquidez, solvencia).
- Cumplimiento normativo (SCVS: reservas, patrimonio mínimo, NIIF).
- Impacto reputacional y comercial (satisfacción, confianza, participación de mercado).
- Viabilidad operativa (costo de implementación, facilidad de adopción tecnológica y tiempo de ejecución).

En conclusión, la definición de estos indicadores y criterios de comparación permitirá establecer un marco objetivo para analizar las alternativas propuestas en el punto 2, y garantizará que la opción seleccionada aporte sostenibilidad financiera, solidez en la gestión de riesgos y competitividad comercial para las empresas de compras programadas.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas.

2.1. Explorar Alternativas

En esta fase se identifican distintas opciones que permiten enfrentar los problemas estructurales de la compra programada: alta morosidad, informalidad laboral de vendedores y falta de confianza de los consumidores. La exploración de alternativas busca no solo plantear mejoras, sino asociarlas con modelos de referencia reconocidos, lo cual fortalece el análisis financiero y de riesgos.

Alternativa 1: Mantener el statu quo regulado.

Consiste en continuar con el modelo actual cumpliendo únicamente con las exigencias normativas mínimas: patrimonio mínimo, constitución de reservas equivalentes, presentación de estados financieros auditados bajo NIIF y entrega de reportes semestrales. Si bien asegura continuidad legal, no resuelve los problemas estructurales del sistema.

Alternativa 2: Implementación de un modelo de Gestión de Riesgos basado en COSO-ERM e ISO 31000.

Propone aplicar un marco internacionalmente reconocido para la identificación, evaluación y control de riesgos financieros, operativos y reputacionales. Permite reducir la morosidad, mejorar la liquidez y garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo, alineándolo con buenas prácticas de gestión de riesgos.

Alternativa 3: Desarrollo de un modelo de digitalización y transparencia basado en Open Finance

Plantea la creación de una plataforma digital que muestre en tiempo real la conformación de grupos, los aportes acumulados y las adjudicaciones. Basada en principios de Open Finance, esta alternativa fomenta la transparencia, reduce el poder de los vendedores informales y fortalece la educación financiera del consumidor.

Alternativa 4: Transformación hacia un modelo Fintech regulado

Consiste en migrar a un esquema digital de crowdfunding de consumo o fideicomisos financieros, bajo la supervisión de los reguladores. El uso de contratos inteligentes y blockchain asegura la trazabilidad de los fondos, garantizando su uso exclusivo para la adquisición de bienes. Representa la alternativa más disruptiva y escalable, aunque con mayores retos regulatorios e inversión inicial.

2.2. Limitar las alternativas

Una vez exploradas, es necesario seleccionar y priorizar las opciones que resultan más viables para responder a los objetivos planteados. La matriz de alternativas permite visualizar la alineación con los objetivos estratégicos, los aspectos clave de implementación y los resultados esperados.

Tabla 1

Matriz para limitar alternativas en el modelo de compra programada

Alternativa	Alineación con Objetivos Propuestos	Aspectos a Tomar en Cuenta	Resultados Esperados
<i>1. Mantener el statu quo regulado</i>	Cumplir con las exigencias mínimas de la normativa vigente.	Brinda continuidad legal y seguridad jurídica básica, aunque no resuelve la morosidad ni la desconfianza.	Estabilidad mínima en el corto plazo; operación legal con bajo nivel de competitividad.
<i>2. Implementación de un modelo de Gestión de Riesgos (COSO-ERM e ISO 31000)</i>	Reducir morosidad y fortalecer sostenibilidad financiera mediante prácticas estandarizadas.	Aplicación de marcos internacionales de riesgos; provisiones adicionales; cultura organizacional orientada al control.	Menor morosidad (<15 %), mayor liquidez y confianza de los consumidores y reguladores.
<i>3. Desarrollo de un modelo de digitalización y transparencia (Open Finance)</i>	Transparencia y satisfacción del cliente, con apoyo en la educación financiera.	Requiere inversión tecnológica, integración de sistemas y capacitación de usuarios.	Atención al cliente 24/7, reducción de malas prácticas de vendedores y mayor confianza.

4. Transformación hacia modelo Fintech regulado

Máxima transparencia, escalabilidad y competitividad.	Inversión inicial elevada; complejidad regulatoria y necesidad de alianzas estratégicas.	Plataforma moderna, segura y competitiva frente a crédito bancario y leasing.
---	--	---

2.3. Formalizar las alternativas

La formalización de alternativas permite estructurar y comparar de manera objetiva las opciones propuestas. Cada alternativa responde a un nivel distinto de intervención:

- El statu quo regulado asegura continuidad, pero no resuelve los problemas de fondo.
- La implementación de un modelo de gestión de riesgos fortalece la sostenibilidad financiera y el cumplimiento normativo.
- El desarrollo de un modelo digital basado en Open Finance aporta transparencia, confianza y educación financiera al consumidor.
- Finalmente, la transformación hacia un modelo Fintech regulado representa el salto más disruptivo e innovador, capaz de posicionar a la compra programada como un mecanismo competitivo frente al crédito bancario.

Estas alternativas serán evaluadas en la siguiente sección con base en criterios financieros (VAN, TIR, ROE, ROA), de riesgos (morosidad, liquidez, solvencia) y de impacto comercial (confianza del consumidor, participación de mercado).

3. Analizar y valorar las alternativas.

3.1. Análisis de alternativas

En este punto vamos a analizar las diferentes alternativas que se pueden aplicar en el modelo de Compras Programadas, para profundizar este análisis hemos preparado un cuadro comparativo que nos mostrara las características, ventajas y desventajas de cada modelo.

Cuadro Comparativo			
Alternativa	Características	Ventajas	Desventajas
1. Modelo de Cumplimiento Regulatorio Integral	Cumple de manera integral las disposiciones de la SCVS: patrimonio mínimo de USD 300.000, reservas equivalentes, auditorías bajo NIIF, reportes semestrales y autorregulación gremial con AECOP.	Refuerza la transparencia y legitimidad del proceso. Asegura la continuidad operativa y la confianza básica del consumidor.	No reduce morosidad ni mejora liquidez. Impacto limitado al ámbito normativo.

2. Modelo de Gestión de Riesgos basado en COSO-ERM e ISO 31000	Se adapta a marcos internacionales de gestión de riesgos: COSO-ERM (2017) para integrar riesgos con estrategia y desempeño, e ISO 31000 (2018) para estandarizar procesos y fortalecer la cultura de riesgos.	Reduce la morosidad a menos del 15 %. Refuerza la liquidez y sostenibilidad (COSO, 2017; ISO, 2018). Mejora confianza de consumidores y reguladores.	Requiere inversión en capacitación, sistemas de monitoreo y auditorías. Posible resistencia cultural.
3. Desarrollo de un modelo de digitalización y transparencia basado en Open Finance.	Implementación de plataformas digitales con chatbots, recordatorios automáticos de pago y acceso en tiempo real a estados financieros y adjudicaciones.	Permite realizar una atención al cliente 24/7, transparencia y reducción de errores Mejora la competitividad frente a crédito y leasing.	Requiere una alta inversión en software y soporte técnico. Posible dificultad y baja adaptación de los clientes con poca educación financiera y conocimientos tecnológicos.
4. Modelo Fintech Regulado con Blockchain y Smart Contracts	Migración hacia plataformas digitales reguladas con blockchain, contratos inteligentes y fideicomisos supervisados.	Máxima transparencia y escalabilidad. Atracción de inversionistas institucionales, además de tener competitividad internacional.	Alta inversión inicial y complejidad regulatoria. Implementación a largo plazo.

A través de este análisis comparativo podemos visualizar un cambio que se puede aplicar al modelo de compras programadas, cada uno con un alcance y un impacto específico. En primera instancia tenemos la **Alternativa 1** que es el Modelo de Cumplimiento Regulatorio Integral, el cual, su función es el cumplimiento de las normas legales, además de transparencia y continuidad operativa de las empresas, al cumplir de manera estricta a las normativas dadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), tales como el patrimonio mínimo, las reservas equivalentes y la presentación de estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Ross, Westerfield y Jaffe (2018) definen, que el cumplimiento normativo constituye la base de la estabilidad financiera en las organizaciones, y esto es lo que se buscamos en este proyecto, sin embargo, en este caso su limitación principal radica en que no aborda de manera directa la morosidad ni la falta de liquidez, que son los problemas estructurales del sector.

En contraste, la Gestión de Riesgos basada en COSO-ERM e ISO 31000 (**Alternativa 2**) constituye una respuesta estructural e integral, El modelo COSO-ERM (2017) nos ayuda a

integrar la gestión de riesgos en la estrategia y el desempeño de la empresa, permitiendo que la organización no solo identifique y evalúe los riesgos, sino que también diseñe mecanismos para responder de forma proactiva y monitorear su evolución. Por otra parte la norma ISO 31000 (2018) nos otorga lineamientos internacionales que nos permiten estandarizar los procesos y fortalecer la cultura organizacional hacia el riesgo. Unidos, estos marcos facilitan un enfoque sistemático que permitiría reducir la morosidad, actualmente estimada entre el 20 % y el 35 % de los aportantes (Rivadeneira, 2025), a niveles inferiores al 15 %, generando mayor liquidez y consolidando la sostenibilidad del modelo.

La Digitalización con IA y RPA (**Alternativa 3**), este paso es un cambio radical a la forma de trabajar en este modelo de negocio, ya que, traslada procesos manuales e informales hacia plataformas digitales inteligentes, donde se incluyen chatbots, recordatorios automáticos de pago y acceso en tiempo real a la información de los planes y adjudicaciones. Este modelo fortalece la relación con el consumidor al ofrecer atención 24/7 y transparencia inmediata en las transacciones. Autores como Tapscott y Tapscott (2016), destacan que, la digitalización aplicada a servicios financieros no solo incrementa la eficiencia, sino que también aumenta la confianza y la competitividad frente a alternativas tradicionales como el crédito bancario y el leasing. Sin embargo, su éxito depende de una inversión inicial significativa en software y capacitación, así como de la aceptación de los usuarios, lo cual exige estrategias de educación financiera.

Como último punto, la Transformación hacia un modelo Fintech regulado con blockchain y contratos inteligentes (**Alternativa 4**), representa nuestra opción pionera e innovadora, ya que, garantiza la trazabilidad de los aportes y la utilización exclusiva de los fondos para la compra de bienes, generando un nivel máximo de transparencia. Además, al incorporar fideicomisos digitales supervisados y la posibilidad de atraer inversionistas institucionales, el sistema adquiere escalabilidad y competitividad internacional. Autores como Arner, Barberis y Buckley (2017) sostienen que la tecnología blockchain y los contratos inteligentes constituyen el núcleo de la evolución Fintech, con un impacto transformador en los reguladores y en la banca tradicional. No obstante, su implementación requiere altos costos iniciales, ajustes regulatorios profundos y coordinación interinstitucional, lo que la convierte en una estrategia de largo plazo más que en una solución inmediata.

En conclusión, esta evolución progresiva demuestra que la sostenibilidad y competitividad de las empresas de compras programadas dependerá de la capacidad de integrar regulación, gestión de riesgos, digitalización y disrupción tecnológica en sus procesos.

3.2. Valoración de alternativas

Este proceso es de suma importancia, ya que, nos permite comparar diferentes opciones de solución en función de su impacto, costo y su optimización en el tiempo. Demoran (2012) nos indica que, la asignación de recursos en proyectos de inversión debe considerar no solo la rentabilidad financiera, sino también la capacidad de mitigar riesgos y asegurar la sostenibilidad en el largo plazo. Es por estos motivos se ha desarrollado un cuadro comparativo que integra cuatro alternativas diseñadas para fortalecer el modelo de compras programadas.

Cuadro Comparativo de Valoración, Costos y Tiempos de Implementación				
Detalle / Recursos	Alt. 1: Cumplimiento Regulatorio Integral	Alt. 2: Modelo de Gestión de riesgos (COSO-ERM e ISO 31000)	Alt. 3: Digitalización con IA y RPA	Alt. 4: Modelo Fintech Regulado
Auditorías Externas / NIIF	USD 20.000	USD 30.000	USD 15.000	USD 40.000
Consultoría / Normativa y Riesgo	USD 10.000	USD 40.000	USD 30.000	USD 60.000
Capacitación y Formación	USD 5.000	USD 20.000	USD 25.000	USD 30.000
Sistemas / Software	USD 15.000	USD 25.000	USD 100.000	USD 200.000
Infraestructura / Equipos	-	USD 10.000	USD 40.000	USD 100.000
Reportes y certificaciones	USD 5.000	USD 15.000	USD 10.000	USD 25.000
Total Estimado de Costos	USD 55.000	USD 140.000	USD 220.000	USD 450.000
Tiempo de Implementación	6–12 meses	12–18 meses	18–24 meses	24–36 meses

Resumen:

Las alternativas planteadas para fortalecer el modelo de compras programadas se han sintetizado en un cuadro comparativo que incluye dos dimensiones clave: el costo estimado de implementación y el tiempo proyectado de ejecución. Estas variables constituyen un recurso clave para la toma de decisiones estratégicas, pues permiten identificar tanto la factibilidad financiera como la capacidad de las organizaciones para adoptar los cambios requeridos.

Cuadro comparativo de valoración, costos y tiempos de implementación				
Detalle / Recursos	Alt. 1: Cumplimiento regulatorio integral	Alt. 2: Modelo de gestión de riesgos (COSO- ERM e ISO 31000)	Alt. 3: Digitalización con IA y RPA	Alt. 4: Modelo Fintech regulado
Total estimado de costos	USD 55.000	USD 140.000	USD 220.000	USD 450.000
Tiempo de implementación	6–12 meses	12–18 meses	18–24 meses	24–36 meses

Luego de un análisis profundo de las opciones planteadas, la alternativa seleccionada es la **Alternativa 2: Implementación de un modelo de gestión de riesgos basado en COSO-**

ERM e ISO 31000. Esta elección responde a criterios de impacto, viabilidad financiera y capacidad de generar confianza en el mercado.

A diferencia de la **Alternativa 1 (cumplimiento regulatorio integral)**, que únicamente asegura la continuidad legal y un nivel básico de transparencia, el modelo de gestión de riesgos constituye una respuesta estructural al problema central del sector: la morosidad elevada, la falta de liquidez y la baja credibilidad de los consumidores. Mientras que el cumplimiento normativo puede ejecutarse en un plazo de 6 a 12 meses, su efecto es limitado, ya que no modifica los procesos internos de control ni atiende la raíz de las dificultades financieras.

A diferencia, la **Alternativa 2** no solo incorpora los requisitos regulatorios, sino que los fortalece mediante la integración de marcos reconocidos internacionalmente. El COSO-ERM (2017) que promueve una visión integral del riesgo, vinculada a la estrategia organizacional, y la ISO 31000 (2018) el cual estandariza principios y procesos de gestión de riesgos aplicables en cualquier industria. La aplicación de ambos marcos implica un tiempo de implementación de entre 12 y 18 meses, considerado realista en función de los ciclos de auditoría, capacitación y validación de procesos, pero con un efecto mucho más profundo en términos de sostenibilidad y transparencia.

La **Alternativa 3 (digitalización con IA y RPA)**, si bien aporta innovación y mejora en la atención al cliente, requiere inversiones mayores (USD 220.000 en promedio) y un tiempo de implementación más largo (18–24 meses). Además, su éxito depende de la adaptación tecnológica por parte de los consumidores y la capacitación del personal, lo que añade un nivel de incertidumbre y resistencia cultural que puede ralentizar los resultados.

Finalmente, la **Alternativa 4 (modelo Fintech regulado)** constituye la opción más innovadora, pero también la más compleja y costosa, con una inversión estimada de USD 450.000 y un tiempo de 24–36 meses. Su implementación demanda reformas legales, infraestructura tecnológica avanzada y una supervisión regulatoria más estricta, condiciones que lo convierten en un proyecto de largo plazo y de alto riesgo.

De esta forma, la **Alternativa 2** se afianza como la opción más completa y estratégica para garantizar la consolidación del modelo de compras programadas, brinda beneficios tangibles en el corto plazo y proyección de estabilidad en el futuro.

Beneficios:

A continuación presentamos un cuadro comparativo que resume los beneficios asociados a cada alternativa, en la cual se destaca en especial a aquellos vinculados al modelo de gestión de riesgos basados en COSO-ERM e ISO 31000.

ALTERNATIVA	BENEFICIOS ESPERADOS
Alt. 1: Cumplimiento regulatorio integral	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura continuidad legal y cumplimiento de la SCVS. • Incrementa la transparencia básica mediante reportes y auditorías externas. • Reduce sanciones regulatorias por incumplimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • En base a un marco legal claro empieza a aumentar la confianza del consumidor.
Alt. 2: Modelo de gestión de riesgos (COSO-ERM e ISO 31000)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción progresiva de la morosidad (del 35 % a menos del 15 % en 24 meses). • Fortalecimiento de la liquidez mediante provisiones adicionales y reservas de capital. • Integración de la gestión de riesgos con la estrategia organizacional (COSO-ERM). • Estándar internacional de confianza y transparencia (ISO 31000). • Mayor credibilidad frente a consumidores, reguladores e inversionistas. • Establecimiento de una cultura organizacional orientada al control y la sostenibilidad. • Consolidación de la reputación del sector como alternativa de financiamiento confiable. • Creación de bases sólidas para procesos de digitalización y transformación futura.
Alt. 3: Digitalización con IA y RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en tiempo real sobre pagos, adjudicaciones y sorteos. • Reducción de errores operativos mediante automatización. • Mejora en la atención al cliente (chatbots 24/7, recordatorios automáticos). • Modernización de la imagen institucional. • Incremento de la satisfacción del cliente.
Alt. 4: Modelo Fintech regulado	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima trazabilidad de los recursos gracias a blockchain. • Atracción de inversionistas institucionales nacionales e internacionales. • Escalabilidad del modelo hacia nuevos segmentos de mercado. • Posicionamiento competitivo frente a bancos y plataformas globales. • Innovación significativa en el sistema financiero alternativo.

Para concluir, si bien todas las alternativas presentadas muestran beneficio para el modelo de negocio de compras programadas, la Alternativa 2 se distingue por su capacidad de abordar los problemas estructurales del sector de manera más completa, ya que, al combinar marcos internacionales de referencia como COSO-ERM (2017) e ISO 31000 (2018), nos permite fortalecer no solo la gestión de riesgos y liquidez, sino también genera un entorno de confianza y transparencia que asegura la sostenibilidad del modelo en el mediano y largo plazo.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada.

4.1. Determinación de riesgos

La implementación de un modelo de gestión de riesgos financiero basado en COSO-ERM (2017) e ISO 31000:2018 requiere identificar, evaluar y priorizar los riesgos que podrían afectar su correcta ejecución. De acuerdo con estas metodologías, el proceso implica:

- a) La identificación de riesgos,
- b) La evaluación de su impacto y probabilidad mediante escalas cuantitativas,
- c) La priorización de los riesgos más críticos.
- d) La definición de estrategias de mitigación.

Identificación de Riesgos

En el contexto de la compra programada, los principales riesgos que afectan la sostenibilidad del modelo son:

- Riesgos financieros:
 - Morosidad superior al 15 % de los clientes.
 - Falta de liquidez para cumplir adjudicaciones en los plazos comprometidos.
 - Incumplimiento en provisiones y reservas exigidas por la normativa.
- Riesgos operativos:
 - Deficiencias en los procesos de admisión y scoring crediticio.
 - Fallas en la implementación de sistemas de monitoreo y control.
 - Dependencia de personal no capacitado en gestión de riesgos.
- Riesgos regulatorios:
 - Cambios en las normativas de supervisión (ejemplo: incremento de patrimonio mínimo o reservas).
 - Fiscalización más estricta por parte de las entidades de control.
- Riesgos reputacionales:
 - Desconfianza de los consumidores debido a antecedentes de disoluciones empresariales.
 - Mala percepción si no se comunica de forma clara la implementación del nuevo modelo.
- Riesgos tecnológicos:
 - Fallas en la adopción de sistemas de digitalización y monitoreo en tiempo real.

Evaluación de los riesgos

Cada riesgo se evalúa en términos de probabilidad (P) e impacto (I) en una escala de 1 a 5:

- **Probabilidad (P):**

- 1 = Muy baja (<10 %),
- 2 = Baja (10–30 %),
- 3 = Media (31–50 %),
- 4 = Alta (51–75 %),
- 5 = Muy alta (>75 %).

- **Impacto (I):**

- 1 = Muy bajo (<5 % pérdidas),
- 2 = Bajo (5–10 %),
- 3 = Medio (11–20 %),
- 4 = Alto (21–30 %),
- 5 = Crítico (>30 %, riesgo de continuidad).

- **Nivel de Riesgo (NR = P × I):**

- 1–5 = Bajo (verde).
- 6–12 = Medio (amarillo).
- 13–25 = Alto/Crítico (rojo).

Tabla 2

Evaluación cuantitativa de riesgos en la compra programada

Categoría de Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Financiero	Morosidad superior al 15 %	4	5	20 (Rojo – Crítico)
Financiero	Insuficiencia de liquidez	3	4	12 (Amarillo – Medio)
Operativo	Fallas en scoring y admisión	3	3	9 (Amarillo – Medio)
Operativo	Personal no capacitado	4	3	12 (Amarillo – Medio)
Regulatorio	Cambios normativos (SCVS)	3	4	12 (Amarillo – Medio)
Reputacional	Desconfianza de clientes	5	5	25 (Rojo – Crítico)
Tecnológico	Fallas en sistemas de monitoreo	3	3	9 (Amarillo – Medio)

4.2. Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Con base en la matriz anterior, los riesgos críticos ($NR \geq 20$) y altos ($NR 13-19$) deben ser priorizados. En este caso:

- Morosidad elevada (20, crítico).
- Desconfianza del consumidor (25, crítico).

Ambos constituyen los principales factores de amenaza para la sostenibilidad del modelo.

Tabla 3

Riesgos priorizados y plan de mitigación

RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN

Riesgo	Plan de mitigación	Indicador
Morosidad elevada (>15 %)	Implementar scoring crediticio riguroso, establecer provisiones adicionales, monitoreo en tiempo real de cartera.	Índice de morosidad <15 %
Desconfianza del consumidor	Estrategia de comunicación transparente, publicación de reportes auditados bajo NIIF, campañas de educación financiera.	Satisfacción del cliente >80 %
Falta de liquidez	Mantener reservas equivalentes al 100 % del patrimonio, diversificar fuentes de financiamiento.	Liquidez corriente >1,2
Riesgos regulatorios	Monitoreo permanente de normativa, auditorías internas, alineación con buenas prácticas internacionales (COSO-ERM, ISO 31000).	Cumplimiento normativo >95 %
Riesgos operativos	Capacitación continua en gestión de riesgos, implementación de dashboards y RPA.	% de personal certificado >90 %

Riesgos tecnológicos	Pruebas piloto de software, backups y redundancia de sistemas.	Disponibilidad tecnológica >95 %
-----------------------------	--	----------------------------------

5. Plan de implementación

La propuesta plantea la implementación de un modelo integral de gestión de riesgos financieros en las compañías de compra programada, sustentado en los lineamientos de COSO-ERM (2017) e ISO 31000:2018. Este modelo busca responder a los principales desafíos del sector —alta morosidad, insuficiente liquidez y desconfianza del consumidor— mediante la aplicación de políticas sólidas de control, mecanismos de transparencia y programas de educación financiera. Su diseño contempla una implementación gradual, estructurada en fases que abarcan desde la definición estratégica y la formalización de procesos internos hasta la incorporación de herramientas tecnológicas de monitoreo en tiempo real, garantizando con ello sostenibilidad, confianza y competitividad en el mediano plazo.

Fases de implementación

FASE 1:

Diseño y planificación estratégica

DESCRIPCIÓN DE LA FASE:

La primera fase consiste en el diseño y planificación estratégica del modelo de gestión de riesgos financieros, estableciendo el marco de referencia que guiará la implementación. En esta etapa se elaboran las políticas de riesgos, se definen los objetivos estratégicos, y se determinan los indicadores clave de riesgo (KRI) y desempeño (KPI) que permitirán medir la efectividad del modelo. Asimismo, se diseña un plan de capacitación inicial orientado al personal clave, con el fin de crear una cultura organizacional alineada a la gestión de riesgos. Esta fase es crítica, pues garantiza la coherencia del modelo con las mejores prácticas internacionales (COSO-ERM e ISO 31000) y con las necesidades reales de las compañías de compra programada.

DELIVERABLES:	DUE DATE:	ACCOUNTABLE PERSON:
-Manual de políticas y lineamientos de riesgos. -Matriz de indicadores (KRI y KPI). -Plan de capacitación inicial para la fuerza de ventas y personal administrativo.	Mes 1 y 2 del cronograma.	Comité de Riesgos, Dirección Financiera, Gerencia General y consultores especializados en gestión de riesgos.

RESOURCES NEEDED:

- Presupuesto estimado: USD 10.000.
- Consultores externos en gestión de riesgos y normativas financieras.
- Recursos humanos internos (Comité de Riesgos, área financiera y de recursos humanos).
- Infraestructura básica: salas de capacitación, material impreso y digital.

EXPECTED LEVEL OF BENEFIT:

- Contar con un marco estratégico sólido y documentado que sirva de guía para todas las fases posteriores.
- Lograr una alineación organizacional clara con estándares internacionales de riesgos.
- Iniciar la construcción de una cultura de riesgos sostenible, que reduzca la improvisación en la toma de decisiones y genere confianza tanto en los reguladores como en los consumidores.

FASE 2:

Implementación del modelo de gestión de riesgos

DESCRIPCIÓN DE LA FASE:

La segunda fase está orientada a la aplicación práctica del modelo COSO-ERM e ISO 31000 en los procesos críticos de la compra programada. En esta etapa se introduce un sistema de scoring crediticio que permita evaluar la capacidad de pago de los clientes antes de su admisión, reduciendo así el riesgo de morosidad. Se establecen provisiones adicionales y reservas de liquidez, cumpliendo con las exigencias regulatorias y fortaleciendo la sostenibilidad financiera. Además, se procede a la formalización de procesos internos, especialmente en la contratación y control de la fuerza de ventas, con el objetivo de disminuir la informalidad y garantizar

prácticas comerciales transparentes. Esta fase marca el inicio de la operación del modelo de gestión de riesgos y sienta las bases para las etapas de digitalización y transparencia.

DELIVERABLES:	DUE DATE:	ACCOUNTABLE PERSON:
<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de scoring crediticio en funcionamiento. -Políticas formales de admisión de clientes y vendedores. -Reporte inicial de provisiones y reservas de liquidez. -Manual de procesos operativos alineados con gestión de riesgos. 	<p>Meses 3 a 7 del cronograma.</p>	<p>Gerencia de Riesgos, Dirección Financiera, Recursos Humanos y Consultores externos especializados en normativa financiera.</p>

RESOURCES NEEDED:

- Presupuesto estimado: USD 25.000.
- Software especializado para scoring crediticio y control de cartera.
- Equipo de consultores financieros y legales para ajustar procesos internos.
- Recursos humanos internos (área de riesgos, área financiera, área de operaciones).

EXPECTED LEVEL OF BENEFIT:

- Reducción de la morosidad a niveles menores al 15 %.
- Fortalecimiento de la liquidez mediante provisiones y reservas oportunas.
- Formalización de la fuerza de ventas, reduciendo prácticas engañosas.
- Mayor confianza en los procesos internos, tanto de parte de reguladores como de consumidores.

FASE 3:

Digitalización y monitoreo en tiempo real

DESCRIPCIÓN DE LA FASE:

La tercera fase busca consolidar la transparencia y eficiencia operativa mediante la adopción de herramientas digitales que permitan monitorear en tiempo real los procesos de compra programada. Se implementarán dashboards financieros para el seguimiento de cuotas, morosidad y adjudicaciones, con el fin de contar con información actualizada y accesible tanto para la gerencia como para los supervisores. Asimismo, se integrará la automatización robótica de procesos (RPA) para reducir errores humanos en tareas repetitivas, como la validación de pagos y la generación de reportes. Esta fase también contempla el desarrollo de sistemas de alerta temprana, capaces de identificar riesgos financieros y operativos antes de que se materialicen, mejorando la capacidad de reacción de la organización.

DELIVERABLES:	DUE DATE:	ACCOUNTABLE
<ul style="list-style-type: none">-Dashboards financieros operativos para seguimiento en tiempo real.-Sistema de alertas tempranas para riesgos de liquidez y morosidad.-Procesos automatizados con RPA en gestión de cartera y adjudicaciones.-Reportes digitales estandarizados para la toma de decisiones.	Meses del 8 al 12 del cronograma.	Área de Tecnología, Gerencia de Riesgos, Dirección Financiera, proveedores de software especializado.

RESOURCES NEEDED:

- Presupuesto estimado: USD 30.000.
- Desarrollo e integración de dashboards digitales.
- Licencias de software de RPA y servidores de respaldo.
- Capacitación tecnológica para usuarios internos.

EXPECTED LEVEL OF BENEFIT:

- Mayor transparencia en la gestión financiera y operativa.
- Reducción de errores humanos y mayor eficiencia en los procesos.
- Mejora en la capacidad de reacción gracias a sistemas de alerta temprana.
- Generación de confianza en clientes y reguladores al contar con información verificable en tiempo real.

FASE 4:

Comunicación y transparencia con clientes

DESCRIPCIÓN DE LA FASE:

La cuarta fase se centra en la recuperación y fortalecimiento de la confianza del consumidor, un aspecto crítico para el éxito de la compra programada. En esta etapa se implementa una estrategia integral de comunicación, que incluye la publicación periódica de reportes financieros auditados bajo estándares NIIF, presentados en un lenguaje accesible para los clientes. Además, se desarrollan campañas de educación financiera, orientadas a explicar de manera clara cómo funciona el modelo de compra programada, sus beneficios y sus diferencias frente al crédito bancario tradicional. Esta fase también contempla la creación de un canal digital de atención al cliente con trazabilidad de consultas y reclamos, reforzando la percepción de transparencia y responsabilidad organizacional.

DELIVERABLES:	DUE DATE:	ACCOUNTABLE
<ul style="list-style-type: none">-Reportes financieros auditados y publicados semestralmente.-Material educativo (guías, infografías, talleres digitales).-Plataforma digital de atención al cliente con historial de casos.-Campañas de comunicación sobre los beneficios y transparencia del modelo.	Meses del 13 al 15 del cronograma.	Departamento de Marketing y Comunicaciones, Comité de Riesgos, Dirección Financiera, aliados estratégicos en comunicación corporativa.

RESOURCES NEEDED:

- Presupuesto estimado: USD 15.000.
- Servicios de auditoría externa y diseño de reportes.
- Equipo de marketing y comunicación digital.
- Plataformas tecnológicas para gestión de clientes (CRM).

EXPECTED LEVEL OF BENEFIT:

- Restitución de la confianza de los consumidores.
- Mayor satisfacción y fidelización de clientes gracias a la transparencia en la gestión.
- Reducción de la percepción negativa histórica hacia las compañías de compra programada.
- Incremento en la competitividad del modelo frente a opciones tradicionales de financiamiento.

FASE 5:

Evaluación y mejora continua

DESCRIPCIÓN DE LA FASE:

La quinta y última fase tiene como propósito asegurar la sostenibilidad y vigencia del modelo de gestión de riesgos en el tiempo. Se establece un proceso de evaluación periódica, que incluye auditorías internas semestrales para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos, así como la identificación de oportunidades de mejora. Paralelamente, se realizarán encuestas de satisfacción al cliente para medir la confianza y la percepción de transparencia del modelo, integrando esa retroalimentación en la toma de decisiones estratégicas. Esta fase contempla también la actualización constante de políticas y manuales de riesgos, adaptándolos a cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado. La mejora continua se convierte, así, en un ciclo permanente que refuerza la cultura organizacional de riesgos y garantiza la competitividad del modelo en el largo plazo.

DELIVERABLES:	DUE DATE:	ACCOUNTABLE PERSON:
-Informes de auditoría interna semestrales. -Encuestas de satisfacción y reportes de percepción del cliente. -Planes de acción correctiva y mejora continua.	Meses del 16 al 18 del cronograma.	Auditoría Interna, Comité de Riesgos, Dirección General y Gerencia de Calidad.

-Versiones actualizadas de políticas y manuales de riesgos.

RESOURCES NEEDED:

- Presupuesto estimado: USD 8.000 anuales.
- Equipo de auditoría y analistas de riesgos.
- Herramientas digitales de monitoreo y encuestas en línea.
- Recursos humanos internos para planes de acción correctiva.

EXPECTED LEVEL OF BENEFIT:

- Garantizar la continuidad y eficacia del modelo de gestión de riesgos.
- Adaptación oportuna a cambios regulatorios y de mercado.
- Mayor confianza de clientes y reguladores en la estabilidad del sistema.
- Consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la transparencia.

Tabla 4

Fases, hitos, beneficios y actividades del plan de implementación

FASE	HITO DEFINIDO	BENEFICIO ESPERADO	ACTIVIDADES PRINCIPALES
1. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Plan estratégico de riesgos aprobado y difundido en la organización.	Hoja de ruta clara y alineada con COSO-ERM/ISO 31000.	- Elaboración de políticas y manual de riesgos. - Definición de KRI y KPI. - Diseño del plan de capacitación inicial.
2. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS	Modelo COSO-ERM/ISO 31000 aplicado a procesos financieros y operativos.	Reducción de morosidad y fortalecimiento de liquidez.	- Puesta en marcha del scoring crediticio. - Establecimiento de reservas y provisiones.

			- Formalización de procesos internos y vendedores.
3. DIGITALIZACIÓN Y MONITOREO EN TIEMPO REAL	Plataforma digital y dashboards en operación.	Mayor transparencia, eficiencia y capacidad de reacción.	- Desarrollo de dashboards financieros. - Automatización de procesos con RPA. - Implementación de alertas tempranas.
4. COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA CON CLIENTES	Estrategia de comunicación implementada y reportes auditados publicados.	Recuperación de confianza del consumidor y reputación institucional.	- Publicación de reportes financieros. - Ejecución de campañas de educación financiera. - Creación de un canal digital de atención al cliente.
5. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Auditorías internas realizadas y planes de mejora en ejecución.	Sostenibilidad a largo plazo y adaptación a cambios regulatorios.	- Auditorías internas semestrales. - Encuestas de satisfacción. - Actualización de políticas de riesgos.

5.1. Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación se desarrollará en un período de dieciocho meses, organizados en cinco fases progresivas que garantizan una ejecución ordenada y sostenible del modelo de gestión de riesgos. Cada fase cuenta con una duración estimada en función de la complejidad de las actividades, los recursos involucrados y los hitos definidos en el plan de trabajo.

Tabla 5

Cronograma de implementación (resumen en meses)

FASE	DURACIÓN ESTIMADA	PERIODO
<i>1. Diseño y planificación estratégica</i>	2 meses	Mes 1-2
<i>2. Implementación del modelo de gestión de riesgos</i>	5 meses	Meses 3–7
<i>3. Digitalización y monitoreo en tiempo real</i>	5 meses	Meses 8–12
<i>4. Comunicación y transparencia con clientes</i>	3 meses	Meses 13–15
<i>5. Evaluación y mejora continua</i>	3 mes	Meses 16-18

La Fase 1 (Meses 1–2) corresponde al diseño y planificación estratégica, en la que se definen las políticas de riesgo, los indicadores clave (KRI y KPI) y se elabora el plan de capacitación inicial. Posteriormente, la Fase 2 (Meses 3–7) constituye el bloque de mayor duración, ya que comprende la implementación del modelo de riesgos, la puesta en marcha del sistema de scoring crediticio y la formalización de procesos internos.

La Fase 3 (Meses 8–12) está orientada a la digitalización y el monitoreo en tiempo real mediante dashboards, sistemas de alerta temprana y automatización de procesos. Luego, la Fase 4 (Meses 13–15) se centra en la comunicación y transparencia con los clientes a través de reportes auditados, campañas de educación financiera y el fortalecimiento de canales digitales de atención. Finalmente, la Fase 5 (Meses 16–18) establece el primer ciclo de evaluación y mejora continua, con auditorías internas, encuestas de satisfacción y la actualización de políticas de riesgos.

Este cronograma busca asegurar una implementación gradual en un horizonte de 12 a 18 meses, reduciendo los riesgos de retrasos y permitiendo a la organización asimilar de manera ordenada los cambios introducidos.

Tabla 6

Resumen cronograma de tareas del proyecto

Task #	Outline	Nombre de la fase	Inicio	Fin	Duración	Prioridad	% Completado
1	1.0	Implementación del modelo de gestión de riesgos COSO-ERM/ISO 31000 en compra programada	01/03/2025	31/08/2026	Meses	Importante	100%

2	1.1	Fase 1: Diseño y planificación estratégica	01/03/2025	30/04/2025	2 meses	Alta	100%
3	1.2	Fase 2: Implementación del modelo de riesgos	01/05/2025	30/09/2025	5 meses	Alta	80%
4	1.3	Fase 3: Digitalización y monitoreo en tiempo real	01/10/2025	28/02/2026	5 meses	Media	60%
5	1.4	Fase 4: Comunicación y transparencia con clientes	01/03/2026	31/05/2026	3 meses	Media	30%
6	1.5	Fase 5: Evaluación y mejora continua	01/06/2026	31/08/2026	3 mes	Alta	10%

Como complemento al cronograma general de tareas, se presenta a continuación el detalle de actividades específicas por fase, donde se desglosan los hitos principales, las fechas de inicio y fin, la duración estimada, la prioridad asignada y los equipos responsables. Este nivel de detalle permite una mejor planificación, control y seguimiento de la implementación del modelo.

Tabla 7

Detalle de cronograma del proyecto

Tas k #	Outli ne #	Nombre / Actividad	Inicio	Fin	Duraci ón	Depende ncia	Priorid ad	% Comple tado	Equipo asignad o
1	1.0	Implementación del modelo de gestión de riesgos COSO-ERM/ISO 31000	01/03/2025	31/08/2026	18 meses	–	Importante	100%	Dirección General / Comité de Riesgos
2	1.1	Fase 1: Diseño y planificación estratégica	01/03/2025	30/04/2025	2 meses	–	Alta	100%	Comité de Riesgos / Consultores
3	1.1.1	Elaboración de políticas de riesgo	01/03/2025	15/03/2025	15 días	–	Alta	100%	Comité de Riesgos

4	1.1.2	Definición de indicadores (KRI y KPI)	16/03/2025	31/03/2025	15 días	3	Media	100%	Finanzas / Riesgos
5	1.1.3	Plan de capacitación inicial	01/04/2025	30/04/2025	1 mes	4	Media	100%	RRHH / Consultores
6	1.2	Fase 2: Implementación del modelo de riesgos	01/05/2025	30/09/2025	5 meses	2	Alta	80%	Gerencia de Riesgos / Finanzas
7	1.2.1	Desarrollo de scoring crediticio	01/05/2025	30/06/2025	2 meses	–	Alta	80%	Finanzas / TI
8	1.2.2	Establecimiento de provisiones y reservas	01/07/2025	31/08/2025	2 meses	7	Alta	70%	Finanzas
9	1.2.3	Formalización de procesos internos	01/09/2025	30/09/2025	1 mes	8	Media	60%	RRHH / Operaciones
10	1.3	Fase 3: Digitalización y monitoreo en tiempo real	01/10/2025	28/02/2026	5 meses	6	Media	60%	TI / Riesgos
11	1.3.1	Desarrollo de dashboards financieros	01/10/2025	30/11/2025	2 meses	–	Media	50%	TI
12	1.3.2	Implementación de alertas tempranas	01/12/2025	15/01/2026	1,5 meses	11	Alta	40%	Riesgos / TI
13	1.3.3	Automatización de procesos con RPA	16/01/2026	28/02/2026	1,5 meses	12	Media	30%	TI / Operaciones
14	1.4	Fase 4: Comunicación y transparencia con clientes	01/03/2026	31/05/2026	3 meses	10	Media	30%	Marketing / Riesgos
15	1.4.1	Publicación de reportes financieros auditados	01/03/2026	31/03/2026	1 mes	–	Alta	20%	Finanzas / Auditoría
16	1.4.2	Campañas de	01/03/2026	31/05/2026	3 meses	–	Media	30%	Marketing

		educación financiera							
17	1.4.3	Creación de canal digital de atención al cliente	01/04/2026	31/05/2026	2 meses	15	Media	20%	TI / Marketing
18	1.5	Fase 5: Evaluación y mejora continua	01/06/2026	31/08/2026	3 meses	14	Alta	10%	Auditoría Interna / Comité de Riesgos
19	1.5.1	Auditorías internas	01/06/2026	30/06/2026	1 mes	-	Alta	10%	Auditoría Interna
20	1.5.2	Encuestas de satisfacción	01/07/2026	15/07/2026	15 días	19	Media	10%	Calidad / Riesgos
21	1.5.3	Actualización de políticas de riesgos	16/07/2026	31/08/2026	1,5 meses	20	Alta	10%	Comité de Riesgos

Con el fin de visualizar de manera más clara la planificación temporal del proyecto de implementación del modelo de gestión de riesgos basado en COSO-ERM/ISO 31000, se presenta a continuación el diagrama de Gantt. Este gráfico detalla las fases y actividades propuestas, junto con sus fechas de inicio, fin y duración, permitiendo observar la secuencia lógica de tareas, sus dependencias y el tiempo asignado a cada equipo responsable. De esta manera, el cronograma no solo organiza la ejecución del proyecto, sino que también facilita el seguimiento y control de avances por parte de la Dirección General y el Comité de Riesgos.



Ilustración 1 Diagrama de Gantt de la Fase 1

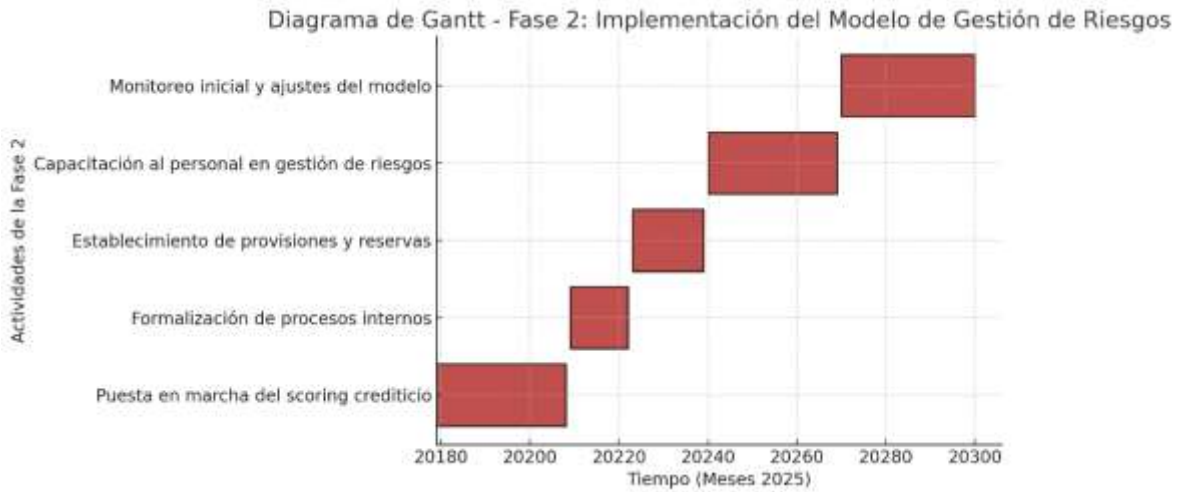


Ilustración 2 Diagrama de Gantt de la Fase 2

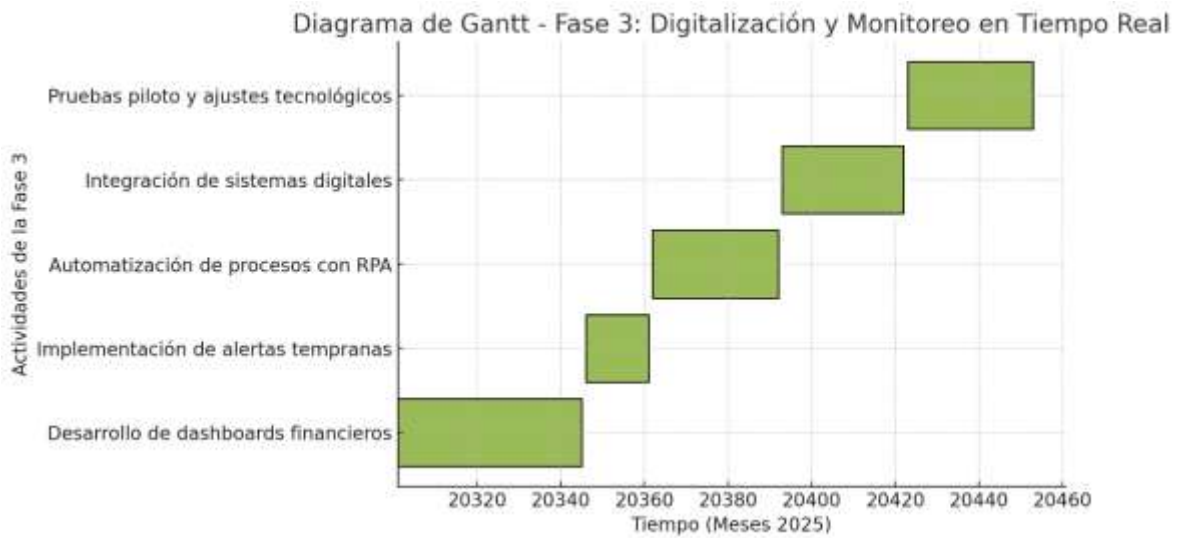


Ilustración 3 Diagrama de Gantt de la fase 3

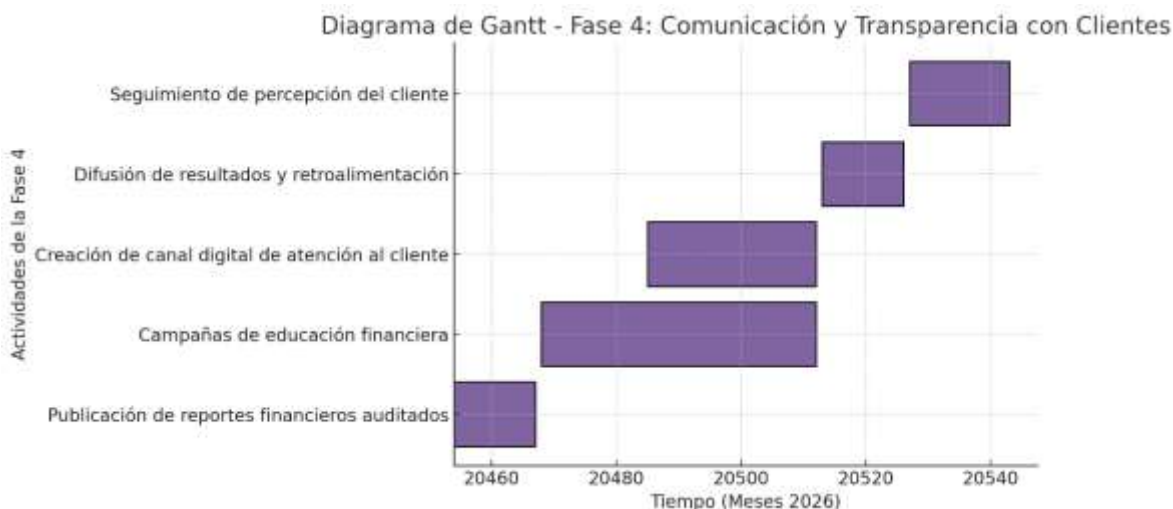


Ilustración 4 Diagrama de Gantt de la fase 4

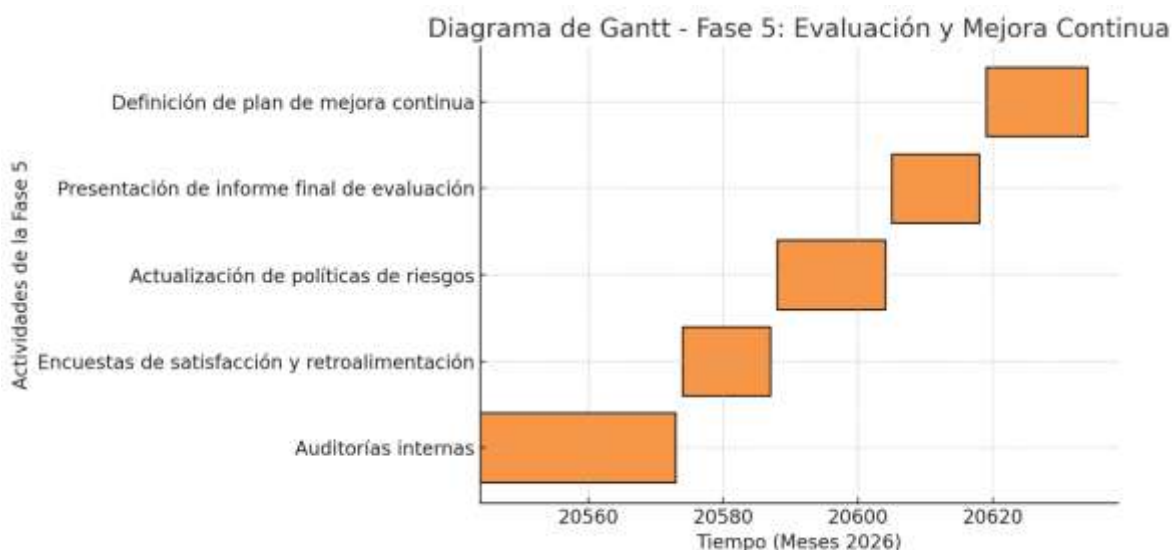


Ilustración 5 Diagrama de Gantt de la fase 5

La representación detallada de cada fase mediante diagramas de Gantt permite apreciar la secuencia lógica y temporal de las actividades, desde la planificación inicial hasta la evaluación y mejora continua. En conjunto, los cinco cronogramas evidencian que la mayor carga de trabajo y recursos se concentra en la Fase 2 (Meses 3–7) y la Fase 3 (Meses 8–12), correspondientes a la implementación del modelo de riesgos y a la digitalización de procesos, mientras que las fases inicial y final aseguran la preparación estratégica y la sostenibilidad en el tiempo. Este desglose se articula con el cronograma general de 18 meses, ofreciendo una visión clara y coherente de los plazos, responsables y entregables, lo que facilita el control de avances, la toma de decisiones oportunas y la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.

5.2. Costos de Implementación de la Propuesta

La implementación del modelo de gestión de riesgos en esquemas de compra programada implica costos relacionados con infraestructura tecnológica, consultoría especializada, capacitación del personal y actividades de comunicación con clientes. Estos gastos no solo representan una inversión inicial, sino también el soporte necesario para garantizar que el modelo preventivo e integral funcione de manera eficiente y sostenible.

Los principales rubros identificados son:

- a) Infraestructura tecnológica: adquisición de licencias de software para la gestión de riesgos, servidores en la nube, sistemas de respaldo de información y herramientas de digitalización.
- b) Consultoría y soporte técnico: contratación de especialistas en gestión de riesgos, finanzas, legal y transformación digital que apoyen el diseño e implementación del modelo.
- c) Capacitación y formación: programas de entrenamiento dirigidos al personal clave en materia de riesgos, indicadores y gestión digital.
- d) Reportes y certificaciones: elaboración de reportes auditados, certificaciones de cumplimiento normativo y alineación con estándares internacionales.
- e) Comunicación y transparencia con clientes: campañas de información, creación de canales digitales y actividades para fortalecer la confianza del consumidor.

Tabla 8

Costos estimados de implementación de la propuesta

DETALLE	COSTO ESTIMADO (USD)
Licencias de software y plataformas digitales (scoring, dashboards, rpa)	\$25,000
Consultoría para implementación (riesgos, finanzas, legal, ti)	\$30,000
Capacitación y programas de gestión del cambio	\$10,000
Campañas de comunicación y transparencia con clientes	\$7,500
Equipos de cómputo y soporte técnico inicial	\$12,500
Total costos estimados	\$85,000

Análisis de los costos

La mayor proporción de la inversión se concentra en consultoría especializada (35%) y en infraestructura tecnológica (30%), lo cual es coherente con la necesidad de contar con procesos sólidos y herramientas digitales robustas para la gestión de riesgos. Por otra parte, la capacitación (12%) y las campañas de comunicación (9%) garantizan la sostenibilidad del modelo al asegurar tanto la profesionalización interna como la confianza del consumidor. Finalmente, la inversión en equipos y soporte técnico (15%) proporciona la base operativa para la ejecución del proyecto.

Cabe destacar que el costo total estimado en esta tabla corresponde a una proyección conservadora de USD 85,000, considerando los rubros mínimos indispensables para la implementación. Sin embargo, en coherencia con el análisis comparativo de alternativas presentado previamente, la inversión total en el modelo basado en COSO-ERM e ISO 31000 puede alcanzar hasta los USD 140,000, en función de la profundidad de la consultoría contratada, el nivel de digitalización requerido y el alcance de los sistemas tecnológicos adoptados.

En conclusión, la estructura de costos refleja un equilibrio entre tecnología, talento humano y comunicación con stakeholders, elementos críticos para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la propuesta en el mediano plazo.

Costos por Fases de Implementación

Los costos de implementación no se ejecutan de manera uniforme en el tiempo, sino que se distribuyen a lo largo de las cinco fases del proyecto. Cada fase concentra diferentes actividades críticas, lo que genera un consumo de recursos proporcional a su nivel de complejidad y alcance. En la primera fase, los costos se centran en la planificación y en la preparación de los equipos de trabajo. Posteriormente, la segunda y tercera fases implican el mayor peso financiero, pues abarcan la implementación del modelo de riesgos y el desarrollo de herramientas digitales. Finalmente, las fases cuarta y quinta demandan recursos menores, orientados principalmente a la comunicación con clientes, auditorías internas y la evaluación continua del sistema.

Tabla 9

Costos del proyecto por fases

FASE	ACTIVIDADES	COSTOS ASOCIADOS (USD)	COSTO TOTAL ACUMULADO (USD)
<i>Fase 1: Diseño y planificación estratégica (Meses 1–2)</i>	Elaboración de políticas de riesgo, definición de indicadores KRI y KPI, plan de capacitación inicial.	\$10,000	\$10,000
<i>Fase 2: Implementación del modelo de gestión de riesgos (Meses 3–7)</i>	Desarrollo de scoring crediticio, establecimiento de provisiones y reservas, formalización de procesos internos.	\$30,000	\$40,000
<i>Fase 3: Digitalización y</i>	Desarrollo de dashboards financieros, implementación de	\$25,000	\$65,000

<i>monitoreo en tiempo real (Meses 8–12)</i>	alertas tempranas y automatización con RPA.		
<i>Fase 4: Comunicación y transparencia con clientes (Meses 13–15)</i>	Publicación de reportes auditados, campañas de educación financiera, creación de canal digital de atención al cliente.	\$7,500	\$72,500
<i>Fase 5: Evaluación y mejora continua (Meses 16–18)</i>	Auditorías internas, encuestas de satisfacción, actualización de políticas de riesgos.	\$12,500	\$85,000

Explicación de la tabla de costos por fases

Fase 1: Diseño y planificación estratégica

En esta etapa se incurre en un costo de \$10,000, correspondiente principalmente a la elaboración de políticas de riesgo, definición de indicadores (KRI y KPI) y diseño del plan de capacitación inicial. Estos gastos son indispensables para establecer las bases del modelo de gestión y garantizar que el personal cuente con lineamientos claros desde el inicio.

Fase 2: Implementación del modelo de gestión de riesgos

Esta fase concentra un costo de \$30,000, siendo una de las más relevantes en términos de inversión. El monto cubre el desarrollo del sistema de scoring crediticio, la constitución de provisiones y reservas, y la formalización de procesos críticos. La magnitud de este rubro refleja la importancia de dotar al modelo de herramientas sólidas que permitan reducir la morosidad y asegurar la liquidez.

Fase 3: Digitalización y monitoreo en tiempo real

Con un valor de \$25,000, esta fase incorpora el desarrollo de dashboards financieros, la implementación de alertas tempranas y la automatización de procesos mediante RPA. Se trata de una inversión estratégica en tecnología, necesaria para fortalecer la transparencia, agilizar la toma de decisiones y asegurar un control oportuno de riesgos.

Fase 4: Comunicación y transparencia con clientes

La cuarta fase asciende a \$12,500 y está orientada a fortalecer la relación con los consumidores. Incluye la publicación de reportes auditados, campañas de educación financiera y la creación de un canal digital de atención. Aunque representa un menor porcentaje del costo total, es fundamental para restituir la confianza del consumidor, elemento clave en la sostenibilidad del modelo.

Fase 5: Evaluación y mejora continua

Finalmente, esta fase requiere \$7,500, destinados a auditorías internas, encuestas de satisfacción y actualización de políticas de riesgos. Aunque su valor es reducido frente a otras

fases, su importancia radica en la retroalimentación que permite identificar mejoras y garantizar que el sistema mantenga su efectividad en el tiempo.

6. Conclusiones

Al culminar este análisis del modelo de compras programadas podemos notar que el principal desafío del sector radica en la poca sostenibilidad financiera y la confianza de los consumidores. Al aplicar un modelo de gestión de riesgos basados en normas internacionales como la COSO-ERM e ISO 31000, nos permitió establecer un marco que integra y articula la gestión financiera, el control y la transparencia del proceso. Con esto definimos el objetivo central del negocio, consolidar un sistema más sólido, confiable y competitivo frente a sistema tradicional que es el crédito bancario.

Si mencionamos un punto importante como la liquidez, este proyecto nos permite demostrar que la aplicación de medidas preventivas fortalece la solvencia financiera y nos da mayor seguridad tanto a cliente como a los entes reguladores y de control.

Es importante mencionar que utilizando indicadores como ROA, ROE, VAN Y TIR, se mejoran los resultados financieros, esto permite que, las empresas de compras programadas no solo se fortalezcan en liquidez, sino que también proyecten rentabilidad a mediano plazo, garantizando solidez en un mercado competitivo.

Desde el punto de vista comercial, el proyecto contribuye a mejorar la confianza de los consumidores, la cual históricamente tenía poca credibilidad por falta de regulación, esto permite que la percepción del consumidor mejore.

Por último tenemos que mencionar la competitividad, ya que, el proyecto nos demostró que el modelo puede posicionarse como una alternativa atractiva frente a los créditos bancarios, esto respaldado por regulaciones del país, asegura que el modelo tenga estabilidad y permanencia.

7. Recomendaciones

7.1. Recomendaciones Organizacionales

Se recomienda a las empresas de compras programadas implementar modelos de gestión de riesgos basados en normativas internacionales como son la COSO-ERM y la ISO-31000, esto con el fin de institucionalizar procesos, análisis y control de riesgos. Es muy importante establecer comités de riesgos formados por miembros de cada área, hablamos del área financiera, comercial, legal y tecnológica, con el fin de supervisar la aplicación y cumplimiento de políticas y auditoría internas, así también, fortalecer la cultura organizacional, mediante programas de capacitación continua, que promuevan la transparencia y responsabilidad de todos los que forman la organización frente a los clientes y los entes reguladores.

7.2. Recomendaciones Financieras

Desde una visión financiera, se recomienda priorizar provisiones de liquidez, más allá de los exigidos por la normativa local, esto con el propósito de garantizar solidez y confianza de los aportantes. Se deben aplicar sistemas de indicadores financieros (ROA, ROE, VAN y TIR), los mismos que deben ser monitoreados (se sugiere de manera trimestral), para evaluar la eficiencia del modelo. Así mismo, establecer auditorías externas bajo normas NIIF, esto para reforzar la transparencia y solidez del modelo.

7.3. Recomendaciones Comerciales

En lo comercial es prioritario recuperar la confianza del consumidor, esto se lo podría realizar mediante la publicación de manera periódica de los estados financieros y reportes de adjudicación, disponibles en las plataformas digitales de las empresas. Se recomienda a su vez a digitalización de los procesos, a través de aplicaciones y herramientas de automatización (IA, RPA), que permitan a los clientes realizar diferentes gestiones por estos canales digitales.

8. Referencia Bibliográfica

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). Fintech and RegTech: Impact on regulators and Banks. *Journal of Banking Regulation*, 19(4), 1–14.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Gestión de riesgos empresariales: Integración con la estrategia y el desempeño*. COSO.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas sobre el cambio personal*.
- Damodaran, A. (2021). *El pequeño libro de la valoración de empresas: Cómo valorar una compañía, elegir una acción y obtener ganancias*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. ISO.
- Rivadeneira, J. (2025). *Empresas de compra programada en Ecuador: evolución y perspectivas*. *Revista Factor de Éxito*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (año). *Finanzas corporativas* (9ª ed.).
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2024-0010. Reglamento para el control de las compañías que realizan el servicio de venta con planes de compra programada y/o acumulativos. Registro Oficial N.º 586.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*.