



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

*MODELO DE NEGOCIO DE BASE TECNOLÓGICA PARA LA
RECAUDACIÓN DE SERVICIOS EN LOCALES COMERCIALES*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Máster en Comercio mención en Emprendimiento e Innovación

Autor:

Ing. Cristian Pulla Patiño

Director:

Ing. Esteban Crespo Martínez

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

A Lore, Gladys y René, pero sobre todo a Isa y Rafa;
mis pequeñas princesas por ser todo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por todo su apoyo.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Anexos.....	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
REFERENTE TEÓRICO	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Estado del Arte	3
1.3 Problemática.....	6
1.4 Oportunidad.....	7
1.5 Propuesta de posible solución	8
CAPÍTULO 2.....	9
ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
2.1. Introducción.....	9
2.2. Análisis PEST.....	10
2.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	15
2.3.1. Ponderación.	19
2.4. Actores o participantes en el mercado	20
2.5. Análisis FODA	34
2.5.1. Análisis FODA de Instituciones Financieras con canal CNB	34
2.5.2. FODA Empresas de Recaudación de Servicios.....	36
2.6. Metodología.....	39
2.6.1. Tipo de Estudio	39
2.6.2. Participantes.....	39
2.6.3. Cuestionario.....	40
2.7. Resultados	42
2.8. Discusión.....	52
CAPÍTULO 3.....	53
MODELO DE NEGOCIO.....	53

3.1.	Introducción.....	53
3.2.	Hipótesis Generales	54
3.3.	Modelo de Negocio.....	62
3.3.1.	Propuesta de Valor	63
3.3.2.	Segmento de Clientes	63
3.3.3.	Relaciones con los clientes	63
3.3.4.	Canales	64
3.3.5.	Aliados Estratégicos.....	64
3.3.6.	Actividades Clave	64
3.3.7.	Recursos Importantes	64
3.3.8.	Estructura de Costos.....	64
3.3.9.	Fuente de Ingresos.....	65
3.3.10.	Business Model Canvas.....	65
3.4.	Plan de Marketing	66
3.4.1.	Objetivos.....	67
3.4.2.	Estrategias.....	67
3.4.3.	Segmentación.....	68
3.4.4.	Targeting.....	69
3.4.5.	Posicionamiento	69
3.4.6.	Marketing Mix	70
3.5.	Plan de Operaciones.....	74
3.6.	Plan de Recursos Humanos	92
3.6.1.	Objetivos.....	92
3.6.2.	Estrategias para el desarrollo	92
3.6.3.	Recursos.....	93
3.6.4.	Estructura Organizacional	94
3.6.5.	Definición y descripción de los perfiles	94
3.6.6.	Procesos.....	98
3.7.	Plan Financiero	101
3.7.1.	Objetivos.....	101
3.7.2.	Estrategias.....	101
3.7.3.	Activos fijos.....	101
3.7.4.	Inversión inicial.....	102
3.7.5.	Estado de situación inicial	103
3.7.6.	Depreciación	103
3.7.7.	Presupuesto de ventas o de ingresos	104
3.7.8.	Costo de empleados.....	104

3.7.9.	Costos totales	105
3.7.10.	Gastos totales	106
3.7.11.	Estado de resultados	106
3.7.12.	Flujo operativo	107
3.7.13.	Viabilidad del proyecto	108
3.7.14.	Punto de equilibrio	109
CAPÍTULO 4.....		110
PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....		110
4.1.	Introducción.....	110
4.2.	Prototipado	111
4.2.1.	Infraestructura	111
4.2.2.	Características de la plataforma.....	111
4.2.3.	Interfaces	112
4.3.	Validación	118
4.3.1.	Retroalimentación.	118
Conclusiones		120
Referencias Bibliográficas.....		121
Anexos.....		125

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema Análisis PEST	11
Figura 2: Esquema 5 Fuerzas de Porter	16
Figura 3: Redes Autorizadas Banco Pacifico	21
Figura 4: Logo Tu Banco Banco Aquí – Banco del Pacífico	22
Figura 5: Logo Mi Vecino – Banco Pichincha	25
Figura 6: Logo Banco del Barrio – Banco Guayaquil.....	28
Figura 7: Logo Servipagos.....	30
Figura 8: Logo Red Activa	33
Figura 9: Flujograma para cuestionario.....	41
Figura 10: Pregunta: Seleccione su rango de edad.....	42
Figura 11: Pregunta: Indique el género al que pertenece.	42
Figura 12: Pregunta: Tiempo de funcionamiento o antigüedad del local comercial	43
Figura 13: Pregunta: Actividad principal del local comercial	44
Figura 14: Pregunta: Documentación o permisos de funcionamiento disponibles.....	45
Figura 15: Pregunta: Clientes atendidos por día	45
Figura 16: Pregunta: Principales Clientes	46
Figura 17: Pregunta: Presencia en Redes Sociales.....	47
Figura 18: Pregunta: Número de plataformas utilizadas	47
Figura 19: Pregunta: Servicios más utilizados.....	48
Figura 20: Pregunta: Plataforma utilizada	49
Figura 21: Aspectos más importantes en un sistema de recaudación	50
Figura 22: Tabulación Pregunta: ¿Quiénes son sus principales clientes?	56
Figura 23: Tabulación Pregunta: ¿Cuáles son los servicios que más utiliza?	57
Figura 24: Tabulación Pregunta: ¿Cuántos sistemas o plataformas para recaudación de servicios utilizan en su local comercial?.....	58
Figura 25: Tabulación Pregunta: Importancia del listado de servicios disponibles.....	59
Figura 26: Tabulación Pregunta: Importancia del soporte técnico	60
Figura 27: Tabulación Pregunta: Importancia del servicio al cliente	60
Figura 28: Lienzo Business Model Canvas	65
Figura 29: Marketing y Estrategia STP	67
Figura 30: Generación de leads.....	75
Figura 31: Prospección y Captación de Clientes	77
Figura 32: Configuración y Capacitación al usuario.....	79
Figura 33: Registro de acreditaciones para cupo en el sistema	81
Figura 34: Procesamiento de Transacciones.....	83
Figura 35: Anulación o Reverso de Transacciones.....	85
Figura 36: Cuadre diario.....	87
Figura 37: Proceso para pago de comisiones.....	89
Figura 38: Servicio al Cliente	91
Figura 39: Organigrama Empresarial	94
Figura 40 Diagrama de Infraestructura.....	111
Figura 41 Acceso a la plataforma.....	112
Figura 42 Salpicadero del Sistema	113
Figura 43 Consulta de Saldo	114
Figura 44 Notificación y recarga de saldo.....	115
Figura 45 Interfaz de servicios habilitados.....	115
Figura 46 Interfaz de procesamiento	116
Figura 47 Interfaz reportería	117

Índice de Tablas

Tabla 1: Participación de mercado de CNB por banco	4
Tabla 2: Número y concentración de CNB por provincia.....	5
Tabla 3 Ponderación análisis 5 Fuerzas de Porter.....	19

Índice de Anexos

Anexo 1 Formulario Entrevista.....	125
Anexo 2 Propuesta para validación de prototipo	134

Resumen

El siguiente trabajo consiste en la propuesta y elaboración de un modelo de negocio de base tecnológica que contempla una plataforma transaccional para la recaudación de servicios en locales comerciales.

Mediante una investigación exploratoria y cuantitativa del mercado y apoyados en una entrevista dirigida a potenciales usuarios, se ha desarrollado y validado un producto mínimo viable que, basado en el modelo de negocio planteado, propone estrategias para las áreas: financieras, operativas, de recursos humanos y marketing, necesarias para la ejecución de una plataforma que integre la mayor cantidad de servicios transaccionales.

Abstract

This work includes a proposal and development of a technology-based business model that provides a transactional platform for collecting services on commercial premises.

Through exploratory and quantitative market research and supported by an interview targeted to potential users, a minimum viable product has been developed and tested, which, based on the proposed business model, suggests strategies for the following areas: financial, operational, human resources, and marketing, which are necessary for the implementation of a technological platform that integrates the most significant number of transactional services.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned in the lower-left quadrant of the page.

Introducción

En Ecuador se ha visto surgir desde años atrás el esquema de corresponsalía no bancaria, permitiendo que instituciones financieras coloquen dispositivos tecnológicos en locales comerciales que actúan como pequeñas sucursales de estas, habilitando a estos comercios para procesar transacciones de recaudaciones para sus clientes.

Se plantea una hipótesis respecto a que ciertos locales comerciales hacen uso de varias plataformas para la recaudación de servicios, por lo tanto, surge la idea de que es necesario una sola plataforma que consolide la mayor cantidad de servicios transaccionales, es así que se define como el objetivo principal de este trabajo: la propuesta de un modelo de negocio de base tecnológica que contempla una plataforma para la recaudación de servicios en locales comerciales.

Para validar esta hipótesis se realizará una investigación de mercado que permita concluir si efectivamente existe un problema alrededor de esta actividad para, a partir de este plantear una posible solución con un enfoque de emprendimiento.

CAPÍTULO 1

REFERENTE TEÓRICO

1.1 Introducción

El objetivo general de este trabajo de graduación es plantear un modelo de negocio para una plataforma de recaudación de servicios en locales comerciales. Para cumplir con este propósito, es fundamental en primera instancia conocer los temas relacionados a dicho objetivo, realizar una investigación y análisis de cómo se desarrolla esta actividad actualmente en la sociedad.

El objetivo de este capítulo es asentar la realidad actual en conceptos y datos que permitan tener una idea macro de los factores que giran alrededor de esta propuesta.

Las tiendas de barrios, los corresponsales no bancarios, los bancos, etc., juegan un papel fundamental en el esquema que plantea acercar al usuario final la posibilidad de cumplir con sus obligaciones y el pago de sus planillas en lugares cercanos a su diario vivir, apalancados en la relación de empatía que existe entre el tendero y sus vecinos han obtenido una masificación y cobertura geográfica exponencial, se analizará cómo nace este esquema y como se ha desarrollado hasta la actualidad.

Adicionalmente, como parte de este capítulo se analizará la forma en que la legislación ecuatoriana ha permitido que mediante las instituciones financieras se pueda brindar estas facilidades a los usuarios. En Ecuador los principales bancos que han explotado este mercado son Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Pacifico, que han gestionado el permiso de la Superintendencia de Bancos para cumplir con el fin principal de otorgar acceso al sistema financiero a personas que aún no forman parte.

1.2 Estado del Arte

Tiendas de barrio y locales comerciales.

Las tiendas de barrio han existido siempre y generalmente son el resultado de un emprendimiento o autoempleo por necesidad (Torres Galárraga, 2010), que derivado de la falta de oportunidades ha impulsado a personas, principalmente con baja preparación académica y con poco conocimiento tecnológico a alquilar áreas menores a 200m² para crear su negocio (Gaitán, 2010).

En Ecuador existen aproximadamente 87.244 tiendas de barrio, categorizadas con la actividad de venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, sin embargo, existen otros 27.247 establecimientos comerciales de actividades relacionadas con venta de productos o servicios directamente al cliente final como farmacias, fotocopiadoras, alquiler de computadoras, etc. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011), (INEC, 2012)

Estas tiendas se encuentran comúnmente ubicadas en cada barrio y predomina la relación social que el tendero establece y fideliza con su círculo de clientes frecuentes (Ramírez Plazas, 2008) siendo estas la principal opción familiar para compras pequeñas o imprevistas (Gaitán, 2010).

Corresponsales No Bancarios

Los corresponsales no bancarios CNB son establecimientos privados, que pueden ser instituciones públicas, como las cooperativas, farmacias, supermercados, establecimientos comerciales, tiendas entre otros, los cuales funcionan como un punto de atención de servicios bancarios. (Banco Pacífico, 2020) Fundamentado en un modelo de atención colaborativo de apoyo al desarrollo de agentes no bancarios, estos puntos de atención ofrecen una solución integral a la inclusión financiera, garantizando el acceso a servicios financieros formales a una población tradicionalmente desatendida (Banco Pichincha, 2018).

Los CNB nacen en Ecuador en el año 2008, son un canal mediante el cual las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de

control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras (Junta Bancaria del Ecuador, 2008).

Según la Federación Latinoamericana de Bancos FELABAN en Ecuador existen 152 CNB por cada 100.000 habitantes obteniendo un dato homologado de 26.367 corresponsales no bancarios en todo el país. (Federación Latinoamericana de Bancos, 2020)

Datos de la Súper Intendencia de Bancos con corte a diciembre 2017 indican que los principales bancos operadores de CNB se encuentran distribuidos según la tabla 1: Participación de los bancos y tabla 2: Concentración provincial.

Tabla 1: *Participación de mercado de CNB por banco*

Banco	# CNB
Banco Pacífico	10.696
Banco Pichincha	9.059
Banco Guayaquil	4623
Banco Bolivariano	188

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

Autoría propia

Nota. Se detallan únicamente los principales bancos.

Tabla 2: *Número y concentración de CNB por provincia*

Provincia	CNB	CNB cada 100.000 Hab.
Pichincha	5515	247
Guayas	5118	170
El Oro	1381	280
Manabí	1318	124
Tungurahua	1001	241
Los Ríos	946	157
Azuay	902	150

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

Autoría propia.

Nota. Se detallan únicamente las provincias con mayor número.

Acorde a la (Junta Bancaria del Ecuador, 2008) algunas de las actividades autorizadas por la Súper Intendencia de bancos para el canal CNB son las siguientes:

- Depósitos en efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros.
- Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros.
- Retiros con tarjeta de débito.
- Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.
- Pago de servicios básicos.
- Pago del bono de desarrollo humano.

Switch Transaccional

El Switch Transaccional es un conjunto de aplicativos e infraestructura que permiten soportar toda la exigencia en la integración de las distintas aplicaciones entre clientes de un servicio y los oferentes del mismo, soportando mecanismos de seguridad de información transportada y garantizando continuidad de los servicios de transacciones ofrecidos (Barry, 2008)

En Ecuador existen varias empresas privadas que actúan a modo de switch transaccional integrando varios servicios en una sola plataforma, a pesar de que no se ha encontrado una actividad específica definida a estos, se han identificado a los participantes más relevantes como Servipagos, Western Union, FullCarga, Red Facilito, etc.

Recaudación de Servicios Públicos y Privados

Algunas de las obligaciones que los usuarios deben cumplir mensualmente están relacionadas al pago de servicios tanto públicos como privados, desde servicios básicos, impuestos, recargas, catálogos, etc.

Según el artículo 314 de la Constitución del Ecuador, el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley (Asamblea Nacional Constituyente Ecuador, 2008).

Algunas estadísticas referentes a cobertura de servicios básicos en Ecuador indican que el 88% de la población tiene acceso a agua potable (INEC & UNICEF, 2018). En cuanto a suministro eléctrico la cobertura llega al 97% (Agencia de Regulación y Control de Electricidad, 2018), también se conoce que a diciembre de 2018 existían 2,275.648 líneas de telefónica fija (ARCOTEL, 2019), según el Ministerio de Telecomunicaciones y De La Sociedad de la Información a mayo de 2018 se registran más de quince millones de líneas celulares activas (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020), así también se conoce que al finalizar el 2018 el 11.48% de la población mantuvo contratado un servicio de internet fijo y por último existen aproximadamente 1.250.000 suscriptores de TV pagada (ARCOTEL, 2019).

1.3 Problemática

En Ecuador aproximadamente una de cada tres tiendas de barrio oferta algún servicio relacionado a correspondencia no bancaria, recaudación de servicios o recargas electrónicas a sus clientes (Federación Latinoamericana de Bancos, 2020; Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011). Estas transacciones son procesadas principalmente por los sistemas denominados Correspondientes No Bancarios (por sus siglas CNB), que los bancos: Pichincha (CNB Mi Vecino), Guayaquil (CNB Banco del Barrio), Pacífico (CNB Tu Banco Banco Aquí), colocan en locales comerciales para que el cliente final pueda realizar depósitos/retiros, pagos de servicios, recargas electrónicas etc. Esta iniciativa nace con la necesidad de incluir a los actores históricamente marginados al sistema financiero nacional, con el fin de acercarles herramientas financieras a las cuales no habían tenido acceso hasta ese momento.

Empieza en el año 2008, cuando el Código Orgánico Monetario y Financiero incluyó el rol de corresponsal no bancario para que las entidades financieras, bajo su responsabilidad, puedan ofertar ciertos servicios financieros en establecimientos comerciales bajo una normativa operativa. El primer banco ecuatoriano en abrir este canal de atención fue Banco Guayaquil, seguido de Banco Pacífico en 2010 y Banco Pichincha en 2012. Con corte a junio 2019 la Federación Latinoamericana de Bancos indica que el Ecuador registra 26.367 corresponsales no bancarios (Federación Latinoamericana de Bancos, 2020).

Además de estos bancos, en Ecuador operan empresas privadas que bajo el control de la superintendencia de compañías y con autorización del banco central ofrecen el servicio de auxiliares del sistema financiero (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), mediante el cual están facultadas a firmar convenios con instituciones públicas y privadas para la recaudación de valores. Empresas apoyadas en este esquema como Servipagos, Red Activa - Western Union, Red de servicios Facilito, etc. realizan recaudación de valores en ventanillas propias o de terceros.

En Ecuador existen 87.244 locales comerciales clasificados bajo la categoría venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011) o comúnmente conocidos como tiendas de abarrotes o tiendas de barrio.

1.4 Oportunidad

Basados en la problemática actual y dados estos antecedentes, es oportuno indicar que actualmente un local comercial hace uso de varios sistemas o plataformas de recaudación de servicios, de distintos proveedores y para un fin similar, este escenario es bastante común debido a que no todos estos proveedores ofrecen el mismo catálogo de servicios y/o beneficios.

Es por esto por lo que el local comercial con el objeto de ofertar a sus clientes la mayor cantidad de servicios se ve en la obligación de celebrar múltiples convenios, con cada institución financiera y/o empresa de recaudación. Es aquí en donde se presenta una de las barreras para los comercios, cada proveedor tiene sus propios requisitos, políticas,

manuales operativos, etc. que dificultan a ciertos locales pasar estos filtros y obtener el servicio.

La mayoría de los proveedores operan de manera prepago, es decir, los locales comerciales necesitan previamente depositar cierta cantidad de dinero para precargar su cupo del cual se debitará cada una de las transacciones a realizar. El utilizar varios sistemas transaccionales obliga al local comercial a disponer de un capital de trabajo mayor que abastezca a cada uno de estos, lo cual implica un problema para locales con menor capital de trabajo.

Del lado operativo cada sistema presenta una interfaz diferente que otro, lo cual complica al usuario el manejo de estos, siendo necesaria una profunda capacitación y soporte para cada uno.

1.5 Propuesta de posible solución

La idea surge a consecuencia de estar inmersos en esta actividad y detectar la problemática que ha sido expuesta, es por esto que se plantea como posible solución integrar los servicios de las diferentes instituciones financieras y empresas de recaudación en una sola plataforma, simple y eficiente, que le permita al usuario cajero especializarse en el uso de esta, concentrar su capital de trabajo en un solo sistema, ofreciéndole soporte, atención especializada y a su vez aumentar los ingresos de su local comercial, pero lo más importante, brindarle una herramienta con una propuesta de valor atractiva, que le permita al local comercial procesar las transacciones que su cliente requiere en el momento que su cliente lo necesita.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Introducción

Al ser un proyecto de emprendimiento es de suprema importancia validar las hipótesis que rodean a esta idea, para ello en este capítulo se intentará obtener y analizar datos que permitan un análisis objetivo sobre la factibilidad de llevar a cabo y ejecutar este proyecto, pero también la posibilidad de detectar barreras o problemas que no se visualizan a simple vista.

En este entorno se desenvuelven varios actores como, por ejemplo: los grandes bancos del país, empresas privadas que ofrecen sistemas para recaudación de servicios, las tiendas y locales comerciales, pero todo ello se ejecuta frente al cliente o consumidor final que es quien tiene la necesidad de realizar los pagos de sus planillas y decide hacerlo mediante un canal físico o presencial.

En este capítulo se tomará contacto con estos actores, con el objetivo principal de analizarlos y conocer más sobre este entorno, mediante cuestionarios se obtendrá datos directamente de los locales comerciales quienes hacen uso o requieren estas plataformas, pero también se analizará aspectos que van más allá, como el entorno económico, político o social a considerar para este proyecto.

El objetivo principal de este capítulo es analizar al mercado y obtener información relevante que permita plantear una solución adecuada en base a los requerimientos y necesidades del mercado objetivo.

2.2. Análisis PEST

Las estrategias y negocios no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, para que sus problemas y necesidades que puedan ser focalizadas correctamente. (Martinez & Mila, 2012)

El éxito de un proyecto depende en muchas ocasiones a la capacidad de detectar y predecir los cambios que se van a producir en su entorno en plazos de tiempo, una metodología que permite hacerlo es el análisis PEST, que facilita estudiar los factores externos que están fuera de control y que podrían incidir directamente en el futuro del proyecto.

Originalmente esta herramienta analizaba cuatro factores, sin embargo, ha evolucionado, incluyendo temas ecológicos y legales, para este estudio se analizará también el factor legal, parte importante de este proyecto.

Los cinco factores clave en los cuales se enmarca este análisis son:

Factores Políticos:

- Estabilidad política
- Legislación Fiscal y Tributaria
- Incentivos públicos
- Leyes de defensa y protección al consumidor.
- Corrupción

Factores Económicos:

- Tasas de empleo y desempleo
- PIB del país
- Inflación
- Acontecimientos especiales: COVID -19

Factores Sociales:

- Estilos de vida
- Tendencias de consumo
- Nivel de riqueza
- Creencias y maneras de pensar.

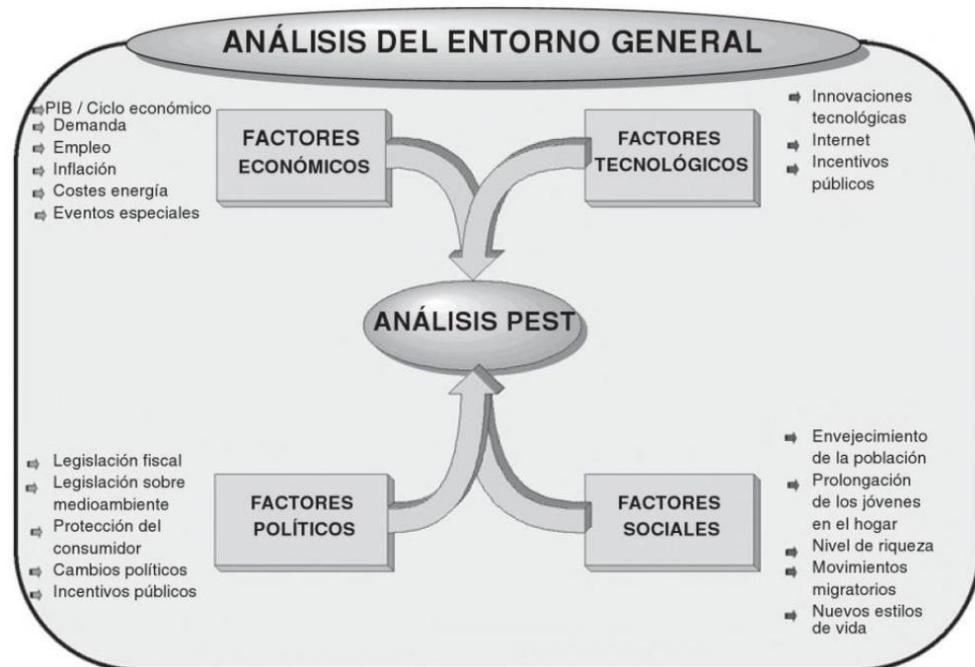
Factores Tecnológicos

- Tendencias
- Penetración de tecnología
- Internet

Factores Legales

- Regulación
- Permisos
- Entidades de control

Figura 1: Esquema Análisis PEST



Fuente: (Martinez & Mila, 2012)

Basados en esta metodología se analizará los cuatro factores principales y adicionalmente el factor legal aplicados al proyecto a desarrollar

Factores Políticos:

Ecuador vive permanentemente en un escenario de enfrentamiento electoral en el cual las diferentes fuerzas políticas se enfrentan constantemente mostrándose como dueños de la verdad, cada uno desde su esquina planteando cambios radicales al manejo político y tributario del país, por lo tanto, no se tiene un escenario político estable en los últimos 15 años y no parece se lo pueda conseguir en un futuro próximo.

Ecuador cuenta con una constitución relativamente nueva, la cual constantemente está siendo modificada, pero aún más vulnerada en ciertos aspectos, reformas tributarias por otro son implantadas frecuentemente lo cual genera una inestabilidad económica para todos los sectores productivos del país, lamentablemente esta inestabilidad no permite tener garantías en el corto mediano o largo plazo.

La corrupción en los últimos años ha sido noticia de todos los días, sobornos, juicios políticos, sobreendeudamiento y otras novedades relacionadas al actuar de los políticos que gobiernan el país, ha llevado a que el Riesgo País, un indicador que mide la capacidad de una nación para cumplir con sus obligaciones, este rondando los 1000 puntos, lo cual ubica

a Ecuador entre los países con más alto riesgo a nivel latinoamericano. (Primicias, 2020b).

Orientados a la actividad de este proyecto, la política juega un papel fundamental, la legislación permitió la creación del canal CNB, de igual manera la junta bancaria es quien autoriza los montos permitidos a cobrar a los clientes por cada transacción emitida, por lo tanto, decisiones políticas podrían modificar las expectativas para el emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo. (Junta Bancaria del Ecuador, 2008).

Factores Económicos:

La pandemia suscitada actualmente ha traído serios problemas a la economía ecuatoriana ya afectada en los últimos años, datos del Banco Central registran un decrecimiento de la economía en un 12.4%, ocasionados directamente por la pandemia derivada del COVID-19, el escenario no es nada alentador, para el 2021, se registra que la economía se recuperará apenas en un 3.1% equivalente a un Producto Interno Bruto PIB de \$67.539 millones. (Banco Central del Ecuador, 2020a, 2021)

Es por ello que la tasa de retorno exigida sobre la inversión para mercados emergentes como Ecuador es alta con el 24.30% comparado con países desarrollados como Estados Unidos con el 6%, o su vecino Colombia con el 9.15%. (Damodaran, 2020)

Un dato importante para analizar en este factor es la tasa de interés que actualmente está vigente, un proyecto de emprendimiento es muy probable que tenga que acudir a crédito para financiar al mismo. Según el Banco Central del Ecuador la tasa máxima autorizada para microcrédito ronda el 28%, y para Pymes el 11.83% incluso algunos puntos superiores a la tasa de vivienda. (Banco Central del Ecuador, 2020b).

Si bien la economía de un país es uno de sus pilares más importantes, este proyecto está orientado a la recaudación de servicios de instituciones públicas y privadas, pagos que se los debe realizar obligatoriamente cada mes con el fin de continuar haciendo uso de estos servicios, una economía que se contrae podría afectar al número de subscriptores de servicios alternativos como por ejemplo televisión pagada, catálogos, recargas electrónicas, lo cual podría reducir el número de potenciales transacciones a realizar.

Factores Sociales:

Si bien los índices de pobreza se venían reduciendo en los últimos años, la pandemia del año 2020 dejó como una de sus consecuencias mayor desempleo y por lo tanto mayor pobreza, datos del Banco Mundial indican

que el 2020 finalizó con un índice del 35% y el de pobreza extrema en un 21%. (Plan V, 2020).

Como tendencias de consumo se podría analizar las múltiples plataformas de servicios que se ofertan hoy en día, partiendo de servicios básicos, hoy en día es muy probable que adicional a estos servicios se contrate internet, televisión pagada, plan celular, etc., lo cual incrementa el número de planillas a recaudar mensualmente.

Enfocados en el proyecto de recaudación de servicios, un usuario puede cumplir con sus obligaciones de diferentes maneras, la tradicional es realizar el pago en las ventanillas de las instituciones ofertantes del servicio, otro canal físico son los puntos de recaudación, corresponsales no bancarios y una alternativa que ha tenido un crecimiento hoy en día es hacerlo mediante canales digitales, sean estos directamente de las empresas ofertantes de los servicios o de las instituciones financieras. Esta tendencia hacia lo digital se la debe analizar a profundidad como una amenaza latente a la factibilidad del proyecto.

Factores Tecnológicos:

Una variable a considerar en este análisis es la tasa de analfabetismo digital, aproximadamente 1 de cada 10 personas entre 15 y 49 años es analfabeto digital (INEC, 2019), adicional a este valor se considera que el acceso a TICS en el país es bajo con una penetración del 45% en hogares con acceso a internet. (INEC, 2019).

Por otro lado, el uso de tecnología es una tendencia a nivel mundial, por lo tanto, es probable que el acceso a tecnología en Ecuador sea incremental aún más a consecuencia de la pandemia por COVID-19.

Uno de los factores a analizar en el entorno y que podrían afectar considerablemente la viabilidad del proyecto es el lado tecnológico, la evolución que las plataformas tecnológicas han tenido en los últimos años ha sido exponencial.

Según datos recopilados en un estudio realizado por la empresa Cable.co.uk ubican a Ecuador como uno de los países con el costo por GB de datos móviles más altos de la región, con un costo de \$3.24 comparado con Chile \$0.71 el país con menor costo en la región, sin embargo, estos datos comparados con el año 2019, reflejan una tendencia evidente en la reducción del costo, en el año 2019 el costo por GB de datos móviles en Ecuador fue \$6.93, por lo tanto, se observa una reducción del 53%. (Howdle, 2020).

Las nuevas generaciones han crecido con acceso a computadoras e internet como parte normal de su vida, por lo tanto, son considerados seres digitales, los cuales aceptan a la tecnología como parte de la realidad en la que viven, por lo tanto, en un futuro próximo estas generaciones

definitivamente podrían optar por canales digitales para el pago de sus planillas, obviando los canales físicos existentes hoy en día.

Factores Legales:

La corresponsalía no bancaria en su normativa está regulada por la Super Intendencia de Bancos del Ecuador, entidad encargada de autorizar este canal a las instituciones financieras que requieran y cumplan con las condiciones exigidas para ello. (Junta Bancaria del Ecuador, 2008)

Por otro lado, existen varias maneras de operar una plataforma para recaudación de servicios, se lo puede hacer mediante un intermediario financiero como un banco o cooperativa de ahorro y crédito que serían las instituciones que obtienen la acreditación ante la Super Intendencia de Bancos del Ecuador, también se lo puede hacer directamente obteniendo la acreditación y permisos como auxiliar del sistema financiero ante el Banco Central del Ecuador. (NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, 2014; Superintendencia de Bancos, 2020)

Para la obtención de estas credenciales ante las autoridades de control se deben presentar pliegos extensos y el trámite podría tomar un tiempo considerable, por lo tanto, para la ejecución de este proyecto se analizará la posibilidad de empezar mediante la alianza con instituciones financieras, las cuales ya se encuentran acreditadas por los entes de control, como también las empresas recaudadoras de servicios como Western Union, Servipagos, etc., estas instituciones permiten a redes de locales integrarse a sus plataformas y proveen de los servicios que disponen en su portafolio.

2.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter

Como herramienta adicional al análisis del entorno se hará uso de la estrategia conocida como las 5 fuerzas de Porter.

Publicado en el libro Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar una industria y sus competidores, escrito por Michael E. Porter quien desarrolló esta estrategia que se enfoca en aspectos directos al mercado que una empresa apunta. (Aguilar, 2006)

Si bien el análisis PEST ayuda a considerar factores externos a la empresa, las 5 fuerzas de Porter permiten analizar directamente el entorno de una industria específica. Este análisis se divide en cinco partes:

Amenaza de nuevos competidores:

- Deseo de nuevas empresas para ingresar a este mercado.
- Barreras de entrada
- Capital necesario para ingresar.
- Acceso a proveedores, canales de distribución.
- Políticas gubernamentales, permisos, licencias.

Rivalidad entre competidores:

- Existen posiciones de privilegio entre competidores.
- Número de competidores en el mercado.
- Existe diferenciación entre uno u otro.

Poder de negociación de proveedores:

- Existen varios proveedores.
- Pertenecen al mismo grupo de interés.
- Los proveedores podrían entrar en su negocio.
- Los proveedores se diferencian uno del otro.

Poder de negociación de los clientes:

- Podrían los clientes negociar y obtener beneficios.
- Tiene clientes que si dejan de comprarle afectarían su empresa.
- Los clientes podrían acceder directamente al proveedor.
- Los clientes conocen los costos del proveedor.

Amenazas de nuevos productos o servicios sustitutos.

- Existen productos, servicios que puedan realizar la misma actividad.
- Estos sustitutos disponen de mayor tecnología, innovación.
- Se podría reducir los costos mediante los sustitutos.

Figura 2: Esquema 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (MercadotecniaTotal, 2016)

En base a esta herramienta se analizará cada uno de los aspectos enfocados al proyecto de emprendimiento.

Amenaza de Nuevos Competidores.

Al ser una actividad que requiere de convenios con instituciones públicas, bancos, proveedores, etc., ingresar al mercado no es muy sencillo. En este sector económico es importante el volumen transaccional que tienen las redes para lograr convenios con proveedores, y al no tener presencia en el mercado dificulta el ingreso.

La tecnología requerida para empezar la operación incurre en costos iniciales elevados, y sobre todo en recursos destinados al desarrollo de la plataforma que se entrega a los clientes.

Colocar y comercializar el servicio en locales comerciales puede ser una tarea titánica si no se cuenta con aliados estratégicos que permitan cubrir un número importante de clientes en poco tiempo.

Rivalidad entre competidores.

Existen competidores de dos tipos, por un lado, las instituciones bancarias que actúan en el canal de corresponsalía no bancaria y por otro lado están las empresas dedicadas a la operación de un switch transaccional, es decir enfocadas únicamente en la recaudación de servicios.

Los grandes bancos Pichincha, Guayaquil, Pacífico no compiten directamente en colocar locales CNB, más bien lo hacen orientados en captar nuevos clientes para sus servicios bancarios y que estos puedan beneficiarse de la red de corresponsales a nivel nacional, por lo tanto, la disputa no está directamente enfocada en este aspecto.

Por otro lado, la competencia entre empresas recaudadoras es más agresiva, pues estas utilizan estrategias de mejores beneficios para los locales comerciales, sistemas más amigables, portafolio diversificado, entre otras. A pesar de que existe una competencia más fuerte entre estas empresas, también existe alianzas estratégicas entre ellas que les permite competir controladamente.

Poder de negociación de proveedores.

En este aspecto se podría identificar como proveedores a las empresas que habilitan el canal tecnológico para realizar la recaudación mediante las plataformas de CNB, empresas de recaudación, etc.

Por otro lado, están las empresas que ya cuentan con un catálogo de servicios para recaudación y actúan como distribuidores poniendo este portafolio a disposición de redes o empresas privadas, para que estas puedan también recaudar en sus locales.

En este aspecto el poder que tienen estos proveedores es variable, dependiente del servicio o servicios que dispongan, por ejemplo, recaudaciones de servicios básicos la tienen diferentes proveedores, por lo tanto, su poder de negociación no es muy fuerte, sin embargo, existen servicios específicos que cuentan solo pocos proveedores, en este caso su poder de negociación se podría incrementar por la falta de oferta.

Poder de negociación de los clientes.

De las cinco fuerzas que se analiza, esta podría ser una de las principales, debido a que hacia un local comercial existen diferentes ofertas de empresas con plataformas para recaudación de servicios, cobros y pagos y la mayoría de ellas con servicio muy similar, por lo tanto, juega un papel muy importante la estrategia y el valor agregado que cada una de estas empresas puedan ofrecer a sus clientes.

Una curiosidad para tomar en cuenta es que estas plataformas son el medio que sirve a estos locales para recaudar los servicios de sus clientes, por lo tanto, es normal que los locales comerciales hagan uso de más de una plataforma ya sea por el portafolio de servicios, disponibilidad en caso de problemas o por mejores beneficios, sin embargo, procesan la mayor cantidad de transacciones mediante la plataforma que les ofrece una mejor propuesta de valor. Aquí radica el poder de los clientes en que a pesar de colocar la plataforma en su local si no se ofrece una propuesta interesante no la utilizarán.

También un poder de negociación podría caer del lado de locales comerciales que procesan un volumen interesante de transacciones, pues esa cantidad sería atractiva para cualquier otra empresa. En este caso se podría mejorar los beneficios económicos para estos locales, pero sería similar a un esquema de competir por precio lo cual no es sostenible en el tiempo.

Amenazas de nuevos productos o servicios sustitutos.

Como se explica en el análisis PEST en el apartado de tecnología, una amenaza latente es el uso de tecnología en las nuevas generaciones, las cuales tienden a ser más digitalizadas y por lo tanto utilizar plataformas electrónicas para realizar el pago de sus planillas.

Los bancos por su parte están integrando en sus plataformas virtuales un sin número de servicios transaccionales, mediante los cuales los usuarios pueden realizar el pago de sus planillas, si bien este portafolio en algunos de los bancos aún es reducido, podría incrementarse a medida que exista mayor demanda de estas plataformas por parte de los usuarios.

Como un servicio sustituto también podría presentarse el escenario en el cual las empresas ya no requieran de terceros para la recaudación de sus valores, sino lo hagan directamente, apalancados en sus propias plataformas o página web, ofreciéndole al usuario la posibilidad de realizar sus pagos mediante tarjeta de débito o crédito.

2.3.1. Ponderación.

En base al análisis previo se evaluará cada uno de los aspectos ponderados en relación con el grado de incidencia alta, media o baja que permita tener una conclusión más clara del análisis completo.

Tabla 3 Ponderación análisis 5 Fuerzas de Porter

Grado de Afectación	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de nuevos competidores	X		
Rivalidad entre competidores			X
Poder de negociación de proveedores		X	
Poder de negociación de los clientes			X
Amenazas de nuevos productos o sustitutos			X

Autoría propia.

2.4. Actores o participantes en el mercado

Como se ha explicado anteriormente, en este sector se desenvuelven los principales bancos de Ecuador, es por esto que se analizará a los más importantes que han visto en la corresponsalía no bancaria una posibilidad de acercarse y cubrir un mercado que no estaba siendo atendido.

El análisis estará enfocado en base al ranking de los bancos medidos en base a su participación en número de CNB en el país. (Superintendencia de Bancos, 2017).

Banco Pacífico

Es uno de los bancos más grandes de Ecuador, con activos superiores a los 6000 millones de dólares (Ekos, 2020), nace en abril de 1972 con la filosofía de brindar mayor acceso a crédito a todos los sectores de la economía. En su historia se ha enfrentado a momentos muy críticos como la crisis financiera del año 1999 que lo llevó al borde de la quiebra, a partir del año 2001 pasó a ser administrado por el estado ecuatoriano, el cual ha intentado venderlo, pero no se ha concretado hasta el momento. (Banco del Pacífico, 2019)

En el año 2010 apertura su canal de atención para corresponsales no bancarios, denominado inicialmente “Puntomatico” y luego como “Tu Banco Banco Aquí”, autorizado por la Superintendencia de Bancos. Aprovechando ser un banco estatal cuenta con un catálogo de servicios muy amplio sobre todo de empresas públicas a nivel nacional.

A diferencia de los otros bancos que actúan en el entorno de CNB, Banco del Pacífico utiliza una estrategia diferente, pues este no opera directamente el canal, se apalanca en redes privadas mediante las cuales accede a una red de locales ya existente y operativa en el mercado, lo que le ha otorgado una cobertura geográfica rápida y exponencial.

El servicio denominado Tu Banco Banco Aquí según datos de la FELABAN cuenta con 10696 CNB en todo el país, convirtiéndolo a Banco Pacífico como el más grande operador de este canal. (Federación Latinoamericana de Bancos, 2020)

Algunas características sobre este servicio son las siguientes y han sido tomadas directamente de su página web. (Banco del Pacífico, 2020)

Operación.

Como se mencionó anteriormente, este canal no es operado directamente por el banco, la estrategia tiene un tinte de distribuidor mayorista, pues se enfoca en enrolar a redes ya establecidas en el mercado y mediante estas ofrecer el servicio a sus locales afiliados, por lo tanto, la operación directamente la manejan las redes autorizadas siendo para el banco más fácil coordinar con sus redes comparado con el trabajo que sería interactuar directamente con todos los establecimientos.

Figura 3: *Redes Autorizadas Banco Pacifico*

Contacto de Redes Autorizadas

EMPRESA	COSTA	SIERRA	
FULL CARGA	Guayaquil Esmeraldas # 816 entre Av. 9 De octubre y 1ero. de Mayo, 1er Piso Teléfonos 04-6038292 / 04-6013305	Quito Calle Rumipamba E2 209 y Av. República, Edif. Borja Pérez # 706, planta baja Teléfonos: 02-3983600	www.fullcarga.com.ec
BROADNET S.A.	Guayaquil Av. 9 de octubre 100 y Malecón, Edificio la Previsora, Piso 28 Oficina 5 Teléfonos 04-2327207 ext. 222 Call Center 04-2591490	Quito Av. 12 de Octubre y Cordero, Edif. World Trade Center Torre A, Piso 5 Ofic. 510 Teléfonos 02-3228200	Email: afiliaciones_tbba@broadnetia.com
ZONA PAGO COBERTURA COSTA AUSTRIO	-	Cuenca Eugenio Espejo 525 y Padre Aguirre Teléfonos: 07-2832408 / 07-4213722 / 0958839978	www.zonapago.com Email: tbba@zonapago.com
WESTERN UNION RED ACTIVA	-	Teléfono: 1800 - 937 837	www.redactiva.com

Fuente: (Banco del Pacífico, 2020)

Alianzas.

Al ser uno de los bancos más importantes del país cuenta con una reputación y confianza que le ha permitido ofrecer su servicio a otras instituciones financieras como por ejemplo Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista, Banco del Austro, entre otros, lo que también le ha permitido cubrir y expandir la distribución de su canal en las agencias que estas instituciones disponen.

Requisitos.

Según datos de su página web los requisitos para afiliarse dependen de cada red operadora, sin embargo, se indican los siguientes como la documentación principal: (Banco del Pacífico, 2020)

- RUC o RISE activo.
- Cuenta Bancaria BdP activa.
- Mínimo 1 año de apertura del negocio.
- Celular y/o computadora, impresora (opcional) e internet

Transacciones habilitadas.

Al ser una institución estatal ha sabido aprovechar esta ventaja para captar un catálogo muy amplio de recaudaciones sobre todo del sector público, según datos de su página web las principales transacciones que se pueden procesar son:

- Depósitos
- Pago de Servicios Básicos
- Pago de tarjeta PacifiCard
- Recargas celulares, televisión pagada e internet
- Retiros
- Avances de efectivo
- Pago de Impuestos SRI

Para poder realizar un análisis más profundo se analizará el catálogo completo de servicios que están habilitados para este canal.

Identificación

Figura 4: *Logo Tu Banco Banco Aquí – Banco del Pacífico*



Fuente: (Banco del Pacífico, 2020)

Banco Pichincha

Actualmente es el banco más grande del país, al finalizar el año 2019 reportó activos superiores a los 11000 millones de dólares. Su administración y capital son privados y es el segundo banco más grande en operar su red de CNB denominada “Pichincha Mi Vecino”.

Su lema “En Confianza desde 1906”, año en el cual fue fundado y desde entonces ha jugado un rol importante en el sector financiero del país lo cual le ha permitido extender su cobertura a países como Perú, Colombia, España y Estados Unidos. (Banco Pichincha, 2020c)

Ganador de múltiples premios en la región, cuenta con calificación AAA / AAA-emitida por la empresa certificadora PCR PACIFIC S.A (Superintendencia de Bancos, 2020)

Banco Pichincha empieza a operar directamente su canal de corresponsalía no bancaria en el año 2012, proyecto que le permitió cubrir el país en poco tiempo, cuenta con 9000 comercios afiliados a su red lo que le ha permitido empezar a prescindir de agencias físicas con el objetivo de direccionar a sus clientes al canal CNB, una estrategia que financieramente le ha resultado atractiva y se ha complementado con una depuración de su red de locales.

Algunas de las características relacionadas a este servicio son las siguientes y han sido tomadas directamente de su página web. (Banco Pichincha, 2020b)

Operación.

La red es administrada y operada directamente por el banco lo cual le ha permitido tener un mejor control sobre la misma.

Para la operación tecnológica el banco entrega al local comercial un dispositivo POS, para que mediante este se procesen las transacciones habilitadas para el canal.

Alianzas.

Con el fin de incrementar su cobertura y estar más cerca de su mercado objetivo ha logrado alianzas con cadenas como supermercados TIA.

Requisitos.

Formar parte de esta red tiene mayores exigencias para los locales comerciales, la documentación que deben cumplir según información de su página web es la siguiente: (Banco Pichincha, 2020a)

- Ser mayor de edad.

- Mínimo 3 años de experiencia con tu negocio y 1 año operando en el mismo local.
- Tu giro del negocio puede ser de cualquier tipo (excepción de mecánicas, carnicerías, licorerías, centros nocturnos, etc.).
- Tener RUC y factura vigente (vigencia mínima de 1 año). Obligatorio.
- Contar con un valor mínimo USD 2.500 para capital de trabajo destinados para la operación de corresponsalía. (determinado por el canal servicios de CNB).
- Cédula y papeleta de votación vigentes.
- Cuenta de ahorros (exclusiva para la corresponsalía).
- Tarjeta de débito CNB. (una vez aprobado el ingreso a corresponsal no bancario).
- Tener un documento proporcionado por la autoridad competente que autorice el funcionamiento del negocio. Obligatorio.
- Contar con al menos una persona adicional que apoye en la atención de tu local.
- Horarios de atención ampliados de lunes a domingo, incluido feriados.
- Local con buen abastecimiento de mercadería, aseado y ordenado.
- Disponer de mostrador para atender como corresponsal no bancario.
- Poder atender a varios clientes.
- Otros que el canal determine según giro de negocio.

Beneficios y transacciones habilitadas.

El catálogo de servicios que dispone es amplio, sin embargo, el banco ha orientado sus esfuerzos a desarrollar un catálogo de servicios financieros enfocados directamente con el banco, como, por ejemplo: depósitos, retiros, apertura de cuentas, microcréditos, etc. Se incluyen también transacciones de recaudación de servicios de algunas instituciones públicas y privadas. (Banco Pichincha, 2020d)

Algunos de los servicios habilitados para este canal son los siguiente:

- Retiros y depósitos en efectivo.
- Cobro de bonos
- Pago de servicios públicos y privados.
- Recargas celular y TV paga.
- Consulta de saldos y movimientos.
- Pago de créditos.
- Pago de tarjetas Banco Pichincha.
- Productos financieros: Cuenta básica.
- Retiro de dinero que te envían desde el exterior - Remesas.
- Giros nacionales.

Como principales beneficios de cara al local comercial se presentan los siguientes:

- Incrementa el tráfico de clientes y tus ventas.
- Aumenta tus ingresos con las transacciones realizadas en tu negocio y recibe el respaldo de Banco Pichincha.
- Ofrece más servicios y alternativas de pagos a tus clientes.
- Accede a créditos para tu negocio.
- Maneja el efectivo excedente de caja.
- Mejora el posicionamiento de tu negocio al ofrecer un servicio diferenciado.
- Asesoramiento personalizado de tu ejecutivo asignado.

Identificación

Figura 5: *Logo Mi Vecino – Banco Pichincha*



Fuente: (Banco Pichincha, 2020b)

Banco Guayaquil

Ubicado en el cuarto lugar de los bancos más grandes del país, con activos superiores a los 5.000 millones de dólares según el ranking financiero de la revista Ekos (Ekos, 2020).

Sin duda un banco innovador y el primero en entrar al mercado con el canal de corresponsalía no bancaria denominado “Banco del Barrio”.

Banco Guayaquil nace como banco extranjero en el año 1923, conocido como Sociedad Anónima Banco Italiano, para el año 1941 pasa a ser controlado por capital nacional, sin embargo, no es sino hasta el año 1990 en el cual mediante una fusión con Finansur logra un enfoque moderno posicionando al banco como multibanco en el cual se empiezan a ofertar todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

Debido a su crecimiento llega a ubicarse como uno de los bancos más grandes del país obteniendo calificación AAA-, una de las calificaciones más altas para bancos privados.

Como parte de su metodología de innovación en el año 2008 es el primer banco ecuatoriano que lanza al mercado su servicio “Banco del Barrio” mediante una alianza estratégica con cientos de locales comerciales a nivel nacional, permitiéndole obtener un posicionamiento de marca muy fuerte, resultado de estos esfuerzos en el año 2010 recibe un premio por el Banco Interamericano de Desarrollo BID. (Banco Guayaquil, 2020b).

Algunas características relacionadas al servicio son las siguientes y han sido tomadas directamente de su página web. (Banco Guayaquil, 2020a)

Operación.

El canal y la red son operados directamente por el banco, para ello hacen uso de un dispositivo POS que entregan a sus locales comerciales para que mediante este se procesen las transacciones.

Actualmente se ha flexibilizado el servicio permitiendo que ya no sea necesario un dispositivo POS, sino se puede hacer uso del sistema mediante un teléfono celular o computadora.

Alianzas.

El banco considera como una alianza la relación que mantiene con sus locales comerciales afiliados, pues esto le ha permitido ofrecer su catálogo de servicios financieros mediante estos comercios a sus clientes y también captar a clientes nuevos mediante beneficios económicos entregados a sus corresponsales para que capten el interés de los usuarios finales.

El banco ha sabido aprovechar y robustecer la relación de confianza que los tenderos o propietarios de locales comerciales tiene con sus clientes, pues entienden que este es el pilar principal para que se desarrolle el canal de CNB y tenga resultados positivos.

Requisitos.

Información extraída de su página web indica lo siguiente:

- Celular o computador con acceso a internet para realizar transacciones.
- R.U.C activo.
- Foto de fachada de tu negocio.
- Impresora para entregar comprobantes de transacción.

Transacciones habilitadas.

Si bien hoy en día manejan perfiles transaccionales según el tipo de local comercial, los principales son los siguientes:

- Depósitos en efectivo.
- Retiros con Nuestras tarjetas.
- Consulta de Saldos.
- Compra de Cuenta Amiga MasterCard Débito.
- Cobro del Bono de Desarrollo Humano.
- Recargas Celulares y televisión pagada.
- Pago de Servicios Básicos: Luz, Agua, Teléfono e Internet.
- Pagos de planes de televisión pagada, facturas de ventas por catálogo, almacenes, entre otros.
- Pagos del IESS.

- Lotería Nacional.
- Pago del SRI: RISE, impuestos y pago de matrículas.

Los beneficios que el local comercial afiliado recibe son los siguientes:

- Ofrecer un servicio único a todo el barrio
- Atraer clientes nuevos
- Ingreso económico por cada transacción
- Incremento en el volumen de ventas

Identificación

Figura 6: Logo Banco del Barrio – Banco Guayaquil



Fuente: (Banco Guayaquil, 2020a)

Empresas recaudadoras de servicios.

Si bien el canal CNB es principalmente cubierto por los bancos mencionados, existen empresas que tienen como actividad principal el actuar como switch transaccional para la recaudación de servicios de empresas públicas y privadas, forman parte directa del entorno de estudio por lo tanto se analizará de igual manera a las más importantes.

Servipagos – Pago Ágil

Forma parte del grupo Promerica de Banco de la Producción Produbanco, si bien su dirección la maneja una institución financiera, Externalización de Servicios Exsersa SA, fue constituida con el fin principal de operar un switch transaccional propio para la recaudación de servicios, es por eso que el análisis a este participante del entorno no está enfocado directamente como un banco.

Nace en 1998 como iniciativa de Produbanco para la operación de servicios transaccionales de cobros y pagos, actualmente cuenta con 66 agencias a nivel nacional.(Produbanco, 2020b)

El principal objetivo de Servipagos fue ofrecer horarios de atención extendidos y oficinas específicas para realizar este tipo de transacciones, permitiendo a sus clientes realizar sus pagos los 365 días del año y un amplio catálogo de servicios transaccionales.

Algunas características relacionadas al servicio son las siguientes y han sido tomadas directamente de su página web. (Produbanco, 2020a)

Operación.

Su actividad es desempeñada directamente en una red de agencias propias, ubicadas estratégicamente en las principales ciudades del país, mediante su plataforma tecnológica mantienen el control sobre toda la operación a nivel nacional.

En el año 2003 crea el canal Pagoágil, el cual le permite extender su red de locales propios a una red de locales de terceros afiliados al servicio, esto lo hace con el objetivo de ofrecer sus servicios a locales comerciales, supermercados, cadenas, etc.

Alianzas

Su principal alianza es formar parte de grupo Promerica, la cual le ha permitido acceder a los servicios de recaudación para instituciones públicas debido a que únicamente las instituciones financieras están autorizadas a hacerlo.

Al haberse establecido como una empresa enfocada en la recaudación de servicios ha conseguido múltiples alianzas con varias instituciones públicas y privadas del país, como por ejemplo Banco Pichincha, Banco de Loja, Banco General Rumiñahui, alianzas que permiten a los clientes de estas instituciones realizar sus transacciones mediante las ventanillas de Servipagos.

Sus ventanillas están ubicadas al interior de ciertas empresas como Movistar, CNT, etc. Empresas que han externalizado la recaudación de sus

valores mediante Servipagos, pero con el beneficio de colocar una ventanilla de atención en sus propias oficinas.

Requisitos.

La documentación por cumplir para un local que desee formar parte de esta red es compleja y podría dificultar el proceso:

- Solicitud Agente
- Croquis del lugar
- Copia del pago de un servicio básico
- Certificado de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Copia de la cédula del representante
- Para arrendatarios copia del contrato de arriendo
- Para propietarios del local, copia del pago de impuesto predial
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones
- Permiso de Funcionamiento del Negocio
- Patente Municipal
- Permiso de Bomberos
- Carta Buros / Recomendación

Transacciones habilitadas.

Su catálogo es muy amplio y abarca desde servicios básicos, impuestos, recargas electrónicas, operaciones financieras de bancos, etc. Sin duda esto les ha permitido ser un actor muy importante en este entorno.

Identificación.

Figura 7: Logo Servipagos



Fuente: (Produbanco, 2020a)

Red de Servicio Activa – Western Union

Constituida como Transferunion SA, es una empresa que nace con el respaldo de Western Union como representante para Ecuador, empieza su operación dedicada al envío y pago de remesas nacionales e internacionales.

Nace en el año 1994, y a partir del año 2001 empieza a diversificar su portafolio mediante la recaudación de servicios públicos y privados, recargas electrónicas, courier nacional e internacional. (Red Activa, 2020)

Su operación se desarrolla de dos maneras principalmente: red de locales propios y mediante locales franquiciados, logrando una presencia en prácticamente todo el país. Sus locales están estratégicamente ubicados en zonas de alto flujo peatonal como por ejemplo centros comerciales, los cuales ofrecen horarios extendidos de atención, cuentan con un local que atiende 24/7 ubicado en su oficina matriz en la ciudad de Guayaquil.

Algunas características relacionadas al servicio son las siguientes y han sido tomadas directamente de su página web. (Red Activa, 2020)

Operación.

Su operación es ejecutada de dos maneras.

Locales propios: son locales operados y administrados directamente por la empresa, cuentan con más de 200 puntos de atención a nivel nacional, ubicados en lugares estratégicos. Han abierto la posibilidad de concesionar estos locales a terceros para que se encarguen de la administración y operación de estos, pero cumpliendo los estándares y políticas de la empresa.

Franquiciados: Pertenecientes a particulares, son locales comerciales de diversos tipos como, por ejemplo: tiendas de barrios, minimercados, cyber, etc., en los cuales el propietario del local decide contratar los servicios de la franquicia para ofrecerlos en su local. La mayor parte de locales de Red Activa está conformada por este tipo de comercios con alrededor de 800 a nivel nacional.

En este escenario el franquiciado debe pagar un sobrecargo por explotación de marca por el valor de \$800.00

Alianzas.

Su principal alianza es la empresa internacional Western Union, pues esta ha servido para atraer clientes respaldados por la marca, uno de los servicios más importantes para Red Activa es el envío y pago de remesas, justamente operadas por Western Union.

A nivel nacional ha conseguido establecer una alianza estratégica con Banco Pacífico para incluir en su portafolio de servicios todos los que el banco actualmente dispone.

Fuera de los servicios de recaudación, ha extendido su operación mediante una alianza con Servientrega y DHL para el envío de paquetería postal, servicio que se oferta únicamente en sus locales propios.

Requisitos.

Para el local franquiciado son los siguientes:

- Local comercial legalmente habilitado.
- Conexión a internet.
- Computador con sistema operativo Microsoft XP o superior
- Pago de \$800.00 por explotación de marca que incluye:
 - Impresora térmica
 - Publicidad de los servicios

Para concesionar un local propio de la red:

- Hoja de vida
- Copia de cédula
- Copia de certificado de votación (vigente)
- Certificado laboral (del último trabajo)
- Una referencia bancaria
- Dos referencias personales
- Planilla de Servicios Básicos a nombre del solicitante (último mes)

Transacciones habilitadas.

Debido a sus múltiples alianzas su portafolio es extenso, su catálogo además de las recaudaciones que se procesan directamente, se incluyen las que le provee Banco Pacífico, Servientrega, DHL, etc.

Algunos de los servicios más importantes son:

- Envío y pago de remesas
- Órdenes de pago
- Recaudación de servicios básicos
- Logística de promociones
- Recargas electrónicas
- Courier

Identificación.

Figura 8: *Logo Red Activa*



Fuente: (Red Activa, 2020)

2.5. Análisis FODA

Una vez analizado a los actores más importantes en el entorno de CNB y de plataformas para recaudación de servicios, se realizó un análisis FODA, el cual permite detectar las fortalezas y oportunidades, aspectos internos de una organización y también las debilidades y amenazas externas que se deben considerar.

2.5.1. Análisis FODA de Instituciones Financieras con canal CNB

Fortalezas:

- Las instituciones financieras están autorizadas por la Superintendencia de Bancos para operar canales de atención bajo la figura de corresponsales no bancarios y celebrar convenios de recaudación con instituciones públicas y privadas.
- El catálogo de servicios que se manejan en estas plataformas es amplio y los bancos están incorporando transacciones de su propio giro de negocio como son depósitos, retiros a sus cuentas, pagos de tarjetas de crédito entre otros.
- La reputación, confianza y solidez de los bancos corresponsales les ha permitido comercializar el servicio de recaudación y plataformas a través de redes privadas a través de las cuales acceden a una red de locales ya existentes, logrando una cobertura geográfica rápida y exponencial.
- Suficiencia patrimonial para realizar las inversiones necesarias para impulsar el servicio: tecnología, operaciones, publicidad, procesos de compensación.
- Existen líneas de crédito para las tiendas que no cuenten con un capital de trabajo y deseen participar en este modelo de negocio.

Oportunidades:

- Este canal está principalmente apalancado en la relación de confianza existente entre el tendero y sus vecinos o clientes frecuentes. A partir de la emergencia sanitaria de Covid 19, se han emprendido campañas de

reactivación económica enfocadas en consumir más en tiendas de barrio. (Primicias, 2020a)

- Las instituciones financieras tienen la oportunidad de incrementar su cobertura y estar en ciudades o cantones donde no tienen agencias a través de los corresponsales no bancarios.
- Posibilidad de un trabajo colaborativo entre la banca, microempresarios, empresas públicas.
- Posibilidad de crecer usando las distintas plataformas tecnológicas.
- Posicionamiento de mercado muy fuerte, ya que los corresponsales no bancarios son identificados como parte de los bancos auspiciantes. (Banco Guayaquil, 2020c; Banco Pichincha, 2020d)
- La oportunidad de captar nuevos clientes y bancarizarlos.

Debilidades:

- Los corresponsales no bancarios que deseen recaudar necesitan una cuenta de ahorros o corriente en la institución financiera operadora de la plataforma.
- El servicio en la mayoría de los bancos funciona bajo la modalidad prepago, lo cual podría ocasionar que los clientes se acerquen a realizar un pago y el dueño del local no cuente con el cupo para procesar la transacción
- Tiempo en el cual se resuelven los reclamos por transacciones no procesadas o reversadas.
- No existe un monitoreo transaccional por parte de los bancos para informar oportunamente los servicios que no están disponibles.

Amenazas:

- Disminución de las actividades productivas como resultado de la pandemia Covid 19. Potenciales clientes están cerrando sus tiendas o negocios. (Diario Expreso, 2020)

- La incertidumbre del escenario político por la proximidad de las elecciones presidenciales y legislativas, que tendrán lugar en el año 2021.
- La agresividad entre instituciones financieras en cuanto al desarrollo de portafolio de productos y servicios actuales, a través de esquemas de investigación, desarrollo e innovación. El mercado presenta variables de desarrollo intensivo, con mecanismos diferenciadores en cobertura, servicio y rapidez.
- Que se puedan presentar irregularidades o errores operativos, considerando que el personal que opera las plataformas es externo, lo cual de alguna manera pueda deteriorar la imagen de los bancos.
- La tabla de tarifas autorizadas por la Super Intendencia de Compañías, podría variar afectando los flujos económicos relacionados a esta actividad.

2.5.2. FODA Empresas de Recaudación de Servicios

Fortalezas:

- Pueden integrar en una sola plataforma las recaudaciones con varios bancos e intercambiar proveedores en caso de caídas o desconexión.
- Gracias a sus múltiples alianzas, su catálogo es muy amplio y abarca desde servicios básicos, impuestos, recargas electrónicas, operaciones financieras de bancos, etc.
- Su operación se desarrolla de dos maneras principalmente: red de locales propios y mediante locales franquiciados, logrando una presencia en prácticamente todo el país.
- Sus locales están estratégicamente ubicados en zonas de alto flujo peatonal.
- Sus locales franquiciados son de diversos tipos como, por ejemplo: tiendas de barrios, minimercados, cyber, etc.
- Los locales franquiciados pagan una tarifa de arranque por formar parte de estas redes.

- Los locales que deseen recaudar no necesitan una cuenta de ahorros o corriente para poder operar.

Oportunidades:

- Al estar calificados como auxiliares del sistema financiero pueden realizar alianzas con varios bancos, instituciones públicas y privadas.
- A partir de la emergencia sanitaria de Covid 19, las personas prefieren transaccionar en espacios de mayor confianza como la tienda de su barrio.
- La existencia de nuevas generaciones que dan importancia a las propuestas empresariales sostenibles y están abiertos a participar en este modelo de negocio.
- Posibilidad de un trabajo colaborativo entre la banca, microempresarios, empresas públicas y privadas.
- Posibilidad de crecer usando las distintas plataformas tecnológicas.

Debilidades:

- La comisión por transacción que pueden cancelar a sus locales es menor que la que cancelan los bancos.
- Tiempo en el cual se resuelven los reclamos por transacciones no procesadas o reversadas.
- No existe un monitoreo transaccional por parte de las empresas recaudadoras para informar oportunamente los servicios que no están disponibles.

Amenazas:

- Disminución de las actividades productivas como resultado de la pandemia Covid 19. Potenciales clientes están cerrando sus tiendas o negocios.
- La incertidumbre del escenario político por la proximidad de las elecciones presidenciales y legislativas, que tendrán lugar en el año 2021.

- Al estar las tarifas máximas reguladas por la Superintendencia de Bancos, la tarifa sin IVA se comparte entre los Bancos, empresas recaudadoras de servicios, corresponsales no bancarios.
- Tarifas por comisiones transaccionales pueden ser modificadas por los proveedores de los servicios.

2.6. Metodología

2.6.1. Tipo de Estudio

El propósito del proyecto es identificar las características funcionales y no funcionales que debe tener una plataforma transaccional de recaudación de servicios desde el punto de vista del local comercial y que genere valor a la propuesta de negocio.

En este proyecto se analizará el comportamiento, funcionamiento y motivación que tiene los locales comerciales/tiendas de barrio categorizados bajo las siguientes actividades económicas: venta al por menor en comercios no especializados y alquiler temporal de equipos de computación, para decidir cuál es la plataforma de recaudación de su preferencia.

Este análisis exploratorio se realizará a través de un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas que logren recolectar la mayor cantidad de datos relativos a la investigación para posteriormente analizar y exponer los resultados obtenidos.

El universo de locales que aplican a la investigación a realizar es extenso, por lo tanto, se ha decidido realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia que permita realizar la investigación en un periodo de tiempo más corto.

2.6.2. Participantes

Tomando en consideración la información que se posee, se debe filtrar al universo de locales comerciales y enfocarse a los que tienen más probabilidad de realizar una cantidad importante de transacciones, en base a ello se han definido los siguientes criterios de inclusión:

Tipo de estudio: Muestreo no probabilístico por conveniencia.

Tamaño de la muestra: 115 participantes.

- Ser propietario o trabajar en un local comercial.
- Actividad: Tiendas de barrio, Alquiler de computadoras, Oficinas de recaudación.
- Visibilidad: Media / Alta (Señalización, Letreros indicativos).
- Permanencia: Más de 12 meses.
- Disponibilidad de tecnología: Computadora, Internet, Impresora.

- Edad del usuario de la plataforma: 20 – 50 años.
- Género: Indistinto.

Además, se tomará en cuenta las siguientes restricciones.

- Actividades propensas a lavado de activos.
- Locales de venta de licores.
- Bares – Discotecas.
- Casas de cambio.
- Locales sin permisos obligatorios.

2.6.3. Cuestionario

Al ser una investigación de tipo cuantitativa, se la aplicará mediante una encuesta virtual que permita medir el grado de satisfacción en sistemas de recaudación denominada: “Conocimiento, uso y satisfacción de sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. en locales comerciales”.

Esta investigación trata de demostrar que ciertos locales comerciales hacen uso de varias plataformas de recaudación y la necesidad de integrar a todas estas en una sola.

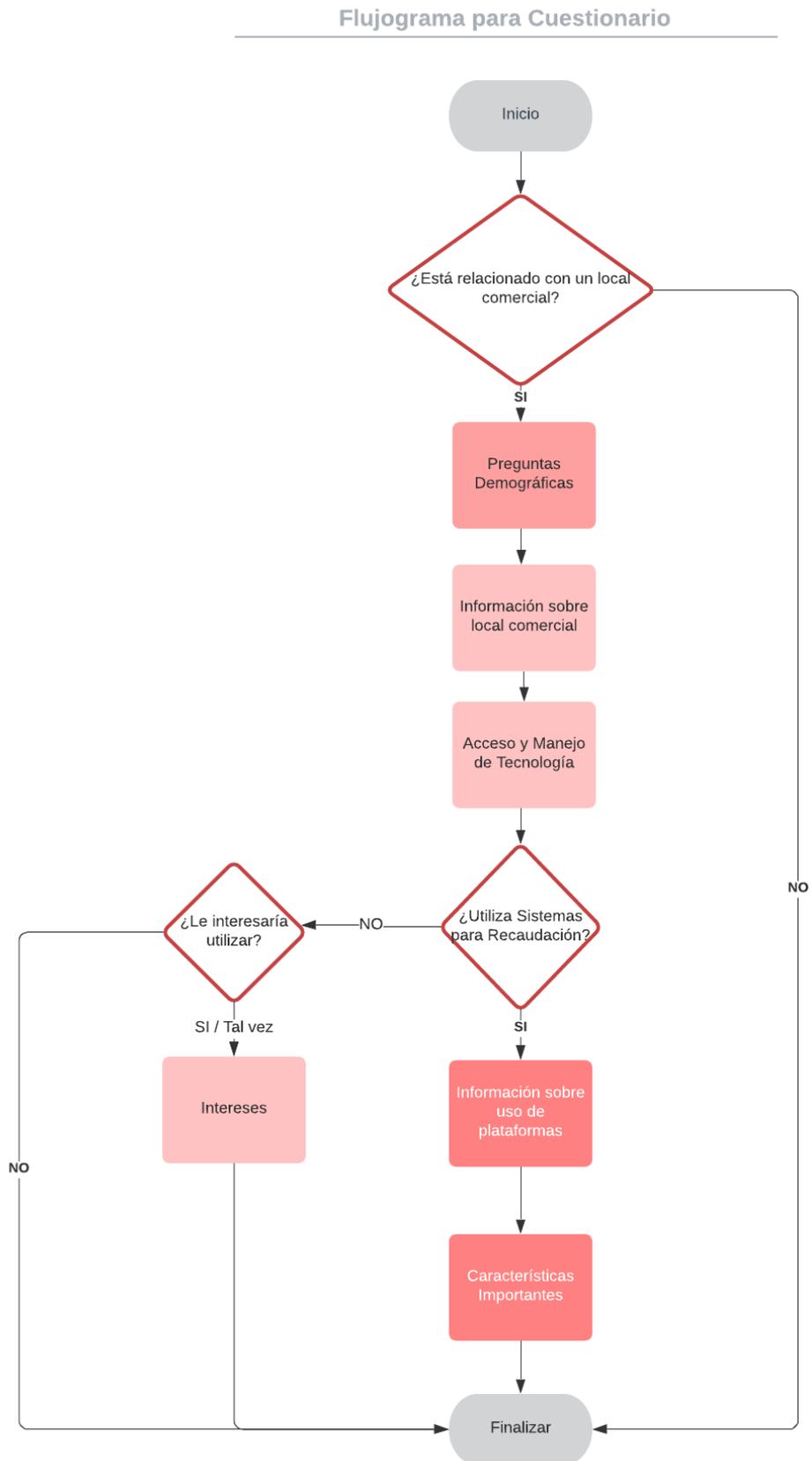
La organización World Programme Food ha puesto a disposición un modelo de encuesta para estudios de mercado a locales comerciales (World Food Programme, 2017), de esta encuesta se ha depurado y seleccionado algunas preguntas que podrían ser de utilidad para el estudio, además se ha complementado la encuesta con una investigación académica realizada a la empresa Facilito (Zuñiga, 2017), empresa que realiza una actividad similar a la planteada en esta investigación.

La encuesta contiene un total de 26 preguntas, las cuales se presentan en base a respuestas previas, es decir son condicionales.

Anexo 1 Formulario Entrevista “Conocimiento, uso y satisfacción de sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. en locales comerciales”

A continuación, se presenta un flujograma que muestra cada sección del cuestionario y las diferentes validaciones.

Figura 9: *Flujograma para cuestionario*

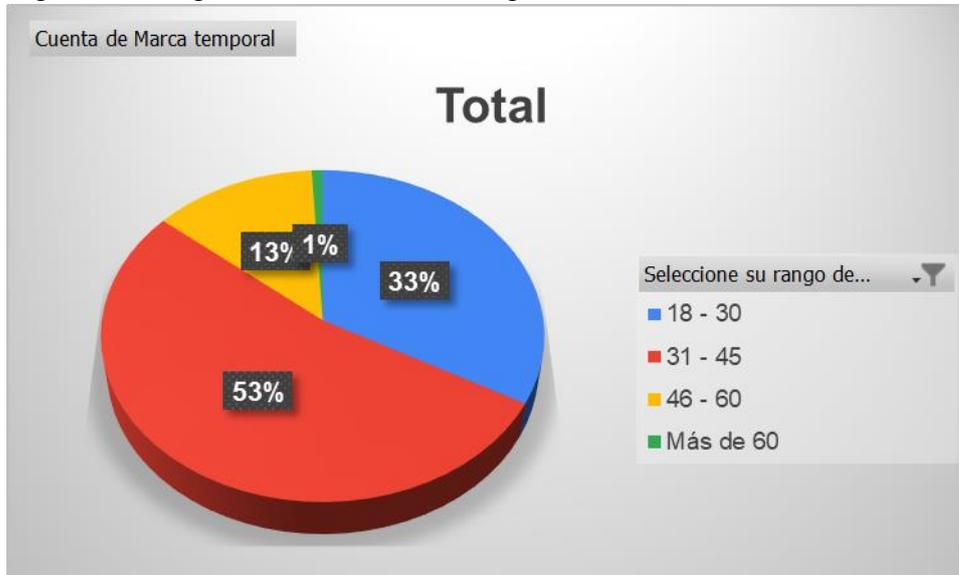


Fuente: Elaboración propia.

2.7. Resultados

Pregunta # 1

Figura 10: Pregunta: Seleccione su rango de edad.



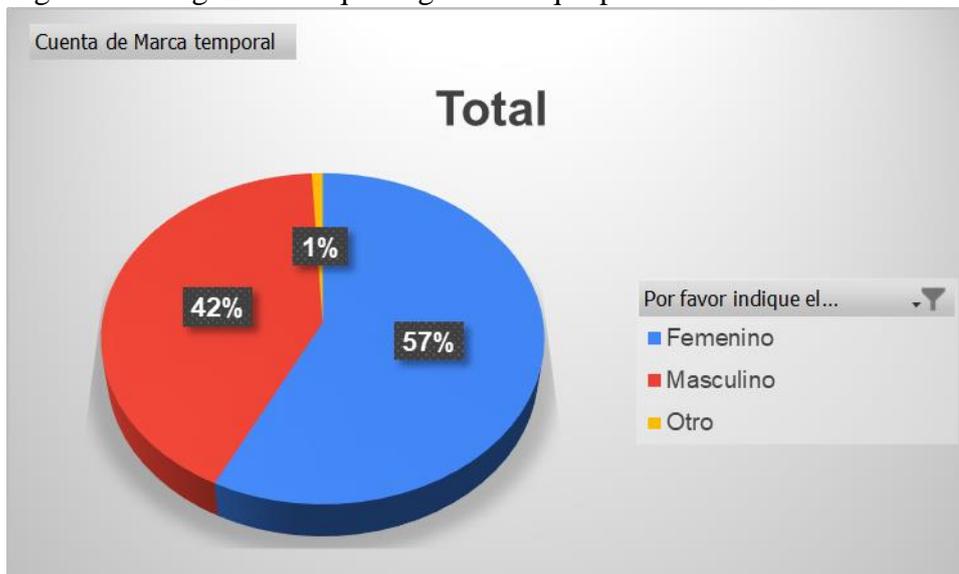
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Se puede visualizar que los principales propietarios o empleados en un local comercial, son personas entre 18 y 45 años, siendo el grupo de 31 a 45 el que representa un 53% de los entrevistados.

Pregunta # 2

Figura 11: Pregunta: Indique el género al que pertenece.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

En este caso, pero con poca diferencia se aprecia que los entrevistados son principalmente personas del género femenino con un 55%, y personas del género masculino con el 42%

Pregunta # 3

Figura 12: Pregunta: Tiempo de funcionamiento o antigüedad del local comercial



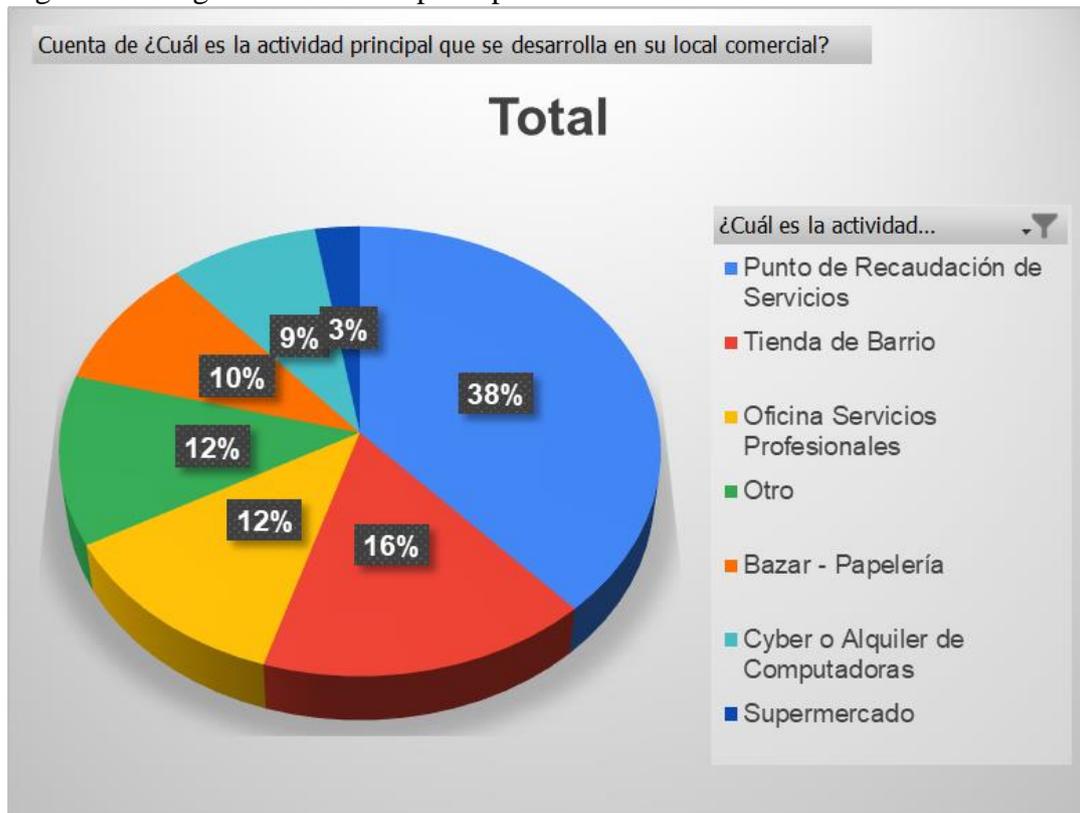
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

En esta pregunta, se puede verificar que los locales entrevistados son establecimientos consolidados en el tiempo, la mayoría de ellos con una antigüedad de más de 3 años.

Pregunta # 4

Figura 13: Pregunta: Actividad principal del local comercial



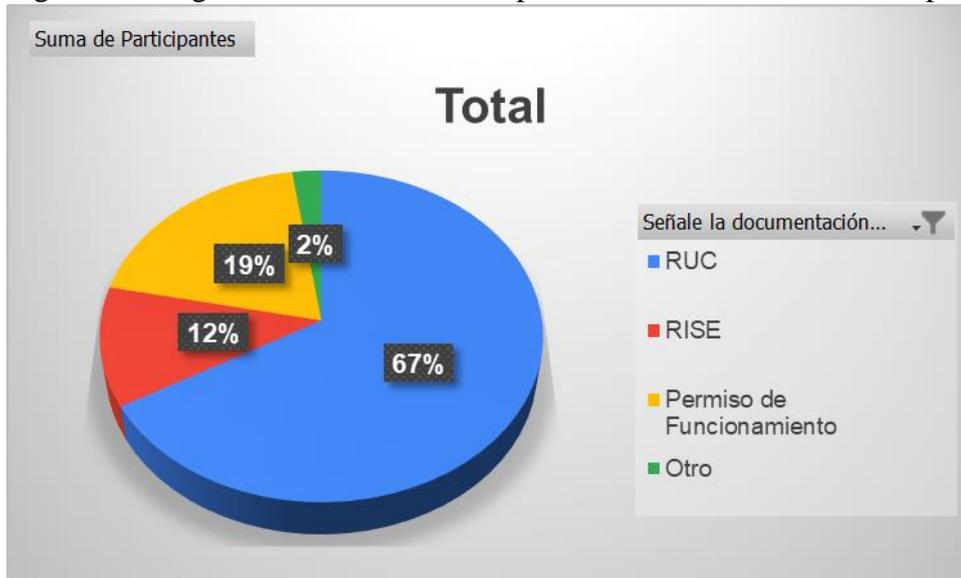
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Un dato importante que entrega esta entrevista es que el 38% de estos locales funcionan como locales de recaudación, que es justamente a quienes se intenta llegar con este proyecto.

Pregunta # 5

Figura 14: Pregunta: Documentación o permisos de funcionamiento disponibles



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

De igual manera, la respuesta de esta pregunta se complementa con la antigüedad de estos locales, se observa que un 67% de estos está registrado en el SRI mediante un RUC, lo cual le otorga credibilidad al comercio.

Pregunta # 6

Figura 15: Pregunta: Clientes atendidos por día



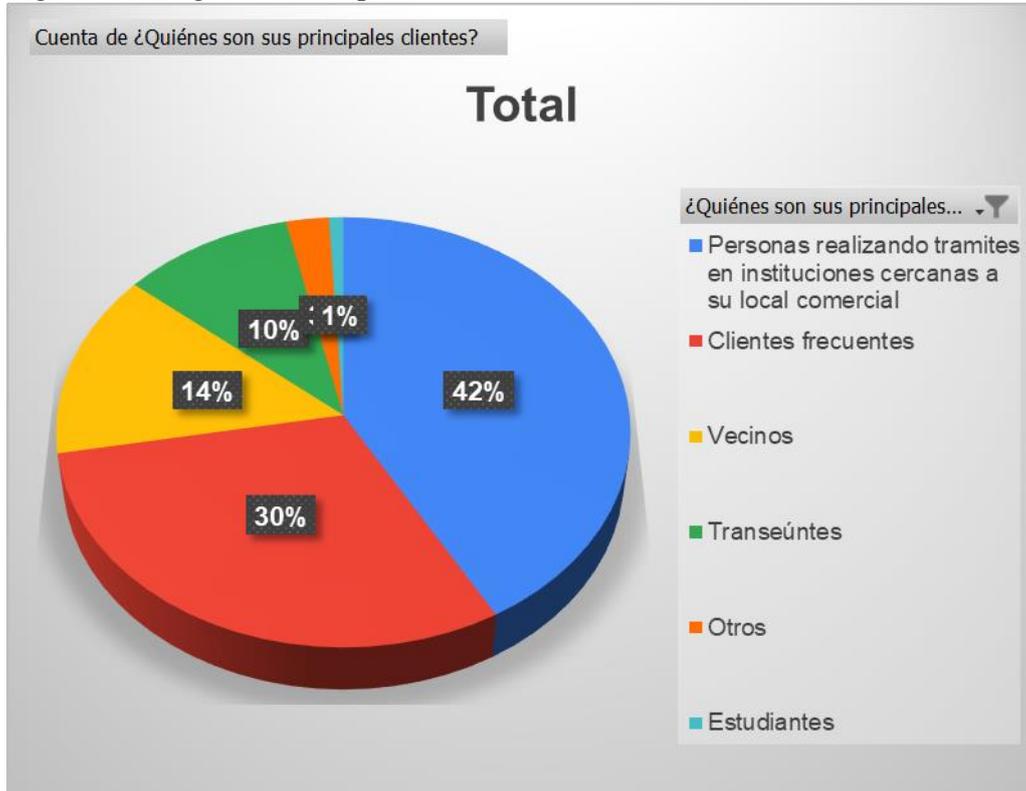
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

En cuanto al flujo de clientes que reciben estos locales es variado, sin predominio de un rango específico.

Pregunta # 7

Figura 16: Pregunta: Principales Clientes



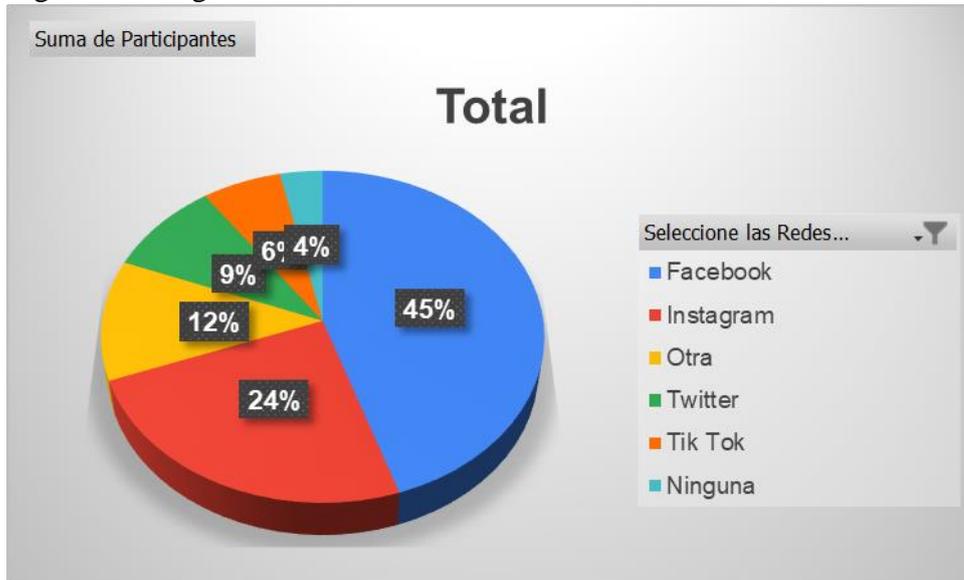
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Estos locales identifican a sus principales clientes como personas que se encuentran realizando trámites en instituciones cercanas al establecimiento con un 42%, lo cual coincide con una de las hipótesis planteadas respecto a este proyecto que se aborda en el capítulo Modelo de Negocio.

Pregunta # 8

Figura 17: Pregunta: Presencia en Redes Sociales



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La influencia de las RRSS como canal para llegar a potenciales clientes es importante, en este caso, la mayoría de los propietarios o empleados de un local comercial utilizan a Facebook como su red social principal, seguido de Instagram un buen grupo. Esto coincide con las tendencias mundiales de uso de RRSS en el grupo etario de entrevistados.

Pregunta # 9

Figura 18: Pregunta: Número de plataformas utilizadas



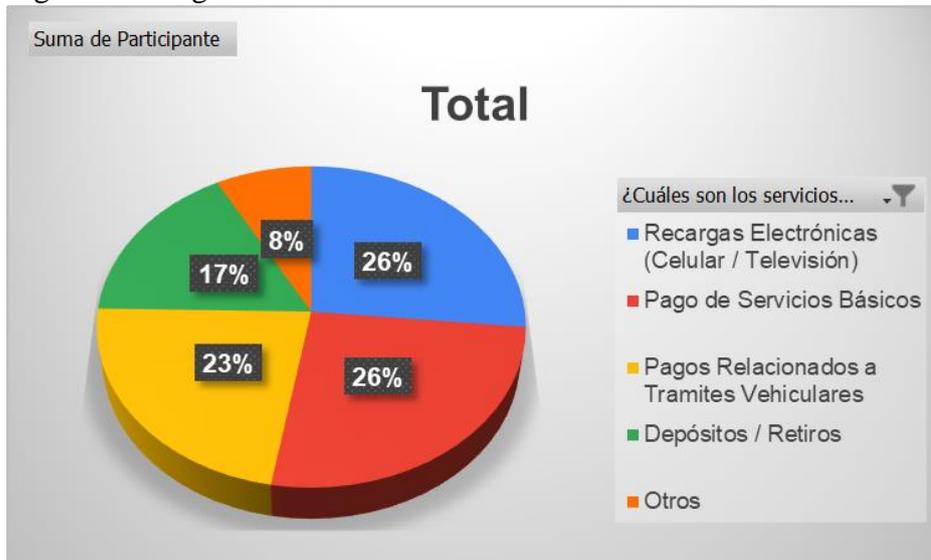
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La principal interrogante que plantea este proyecto está basada en validar un problema detectado vivencialmente, el cual ratifica lo expuesto, indican que los locales comerciales hacen uso de más de una plataforma para recaudación de servicios. Apenas el 28% de los entrevistados indican que utilizan solo una plataforma, por el contrario, el 72% utiliza más de una.

Pregunta # 10

Figura 19: Pregunta: Servicios más utilizados



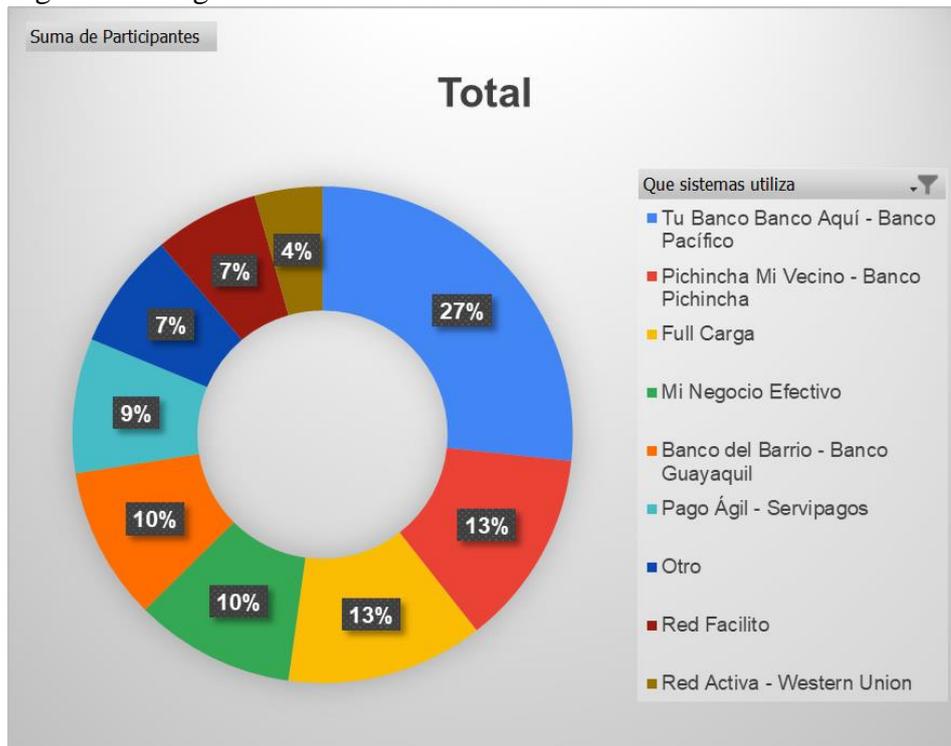
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Los entrevistados, al auto identificarse en su mayoría como puntos de recaudación, se observa que los servicios que más utilizan son diversos con una ligera tendencia a procesar más transacciones relacionadas a recargas electrónicas, pagos de servicios básicos, trámites vehiculares, por lo tanto, se concluye necesario un catálogo amplio de recaudaciones disponibles.

Pregunta # 11

Figura 20: Pregunta: Plataforma utilizada



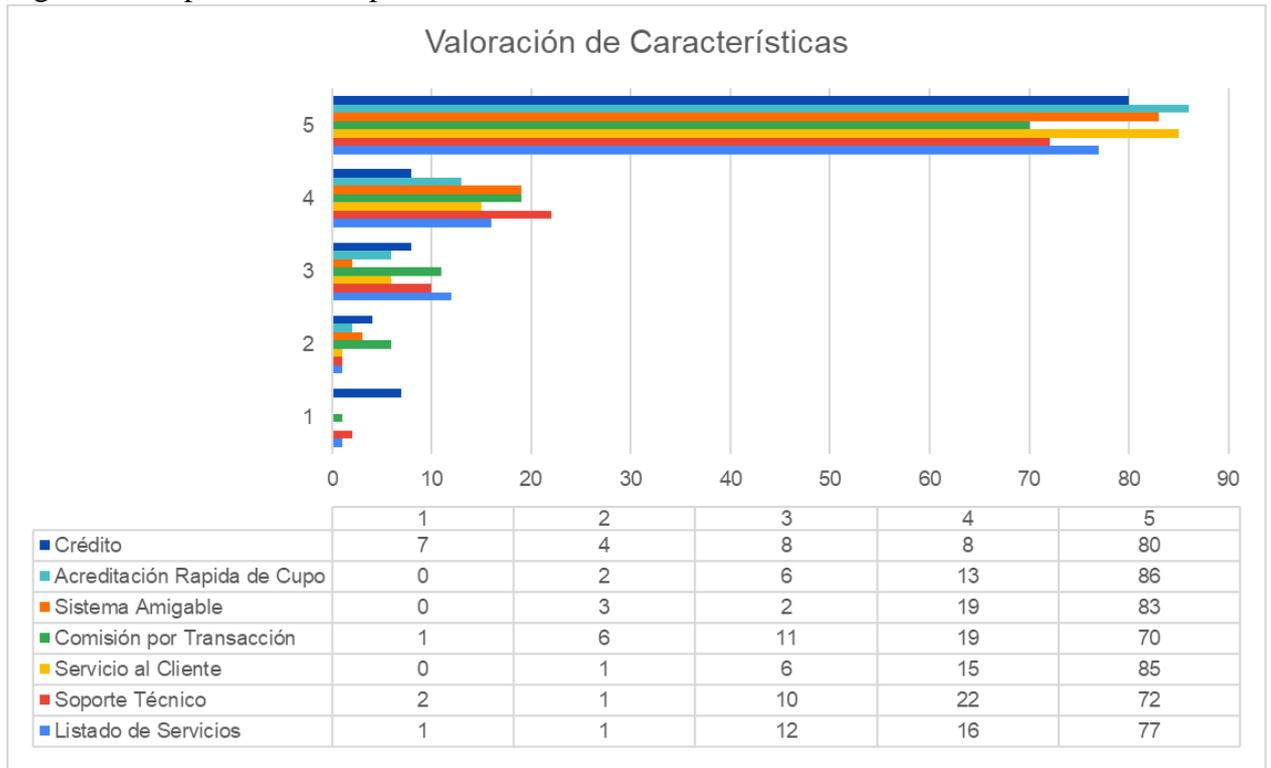
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

El dato que entrega esta pregunta coincide con los datos de FELABAN expuestos anteriormente, en el cual se indica que el principal operador de CNB en Ecuador es Banco Pacifico, seguido de Banco Pichincha y luego redes particulares.

Pregunta # 12

Figura 21: Aspectos más importantes en un sistema de recaudación



Fuente: Elaboración Propia

Nota. La escala considera desde 1 como menos favorable a 5 como más favorable.

Análisis:

Con esta pregunta se intenta recolectar las características más importantes que debe tener un sistema de recaudación, o visto desde otro punto, cuáles son los aspectos que más valoran los locales comerciales para estas plataformas.

Acreditación rápida de cupo.

Este parámetro recibe la mayor cantidad de opiniones, indicando como la máxima prioridad a esta característica. Mientras más tiempo tome la acreditación de cupo, se incrementa la probabilidad de perder transacciones.

Servicio al cliente.

Segunda característica a la que los entrevistados dan la mayor importancia y resulta imprescindible ofertar un servicio adecuado que fidelice a los clientes.

Sistema amigable.

A pesar de que los entrevistados indican tener un alto manejo de tecnología, un sistema amigable y fácil de utilizar es primordial.

Comisión por transacción.

Los ingresos que reciben los locales comerciales por el procesamiento de las transacciones es el parámetro que menos votos tienen como característica muy importante, un dato curioso que permite concluir que el principal objetivo de utilizar plataformas no es principalmente el ingreso económico por recibir.

2.8. Discusión

El análisis del entorno es muy importante para un emprendimiento, pues este le permite detectar o validar ciertas ideas o hipótesis con las cuales se decide emprender, si bien este análisis puede entregar datos importantes y mostrar un escenario esperanzador, la ejecución en sí del proyecto es lo que permitirá ser sostenible y tener éxito en el tiempo.

En términos generales, el análisis del entorno ha permitido validar algunas hipótesis que se plantearon alrededor de este proyecto, algunas de ellas también se han desechado con el debido sustento objetivo resultado de la investigación de mercado.

Resultado de la investigación de mercado, se coincide en que varios locales comerciales hacen uso de más de una plataforma para recaudación de servicios, esto conlleva a identificar los motivos por los cuales sucede esto. Aparentemente las necesidades que tienen los clientes en torno a estas plataformas son una acreditación ágil de cupo, un servicio al cliente oportuno y por supuesto un sistema que sea estable y amigable.

Los datos obtenidos del análisis del entorno permitirán plantear una propuesta de negocio atractiva, que se adapte a las necesidades de los clientes, para ello, en el siguiente capítulo se abordará el modelo de negocio incorporando la información levantada del entorno.

CAPÍTULO 3

MODELO DE NEGOCIO

3.1. Introducción

Todo proyecto nace o empieza con una serie de ideas o hipótesis que si no son validadas correctamente incrementan las posibilidades de fracaso en la ejecución, por lo tanto, para no caer en esa falsa concepción de ser dueños de la verdad y cometer saltos de fe, estas interrogantes referentes a la viabilidad del proyecto deben ser contrastadas y socializadas con los posibles clientes y expertos del ecosistema en el cual se va a desempeñar el proyecto.

Una vez validadas estas hipótesis, en primera instancia con el análisis del entorno, se propondrá un modelo de negocio basado justamente en las necesidades y dolores de los clientes, para intentar satisfacer a estas con una propuesta de valor que sea coherente y atractiva.

Se empezará definiendo claramente cuáles son las hipótesis planteadas y en base a los resultados de la investigación, detectar el segmento de clientes, que permita analizar claramente sus necesidades para con ello se pueda proponer una posible solución.

En este capítulo también se contemplarán los planes y estrategias a seguir para la ejecución del proyecto, plan de marketing, plan financiero y plan de operaciones que servirán de guía en cada uno de estos aspectos para una ejecución organizada y sostenible.

3.2. Hipótesis Generales

La idea de este proyecto nace de detectar vivencialmente una posible problemática presentada en locales comerciales en los cuales se utiliza plataformas para recaudación de servicios, específicamente locales ubicados alrededor de instituciones públicas en las cuales se realizan trámites de instituciones como ANT, SRI, IESS, etc., como también locales en los cuales la principal actividad es ser punto de pago para recaudación de servicios. En estos locales se ha detectado el uso de varias plataformas de recaudación, las cuales tienen un fin similar, sin embargo, se complementan entre ellas y en ciertos casos son utilizadas como contingencia en caso de que la principal falle.

Hipótesis del Cliente.

- ¿Son potenciales clientes los locales comerciales ubicados alrededor de instituciones públicas como ANT, SRI, IESS, etc.?

- ¿Son potenciales clientes locales comerciales en los cuales su principal actividad es la recaudación de servicios, conocidos como Puntos de Pago?

- ¿Son clientes atractivos las tiendas de barrio como puntos de recaudación?

Hipótesis del Problema.

- ¿Estos locales comerciales requieren de una plataforma que les permita realizar recaudaciones de servicios de sus clientes?

- ¿Ciertos locales comerciales hacen uso de varias plataformas con el objeto de complementar su portafolio de recaudaciones disponibles?

- ¿Los locales comerciales requieren servicio al cliente, soporte y atención adecuada y oportuna?

Hipótesis de la Solución.

- Una plataforma tecnológica que permita a los locales comerciales recaudar lo que sus clientes requieran en el momento que ellos lo necesiten.

- Una plataforma tecnológica que consolide la mayor cantidad de servicios los cuales actualmente se encuentran distribuidos en diferentes plataformas o sistemas.
- Soporte y atención oportuna a los locales en caso de necesitarlo.

Validación de las hipótesis.

Basados en el análisis del entorno se intentará validar algunas de estas hipótesis con la información levantada.

A continuación, se presenta una serie de preguntas que permiten obtener información relacionada a las hipótesis planteadas.

Pregunta #10

¿Quiénes son sus principales clientes?

- Transeúntes
- Vecinos
- Estudiantes
- Personas realizando trámites en instituciones cercanas a su local comercial
- Clientes frecuentes
- Otros

Resultados

Tamaño de la Muestra: 115

Figura 22: Tabulación Pregunta: ¿Quiénes son sus principales clientes?



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Como se aprecia en la gráfica, el 42% de los locales comerciales entrevistados indican que sus principales clientes son personas que están realizando trámites en instituciones cercanas, lo cual ayudaría a validar la primera hipótesis del cliente.

Las siguientes preguntas, fueron realizadas únicamente a locales que ya cuentan con sistemas para recaudación de servicios.

Pregunta #12

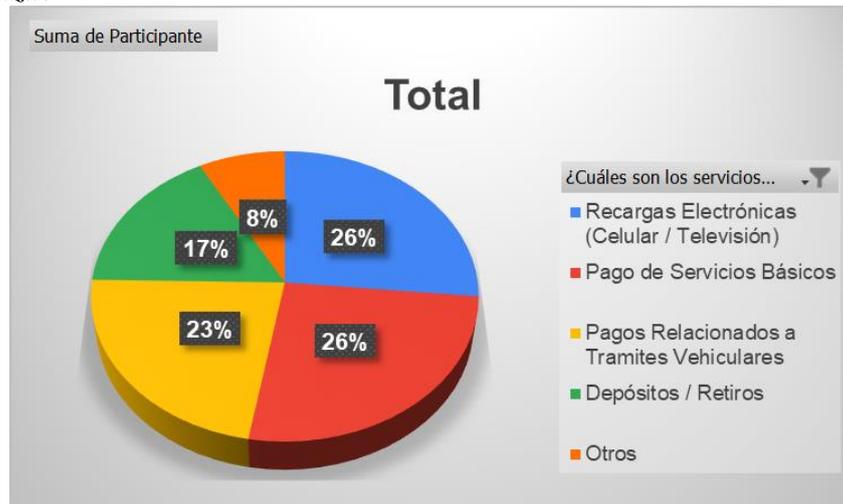
¿Cuáles son los servicios que más utiliza?

- Pago de servicios básicos
- Recargas Electrónicas
- Depósitos / Retiros
- Pagos relacionados a Trámites Vehiculares
- Otros

Resultados

Tamaño de la Muestra: 328

Figura 23: Tabulación Pregunta: ¿Cuáles son los servicios que más utiliza?



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

En este caso se puede observar que las transacciones que procesan los locales comerciales son diversas, desde recargas electrónicas, pago de servicios básicos, etc., por lo tanto, se requiere una plataforma que integre la mayoría de estos servicios.

Pregunta #13

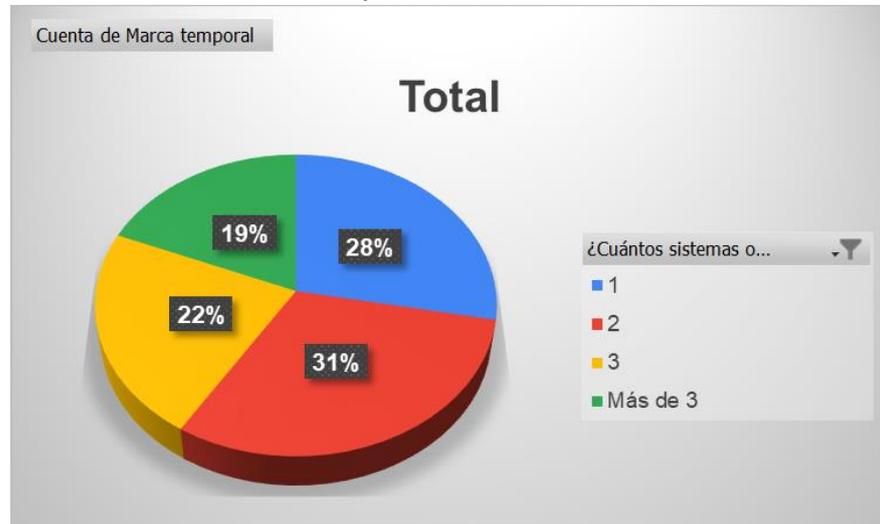
¿Cuántos sistemas o plataformas para recaudación de servicios utilizan en su local comercial?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

Resultados y análisis

Tamaño de la muestra: 115

Figura 24: Tabulación Pregunta: ¿Cuántos sistemas o plataformas para recaudación de servicios utilizan en su local comercial?



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Esta pregunta lleva claramente a verificar la hipótesis planteada referente a que los locales comerciales utilizan más de una plataforma para recaudación de servicios. Como se puede ver el 72% de locales entrevistados indicó hacer uso de más de una plataforma.

Pregunta #14

¿Indique la importancia de los siguientes aspectos en un sistema de recaudación de servicios?

Resultados

Escala de Likert para cada uno de los siguientes aspectos

- Listado de servicios disponibles.

Figura 25: Tabulación Pregunta: Importancia del listado de servicios disponibles



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La escala considera desde 1 como menos favorable a 5 como más favorable.

- Soporte técnico

Figura 26: Tabulación Pregunta: Importancia del soporte técnico



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La escala considera desde 1 como menos favorable a 5 como más favorable.

- Servicio al cliente.

Figura 27: Tabulación Pregunta: Importancia del servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La escala considera desde 1 como menos favorable a 5 como más favorable.

Análisis

Esta serie de preguntas pretenden obtener la valoración que cada local comercial otorga a ciertos aspectos de una plataforma de recaudaciones.

La importancia de un catálogo amplio de servicios pregunta en la cual el 87% de participantes otorga una valoración de 4 y 5 puntos, indicando como muy importante.

Además de esta característica, indican de igual manera, como muy importante, el servicio al cliente y el soporte técnico que una plataforma debería brindarles.

3.3. Modelo de Negocio

Existe una nueva tendencia en el área de negocios, para implementar estrategias ágiles en sus diversas etapas, desde la generación de ideas, validación, planeamiento, prototipado, etc., Una de estas herramientas para desarrollar y entender el funcionamiento de una organización es el Business Model Canvas que permite tener una visión general de cómo está estructurada y como opera una organización.

“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

El Business Model Canvas es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder conjuntamente con Yves Pigneur, está dividido en nueve partes y funciona de la siguiente manera. (Lead Innovation, 2019)

Una mirada a lo esencial:

El BMC permite obtener una visión general del funcionamiento de la organización, pero esencialmente permite priorizar las actividades más importantes con el objetivo general, por lo tanto, es importante mantenerlo actualizado y monitoreado constantemente para no perder el enfoque.

Base para lluvia de ideas:

Permite en base a ideas modificar o actualizar un BMC de manera que se puedan probar diferentes escenarios o alternativas para la organización.

Presentación Estructurada:

Permite tener una idea general de cómo funciona una organización, por lo tanto, resulta una herramienta que permite explicar a los stakeholders la forma en la que opera la empresa.

No reemplaza a un plan de negocios:

Si bien el BMC ofrece una guía de cómo fue planificada la operación de una organización, no ofrece mayor detalle sobre el mismo, por lo tanto, no reemplaza a procesos o planes para ejecución del negocio.

3.3.1. Propuesta de Valor

“Plataforma para recaudación de todo tipo de servicios con soporte eficaz y estabilidad garantizada”

- Cobrar todo tipo de servicios: Consiste en integrar la mayor cantidad de servicios en una sola plataforma. Estos servicios se encuentran actualmente distribuidos en más de una.
- Soporte Técnico y Operativo: Muchas transacciones en estos locales no se llegan a concretar por falta de soporte del proveedor, se ha detectado que brindar un soporte adecuado y ágil, incrementa la cantidad de transacciones procesadas y además genera un beneficio indirecto muy valioso: fidelización.
- Estabilidad Garantizada: Uno de los principales problemas que presentan las plataformas tecnológicas es la inestabilidad en su servicio, esto afecta a la transaccionalidad del local comercial, debido a que el cliente requiere pagar en ese momento su planilla y no está dispuesto a esperar. Garantizar una infraestructura tecnológica que permita una estabilidad del 99% es parte de la propuesta de valor.

3.3.2. Segmento de Clientes

- Locales comerciales alrededor de instituciones públicas (SRI, ANT) estas zonas son detectadas como zonas de calor en donde se realiza una mayor cantidad de transacciones.
- Puntos de recaudación: Locales comerciales dedicados únicamente al procesamiento de recaudaciones.
- Oficinas Contables: aquí confluyen una gran cantidad de transacciones mensuales, relacionadas al SRI, IESS, etc.
- Locales comerciales / Tiendas de Barrio: Esta es la mayor cantidad de locales comerciales que existe, sin embargo, mantener la operatividad de estos es elevada al ser un volumen gigantesco y en algunos casos no representa un flujo interesante de transacciones.

3.3.3. Relaciones con los clientes

- CRM será utilizado para administrar de mejor manera la relación y la información de cada uno de los locales comerciales.
- RRSS, Chat, WhatsApp, Teléfono, etc., son canales mediante los cuales se dará soporte a los clientes.
- Publicidad y posicionamiento web es muy importante para atraer clientes.

3.3.4. Canales

- Mediante un canal directo y virtual, la plataforma tecnológica mediante la cual se procesarán las transacciones.

3.3.5. Aliados Estratégicos

- Los proveedores de servicios son los que alimentan la plataforma de servicios, son muy importantes para poder entregar la propuesta de valor.
- Bancos, mediante estos se recibe los fondos de los clientes para que puedan transaccionar.
- Locales comerciales, son los que harán uso de la plataforma.
- Proveedores de infraestructura tecnológica en la nube como Amazon Web Services, Google, Cloud, etc.

3.3.6. Actividades Clave

- Promocionar el servicio lo cual permite atraer a nuevos clientes.
- Desarrollo de una plataforma eficiente que brinde confianza a los clientes.
- Integración continua de nuevos servicios: para cumplir la propuesta de valor se deben integrar cada uno de los nuevos servicios que se tengan al alcance.
- Capacitación a locales, no solo en temas relacionados al procesamiento de transacciones, sino más bien en administración de pequeños negocios.
- Fidelizar locales.

3.3.7. Recursos Importantes

- Plataforma tecnológica
- Equipo Operativo y Tecnológico para poder entregar una plataforma y un soporte adecuados.
- Infraestructura tecnológica de punta.
- Catálogo de servicios, mientras mayor cantidad de servicios mejor.

3.3.8. Estructura de Costos

- Costo de desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Cada local comercial recibe una comisión por cada transacción procesada.
- Tecnología necesaria para el soporte técnico.

- Costos operativos y de funcionamiento.

3.3.9. Fuente de Ingresos

- Por cada transacción procesada mediante la plataforma, los proveedores de servicios costean una comisión.
- Existe un costo de afiliación para cada local comercial nuevo.

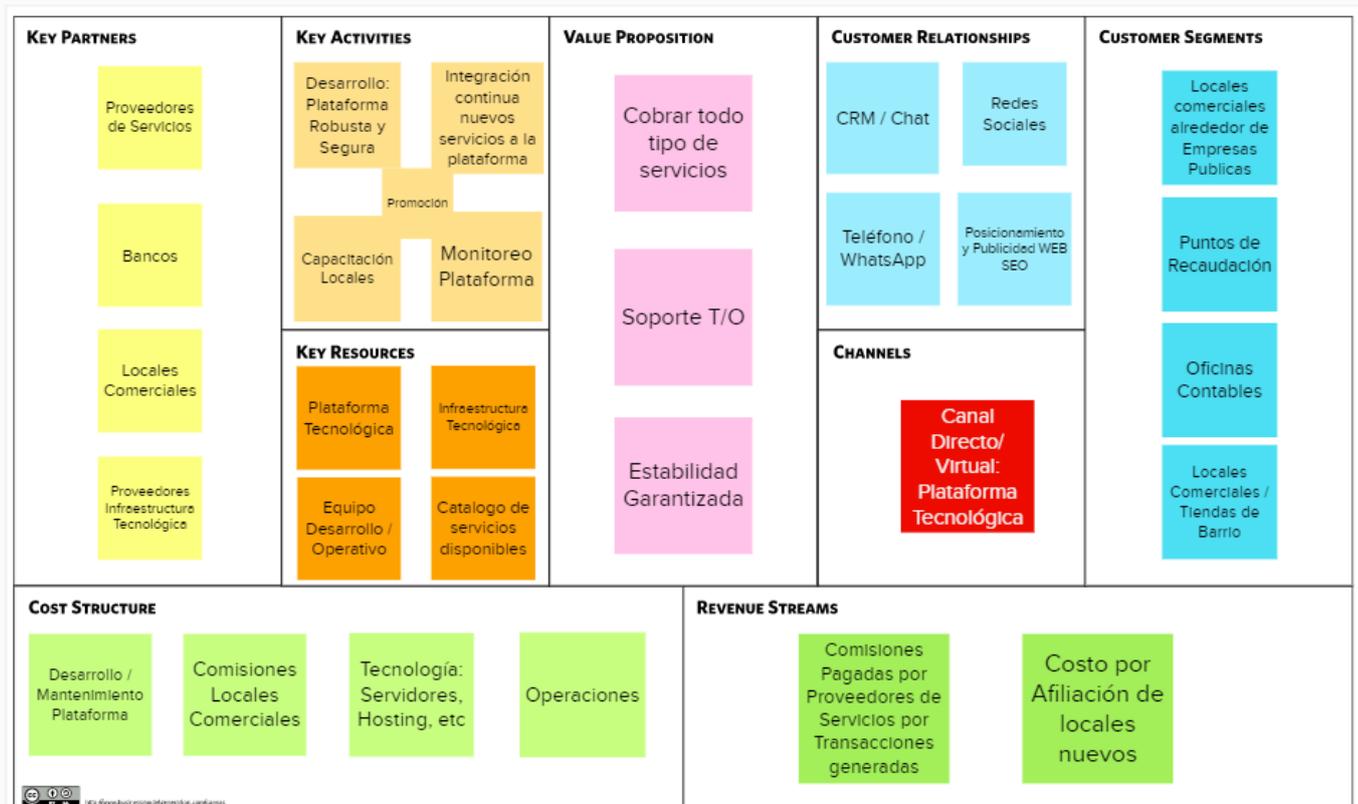
3.3.10. Business Model Canvas

Figura 28: Lienzo Business Model Canvas

Canvas Zonapago

Plataforma que permite recaudar todo tipo de servicios con soporte eficaz y estabilidad garantizada

Cristian Pulla



Fuente: Elaboración Propia.

3.4. Plan de Marketing

Como parte fundamental de un emprendimiento es importante planificar correctamente las estrategias que permitan identificar las mejores oportunidades de negocio para la empresa, de manera que se tenga claro como penetrar, captar y mantener posiciones en el mercado (Westwood, 2015).

Con el objetivo de crear valor, es indispensable estudiar al mercado para descubrir lo que el cliente busca y empatar con la propuesta de valor planteada, el marketing se basa justamente en el principio de satisfacer las necesidades del consumidor mediante productos o servicios que estos estén dispuestos a adquirir.

Misión:

Definiendo a la misión empresarial como el propósito o razón de ser de la empresa, lo que se intenta cumplir y para quien se lo va a hacer. La misión del emprendimiento está enfocada desde el punto de vista del local comercial y se la define de la siguiente manera:

“Somos una empresa ecuatoriana comprometida con nuestros empleados, clientes y la sociedad, que proporciona la tecnología necesaria para que un local comercial procese recaudaciones que sus clientes necesitan en el momento oportuno”

Visión:

Por otra parte, la visión empresarial se la define como el camino que decide recorrer una empresa a largo plazo y sirve de rumbo para tomar las decisiones estratégicas que permitan lograrlo.

“Ser la empresa al 2024, que consolida la mayor cantidad de servicios transaccionales en una sola plataforma, colocando al cliente como eje central”

El plan de mercadeo para el emprendimiento está orientado a prospectar, afiliar locales comerciales e incrementar el número de transacciones procesadas en la plataforma, a través de estrategias de diferenciación y posicionamiento frente a competidores que existen en el mercado. Para comenzar a desarrollar este apartado es importante destacar que las estrategias planteadas son resultado de la evaluación del entorno y la investigación de mercado.

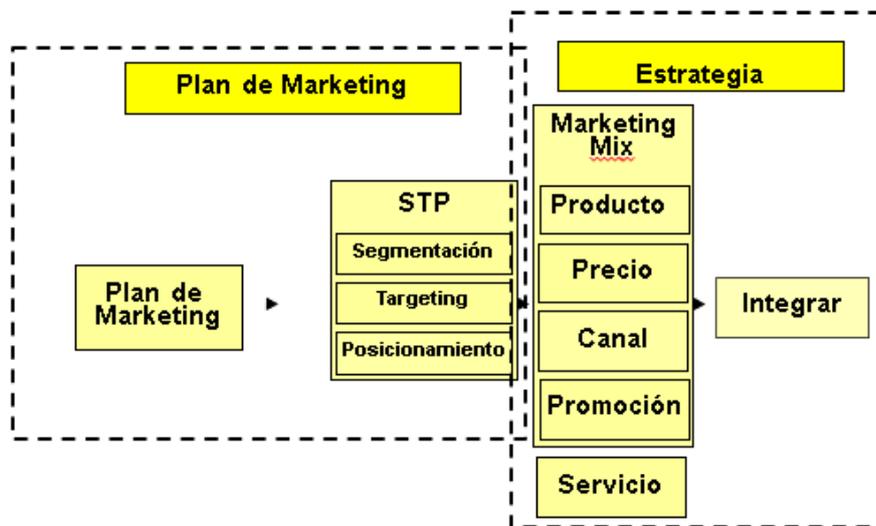
Los competidores son empresas que ofertan su plataforma de recaudación tales como Western Union, Facilito, FullCarga y a su vez instituciones financieras que trabajan con corresponsales no bancarios como puntos de recaudación entre los cuales están Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Pacifico.

3.4.1. Objetivos

- Identificar el mercado objetivo en el contexto ecuatoriano, al cual la empresa dirigirá sus estrategias comerciales.
- Determinar el perfil de clientes, edad, comportamiento transaccional, si actualmente procesan recaudaciones a través de otras plataformas.
- Disponer de información referente a los incentivos que buscan los locales comerciales para activar y utilizar la plataforma.
- Posicionar la empresa a nivel nacional en los próximos 3 años.
- Generar sinergias en el mercado, a través de alianzas públicas o privadas que permitan llegar a pequeños negocios en Ecuador, como una alternativa para generar ingresos adicionales.

3.4.2. Estrategias

Figura 29: *Marketing y Estrategia STP*



Fuente: Elaboración Propia

Para estructurar las estrategias del plan de marketing, se comenzará definiendo la segmentación, targeting de clientes y posicionamiento (Estructura STP), en base a los resultados del análisis FODA.

3.4.3. Segmentación

La segmentación permitirá identificar el grupo de clientes o locales a los cuales se dirigirán los esfuerzos para establecer una alianza comercial y analizar sus necesidades detalladamente.

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, el mercado objetivo está conformado por:

- Locales comerciales que se encuentran cerca de empresas públicas como SRI, ANT, Municipios, IESS, etc.
- Locales comerciales que actúan como puntos de recaudación.
- Oficinas Contables.
- Locales comerciales y tiendas de barrio.

Estrategias de Segmentación

1. Apuntar a nichos de mercado que se sientan identificados y cómodos con el uso de la tecnología, clientes que no necesiten mayor capacitación en temas técnicos y que vean a una plataforma consolidada como una alternativa de crecimiento para sus negocios.
2. Localizar puntos de recaudación que se encuentren alrededor de empresas públicas o privadas en las cuales se realizan pagos como Agencia Nacional de tránsito ANT, Servicio de Rentas Internas SRI, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, ETAPA, Empresas municipales, etc.
3. La principal estrategia de segmentación está dirigida a puntos de recaudación que actualmente ya cuentan con plataformas transaccionales de competidores, como Banco del Barrio, Mi Vecino, Western Union, etc. Pues en ellos se detecta la necesidad de contar con una plataforma integral, con el catálogo más completo del mercado, es decir que no tengan la necesidad de utilizar diversas plataformas por separado para gestionar los pagos o recaudaciones de sus clientes.

3.4.4. Targeting

¿Qué valoran los clientes?

- La posibilidad de generar ingresos adicionales al actuar como puntos de recaudación.
- Diversificar el catálogo de productos y servicios hacia sus clientes.
- Que sus locales tengan un mayor número de visitas, incrementando sus ventas.
- Baja inversión técnica y económica.
- Aportan al desarrollo de sus barrios y áreas de influencia, destacarse de locales comerciales cercanos.
- Disponer de un sistema ágil que les permita recaudar la mayor cantidad de servicios y tenga automatizadas varias funcionalidades como aprobación de cupos, con estabilidad y servicio oportuno.

¿Cómo transacciona el segmento de clientes?

- Realizan cobros en efectivo.
- Necesitan acreditar un cupo para realizar cobros o pagos de servicios.
- Son locales físicos, que utilizan un computador, impresora e internet.
- Son locales comerciales que atienden a personas que necesitan realizar sus cobros o pagos de manera mensual y para ciertos servicios frecuentemente.
- Están ubicados en diferentes localidades a nivel nacional.

3.4.5. Posicionamiento

Una vez identificado el mercado objetivo, se diseñarán las estrategias de posicionamiento que permitan ser la mejor opción para los locales comerciales frente a las diversas opciones que existen en el mercado.

Dentro de las estrategias de posicionamiento se han analizado las siguientes:

1. La primera estrategia de posicionamiento será ofertar el catálogo más completo de servicio, que actualmente se encuentran dispersos entre varios proveedores, para que mediante una sola plataforma el local comercial pueda conectarse a Banco Pacífico, Western Union, Facilito, Banco del Barrio, etc.
2. Automatizar los procesos operativos a través de un robot de software para que la acreditación de cupos sea automática.
3. Se trabajará con un esquema de comisiones mensualizado, de manera que el valor a recibir para el local comercial sea interesante y perceptible.
4. Fidelizar a los puntos de recaudación, a través de una asistencia y servicio de calidad.
5. Estrategia de comunicación digital, orientada a que los locales comerciales puedan reactivarse y mejorar sus ingresos económicos.
6. Orientar esfuerzos en zonas geográficas muy cercanas a instituciones públicas o privadas, en las cuales se evidencie congestión para recaudaciones o pagos.

3.4.6. Marketing Mix

Producto

El producto se trata de una plataforma transaccional para la recaudación de servicios en locales comerciales, de tal manera que estos locales puedan recaudar de sus clientes: planillas de servicios básicos, impuestos, recargas, etc.

Dentro de la variable producto, se contará con un catálogo de más de 200 servicios entre los cuales se encuentran:

- Servicios de empresas públicas: agua potable, luz eléctrica, internet, telefonía fija, telefonía móvil, pagos de impuestos SRI, ANT, IESS, pagos de Municipios (Quito, Guayaquil, Ambato, Loja), etc.
- Citaciones y multas de tránsito: EMOV, ANT, CTE, AMT, ATM.
- Empresas comerciales: Avon, Artefacta, Leonisa, Yanbal.

- Recargas electrónicas: de telefonía móvil y televisión satelital.
- Depósitos en cuentas bancarias: de instituciones financieras como Banco del Pacífico, Banco Rumiñahui, Banco de Loja, Produbanco.
- Pagos de Tarjetas de Crédito: Banco del Pacífico.

Características:

- Portafolio integrado a una plataforma tecnológica de fácil uso.
- Para dar continuidad al servicio, se integrará un mismo servicio con diferentes proveedores, para que en caso de problemas de un proveedor como contingencia se dirija al siguiente.
- Módulos de consultas, reversos, reportes.
- Funciona bajo la modalidad prepago, es decir los clientes deben realizar un depósito o transferencia contra la cual se debitarán las transacciones a realizar.
- Automatización de procesos.
- Atención al cliente y soporte técnico con acuerdos de nivel de servicio definidos por contrato.
- Información respaldada y con procesos de seguridad informática adecuados.

Requisitos para un punto de recaudación:

1. Tener un local comercial en funcionamiento, con todos los permisos de ley con al menos un año de antigüedad.
2. RUC o RISE
3. Copia de cédula y certificado de votación del propietario o representante del local comercial.
4. Planilla de servicio básico.
5. Infraestructura adecuada: seguridad, ubicación, espacio adecuado para colocar publicidad.
6. Fotografías internas y externas del local comercial.
7. Cuenta bancaria en institución financiera.
8. Computadora, conexión a internet, impresora.
9. Disponer de capital para trabajo.

Precio

El precio está representado por un lado por la tarifa de afiliación a la plataforma que cancelan los puntos de recaudación y por la comisión pactada con los proveedores.

Tarifa de afiliación: \$100 que se paga una sola vez al inicio de la relación comercial por la afiliación a la red transaccional.

Comisión por transacción: Correspondiente al procesamiento de las transacciones se recibirá como ingreso un valor de parte de los proveedores de servicios, de este valor se compartirá un porcentaje con el local comercial.

La tarifa máxima autorizada por la Superintendencia de Bancos para el canal CNB, actualmente es de \$0.51 + IVA para recaudaciones de empresas públicas.

Plaza

Buscando incrementar la participación de mercado se han analizado las siguientes estrategias:

1. Los puntos de venta o locales de recaudación podrán estar ubicados a nivel nacional, siempre y cuando cumplan con los requisitos definidos en la variable producto.
2. La capacitación, soporte técnico y acompañamiento a los clientes se realizará utilizando conexión remota.
3. Se contará con una línea de atención al cliente para consultas, soporte y temas operativos a resolver.
4. Los locales comerciales tendrán acceso al sistema a través de un aplicativo web al que se puede acceder desde cualquier navegador.
5. Se publicará mensualmente en la plataforma toda la información de intereses general.
6. Se manejarán formularios y encuestas para conocer la experiencia de nuestros clientes con la plataforma y para mejorar la calidad del servicio.

Promoción:

Dentro de las estrategias para la promoción y publicidad del servicio se han definido las siguientes.

1. Los locales comerciales entregarán fotos de su local para que, en conjunto con una agencia publicitaria, se coloque publicidad adaptable a cada uno.
2. Se contratará a una agencia publicitaria para que diseñe artes y videos, dependiendo las diferentes campañas publicitarias.
3. La agencia publicitaria se encargará también de administrar toda la comunicación en redes sociales y buscadores.
4. Se priorizará la publicidad digital mediante plataformas como Facebook Ads, Google Ads, etc., que, mediante segmentación, permitan llegar al público objetivo con el mensaje deseado.

Calidad y Servicio

Se implementarán políticas para evaluar la calidad del servicio.

- a. Tiempos esperados de resolución de incidentes.
- b. Tasas de estabilidad de la plataforma.
- c. Inspección técnica de los equipos del punto de venta previo a realizar las configuraciones y accesos al aplicativo.
- d. Procesos de respaldo de información en caso de contingencias.
- e. Visitas del asesor comercial a los locales comerciales para verificar correcto uso de la publicidad.
- f. Controlar el buen uso de la plataforma
- g. Monitoreo operativo y de riesgo referente a las transacciones procesadas.
- h. Capacitaciones a puntos de recaudación en temas de interés como educación financiera, reactivación económica, técnicas de ventas, etc.

3.5. Plan de Operaciones

Como parte del plan de continuidad de una empresa, se deben definir y documentar correctamente los procesos operativos que se ejecutan recurrentemente, de manera que, en caso de existir cambios en el personal o imprevistos, la persona asignada a cubrir estas actividades sepa claramente como debe ejecutarlas.

Si bien los procesos deben estar sometidos constantemente a mejoras es imperativo tener un punto de arranque y una visión global para que en un emprendimiento todo el equipo pueda actuar en base a sus asignaciones.

Por lo tanto, el objetivo principal del plan de operaciones es definir claramente los procesos que deben ocurrir en el emprendimiento, lo cual permita asegurar una continuidad del negocio.

Algunos de los principales procesos definidos a continuación están relacionados con la operatividad de un sistema transaccional desde la generación de leads, hasta el procesamiento de una transacción.

3.5.1. Generación de leads.

Una de las principales estrategias para captar potenciales locales comerciales o usuarios para la plataforma se realizará mediante plataformas digitales, para ello el proceso a definir se diagrama a continuación.

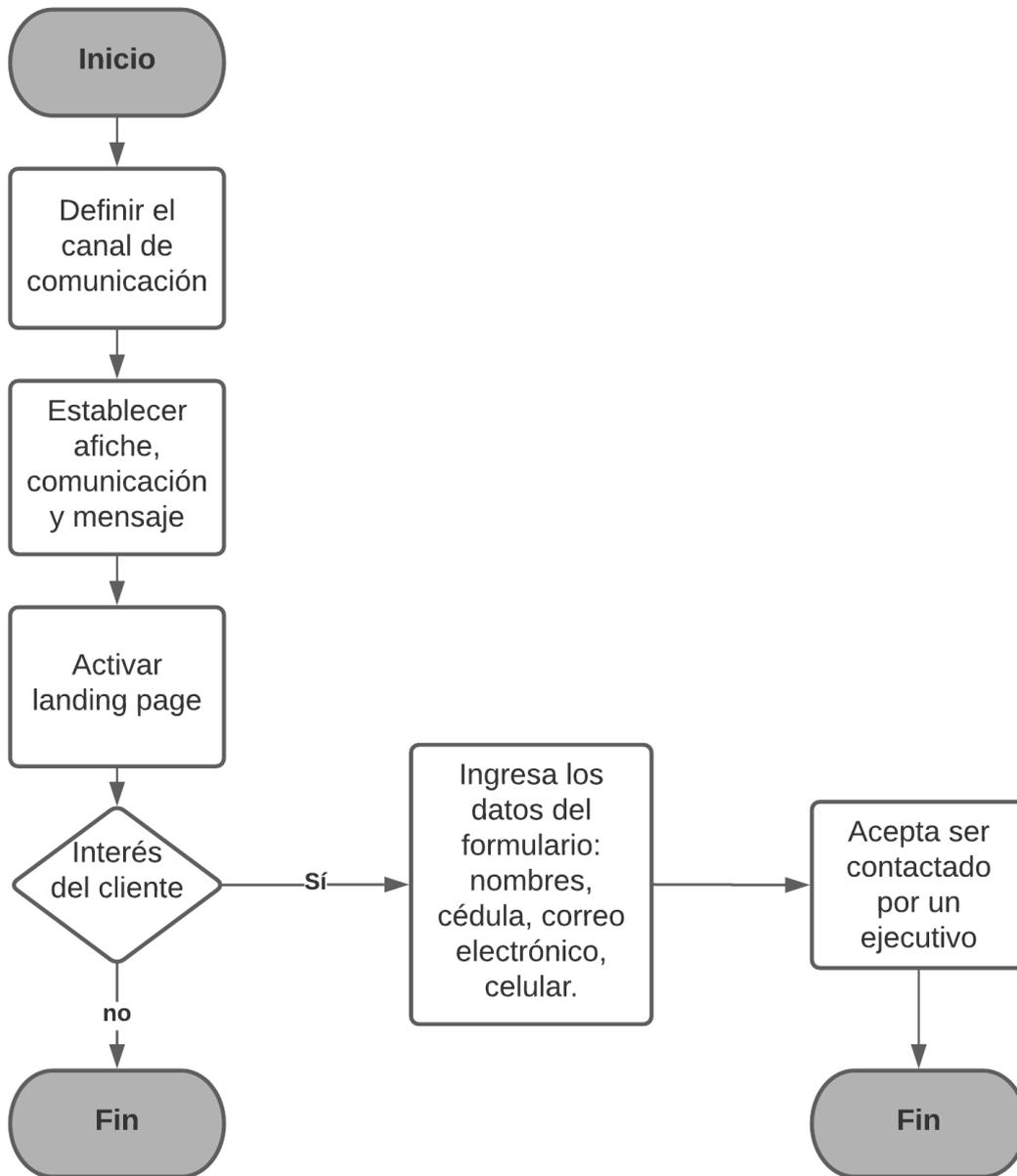
Etapas:

1. Definir el canal digital mediante el cual se comunicará el mensaje.
2. Desarrollar el arte, basado en el mensaje y público objetivo.
3. Redireccionar el tráfico de los interesados a una landing page¹.
4. Extraer la información para contacto con el interesado.
5. Aceptación para recibir información de remarketing².

¹ Landing page hace referencia a una página de aterrizaje a la que una persona llega tras pulsar el enlace o botón en un portal o algún banner o anuncio de texto situado en otra página web, aplicación, red social, correo electrónico.

² Remarketing es la técnica que permite entregar mensajes personalizados a usuarios que previamente mostraron interés o visitaron cierta página web.

Figura 30: *Generación de leads*



Fuente: Elaboración Propia

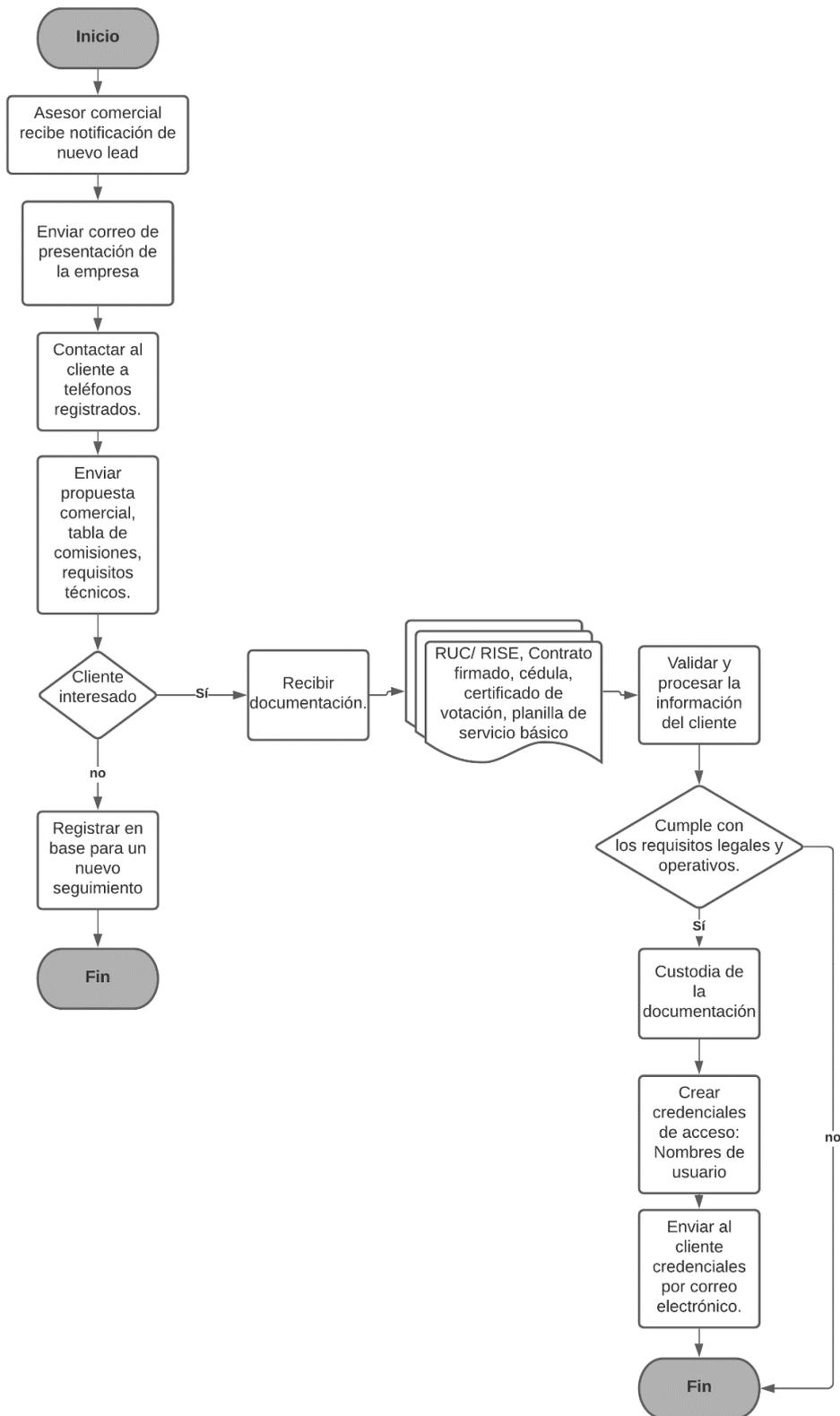
3.5.2. Prospección y captación de clientes.

Una vez que se genera un lead o interesado en la plataforma, un asesor comercial procede a tomar contacto y realizar la presentación de los servicios ofertados.

Etapas:

1. El sistema de monitoreo de leads genera una notificación a ser atendida por un asesor comercial
2. Se envía un folleto digital como presentación comercial de la empresa.
3. Se toma contacto y se da seguimiento al potencial cliente.
4. Se amplía la información relativa a la operatividad de la plataforma, se detalla requisitos, comisiones, etc.
5. Una vez que el cliente da su aceptación, se recibe la documentación digital completa.
6. Subproceso de firma de contrato digital.
7. Validación de la documentación legal.
8. En caso de pasar la validación, almacenamiento y custodia de la documentación.
9. Creación operativa del comercio y usuario en la plataforma.
10. Notificar electrónicamente las credenciales de acceso a la plataforma.

Figura 31: *Prospección y Captación de Clientes*



Fuente: Elaboración Propia

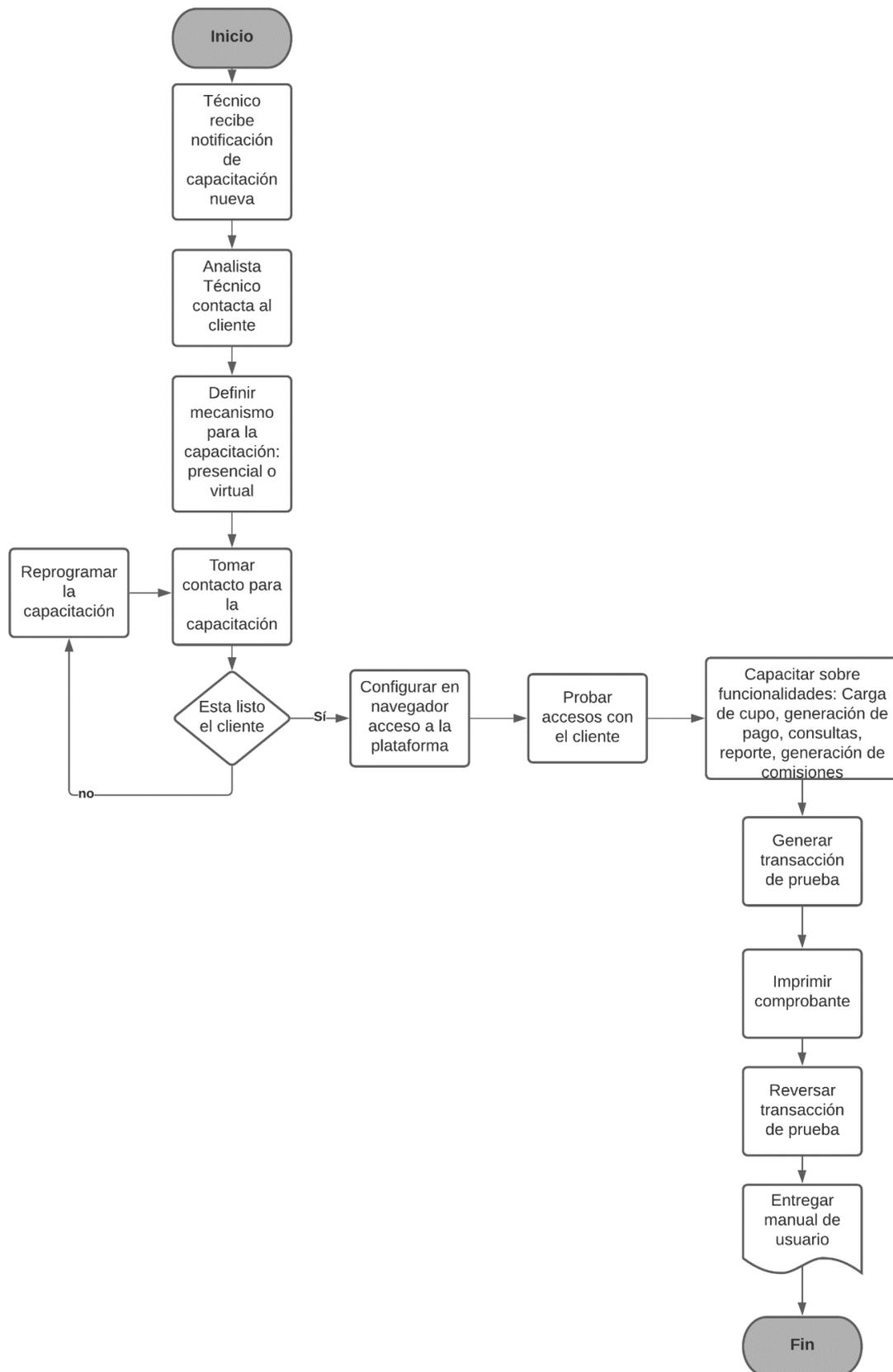
3.5.3. Capacitación técnica y operativa al usuario de la plataforma.

Completado el proceso anterior se requiere realizar la inducción en el manejo del sistema, esta actividad es fundamental, debido a que de esta dependerá el buen manejo del sistema y así reducir la fricción en el manejo de la plataforma.

Etapas:

1. El técnico encargado recibe la notificación en el sistema de un nuevo usuario por capacitar.
2. Se toma contacto con el cliente para agendamiento de la capacitación.
3. Se define mecanismo y requerimientos necesarios.
4. En la fecha coordinada se toma contacto para el inicio de la capacitación.
5. En caso de eventos fortuitos se deberá reprogramar la capacitación.
6. Se configura los accesos y permisos necesarios en la computadora del local comercial.
7. Una vez validado el proceso de configuración se procede a la inducción en el uso de la plataforma.
8. Explicación de las características del sistema, funcionalidades, y ejemplos de uso.
9. Se procesa obligatoriamente una transacción de prueba como validación de que todo funcione correctamente.
10. Se valida el comprobante físico de impresión.
11. Se procesa la anulación de la transacción de prueba.
12. Se entrega el manual didáctico para profundizar en el uso de la plataforma.

Figura 32: Configuración y Capacitación al usuario



Fuente: Elaboración Propia

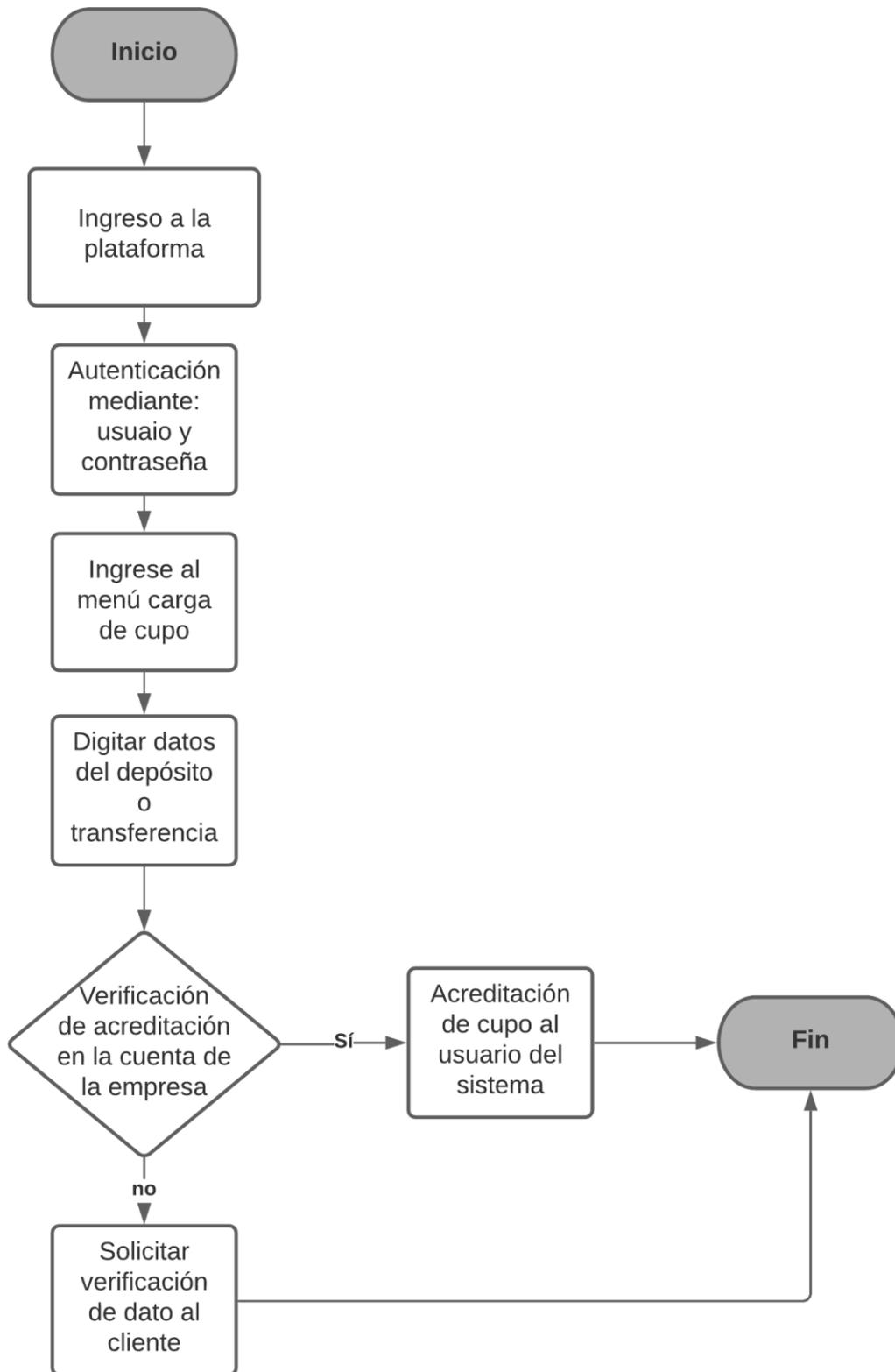
3.5.4. Registro de acreditaciones para asignación de cupo en el sistema.

Para el procesamiento de transacciones, el local comercial deberá contar con un cupo en el sistema, el cual se lo maneja de manera prepago, es decir, el local comercial realizará un depósito o transferencia a una de las cuentas de la empresa para que este sea acreditado al usuario en el sistema. Una vez que el local comercial disponga de cupo, podrá realizar transacciones que serán compensadas con este cupo.

Etapas:

1. Ingreso a la plataforma.
2. Autenticación con credenciales de acceso.
3. Dirigirse a la opción de notificación o carga de cupo.
4. Digitar los datos correspondientes al comprobante del depósito o transferencia bancaria.
5. Verificación y validación automática de la información ingresada contra el estado de cuenta bancario mediante la plataforma de banca electrónica.
6. Si la información es correcta, se acredita el valor de la acreditación al cupo del local comercial.
7. En caso de no existir dicha transacción en la cuenta bancaria, solicitar verificación de datos al cliente.

Figura 33: Registro de acreditaciones para cupo en el sistema



Fuente: Elaboración Propia

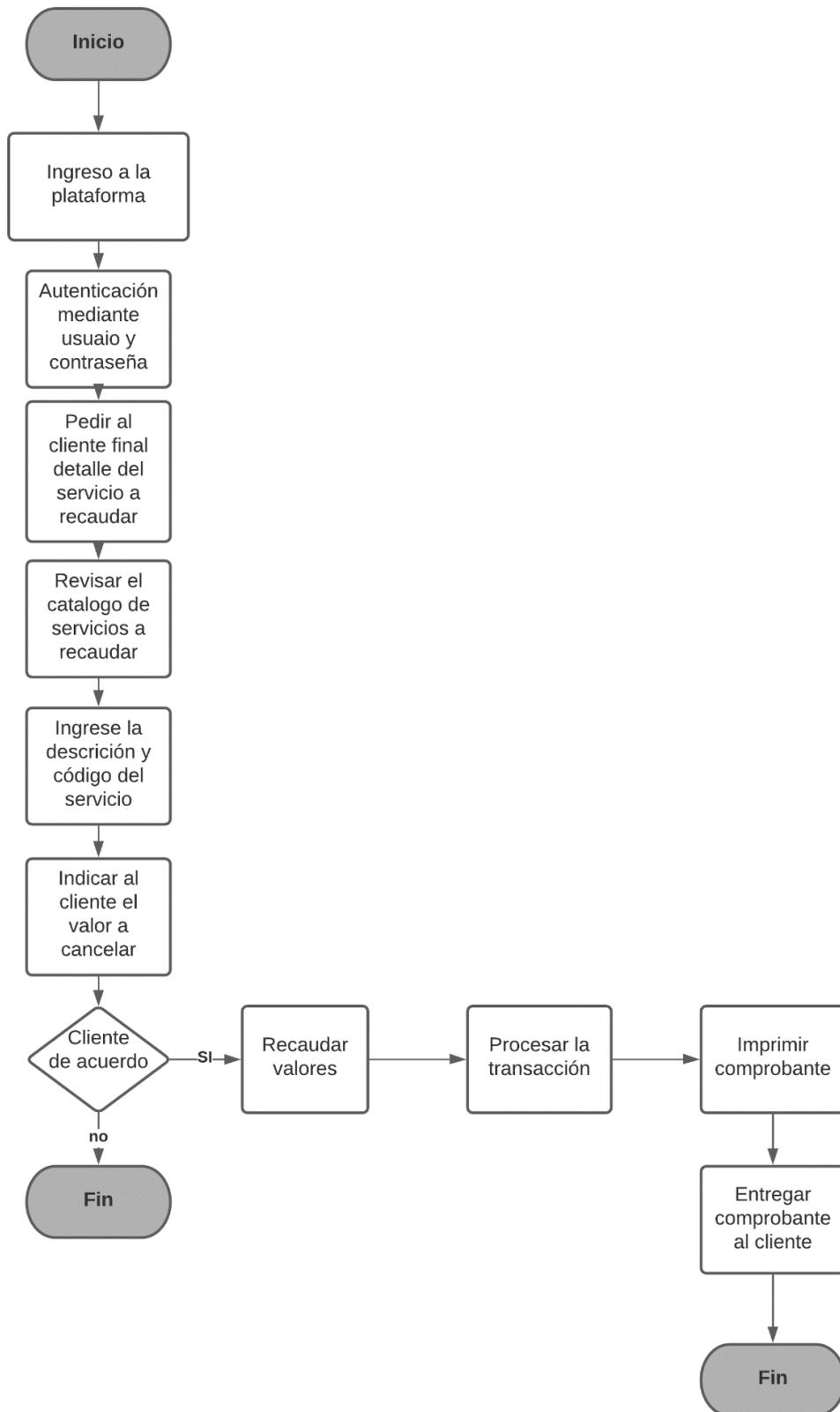
3.5.5. Procesamiento de transacciones.

La parte más importante de la plataforma es el procesamiento de transacciones, es decir, la interfaz mediante la cual el local comercial realizará el proceso de recaudación de valores en base a los datos arrojados por el sistema.

Etapas:

1. Ingreso a la plataforma.
2. Autenticación con credenciales de acceso.
3. Preguntar al cliente final el servicio que desea pagar.
4. Revisar el catálogo de servicios habilitados.
5. En base al indicado por el cliente solicitar los datos que el sistema requiere los cuales podrían ser: código, cédula de identidad, suministro, cuenta, etc.
6. Realizar la consulta en el sistema validar e indicar al cliente final los valores que devuelve la plataforma.
7. En caso de que el cliente este de acuerdo recibir el dinero, verificar que este completo y correcto.
8. Procesar la transacción en la plataforma.
9. Imprimir el comprobante de transacción exitosa.
10. Entregar el comprobante al cliente.

Figura 34: *Procesamiento de Transacciones.*



Fuente: Elaboración Propia

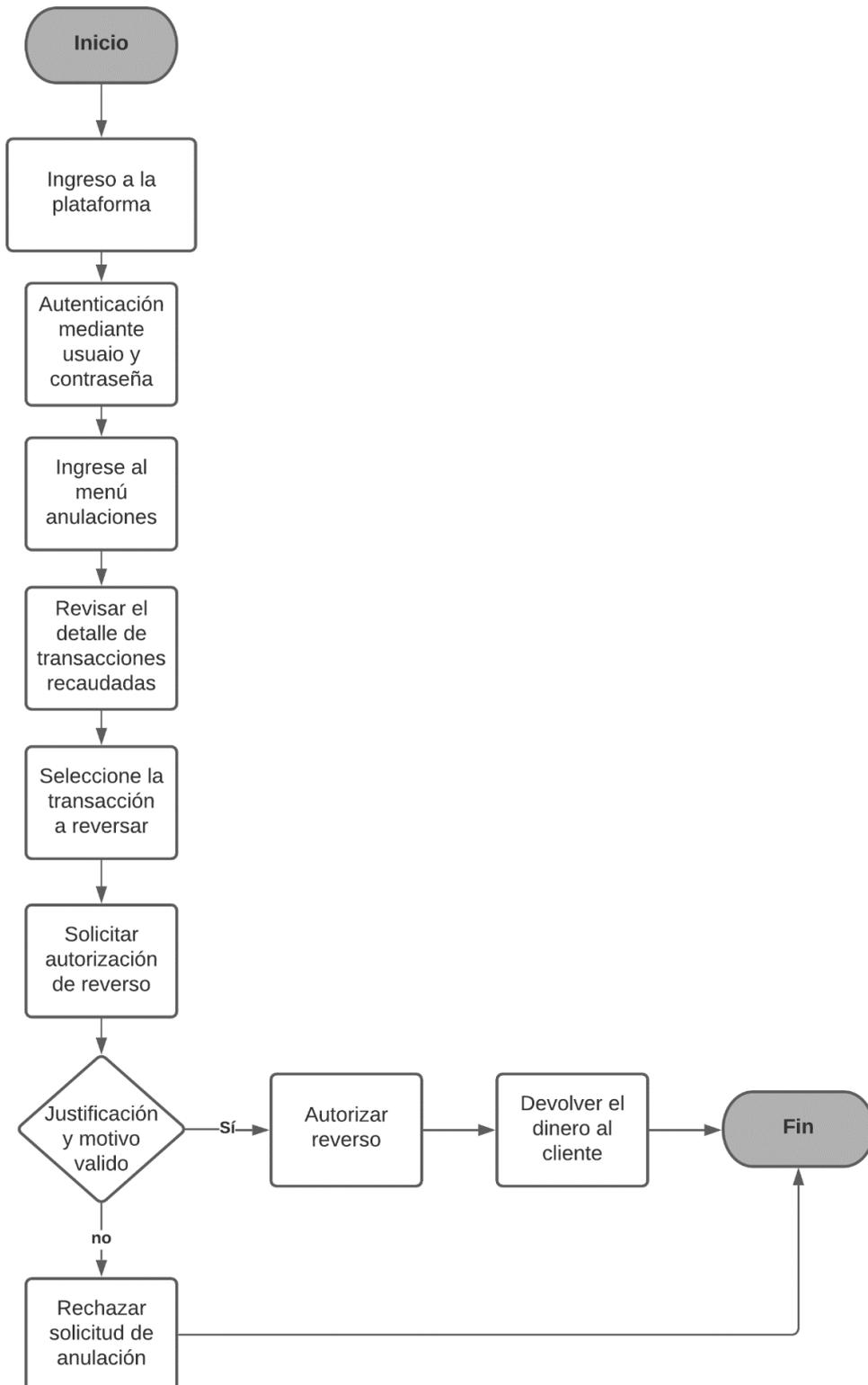
3.5.6. Anulación o reverso de transacciones.

Una transacción, a pesar de que antes de ser procesada debe ser validada con el usuario final, existe la posibilidad de que presente errores de digitación o desacuerdos justificados con el usuario, por lo tanto, se habilitará una opción en la cual se pueda solucionar estos incidentes mediante la anulación o reverso de transacciones procesadas erróneamente.

Etapas:

1. Ingreso a la plataforma.
2. Autenticación con credenciales de acceso.
3. Ingresar a la opción de anulaciones o reversos.
4. Seleccionar del listado de transacciones la que se desea anular
5. Ingresar información del motivo y justificación.
6. Validar si cumple con los motivos y justificaciones validas
7. En caso de cumplir el punto anterior, procesar la anulación
8. Generar la devolución del cupo al local comercial
9. En caso de no cumplir con los motivos válidos, se rechaza la solicitud y la transacción permanece emitida.

Figura 35: Anulación o Reverso de Transacciones



Fuente: Elaboración Propia

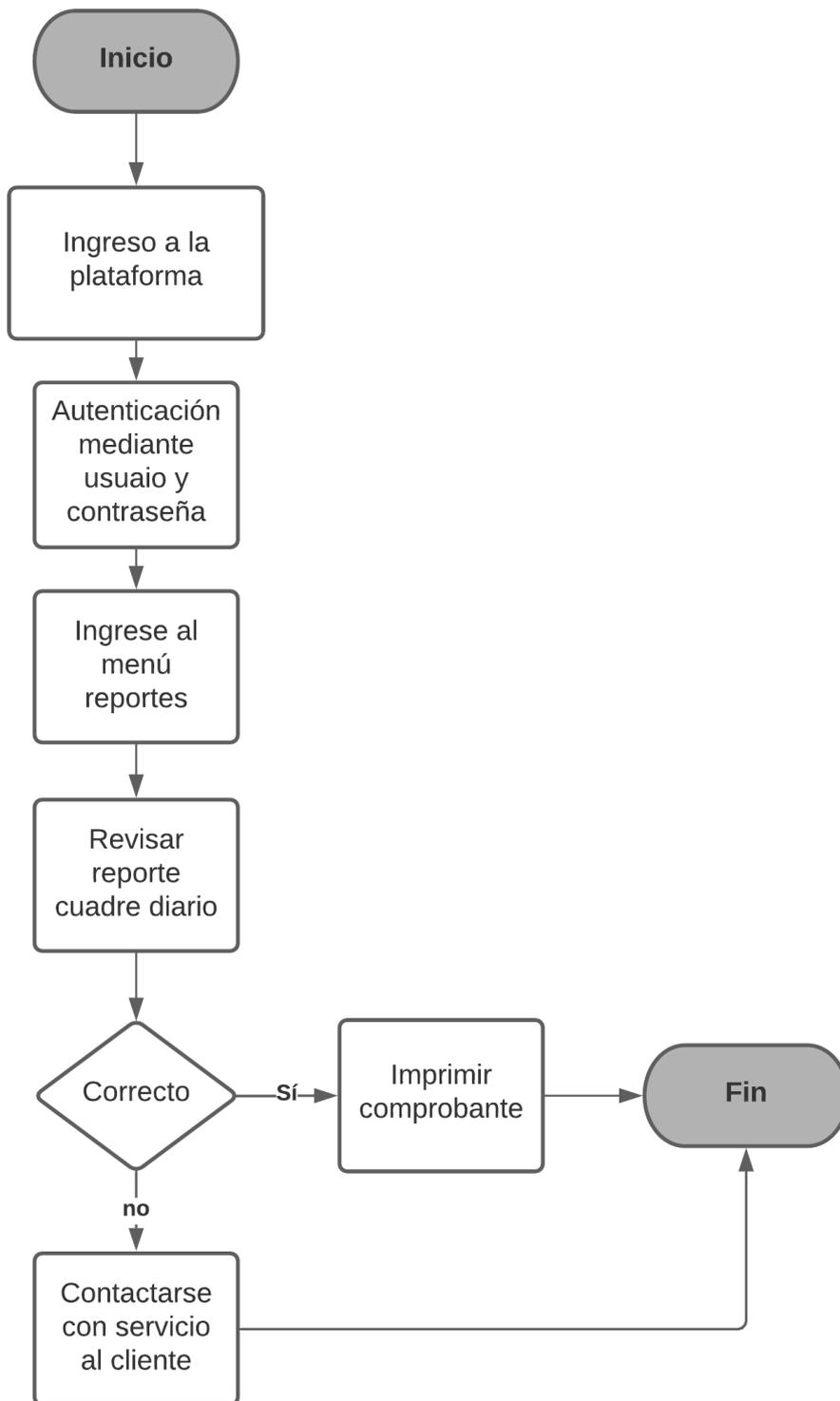
3.5.7. Cuadre diario.

Es importante ofrecer transparencia en el manejo del cupo a los locales comerciales, por lo tanto, disponer de una sección en la cual se pueda visualizar el resumen de los movimientos diarios será imprescindible.

Etapas:

1. Ingreso a la plataforma.
2. Autenticación con credenciales de acceso.
3. Ingresar a la opción de reportes.
4. Revisar reporte de cuadro diario.
5. Si es correcto generar impresión del comprobante.
6. En caso de presentar diferencias comunicarse con servicio al cliente.

Figura 36: Cuadre diario



Fuente: Elaboración Propia

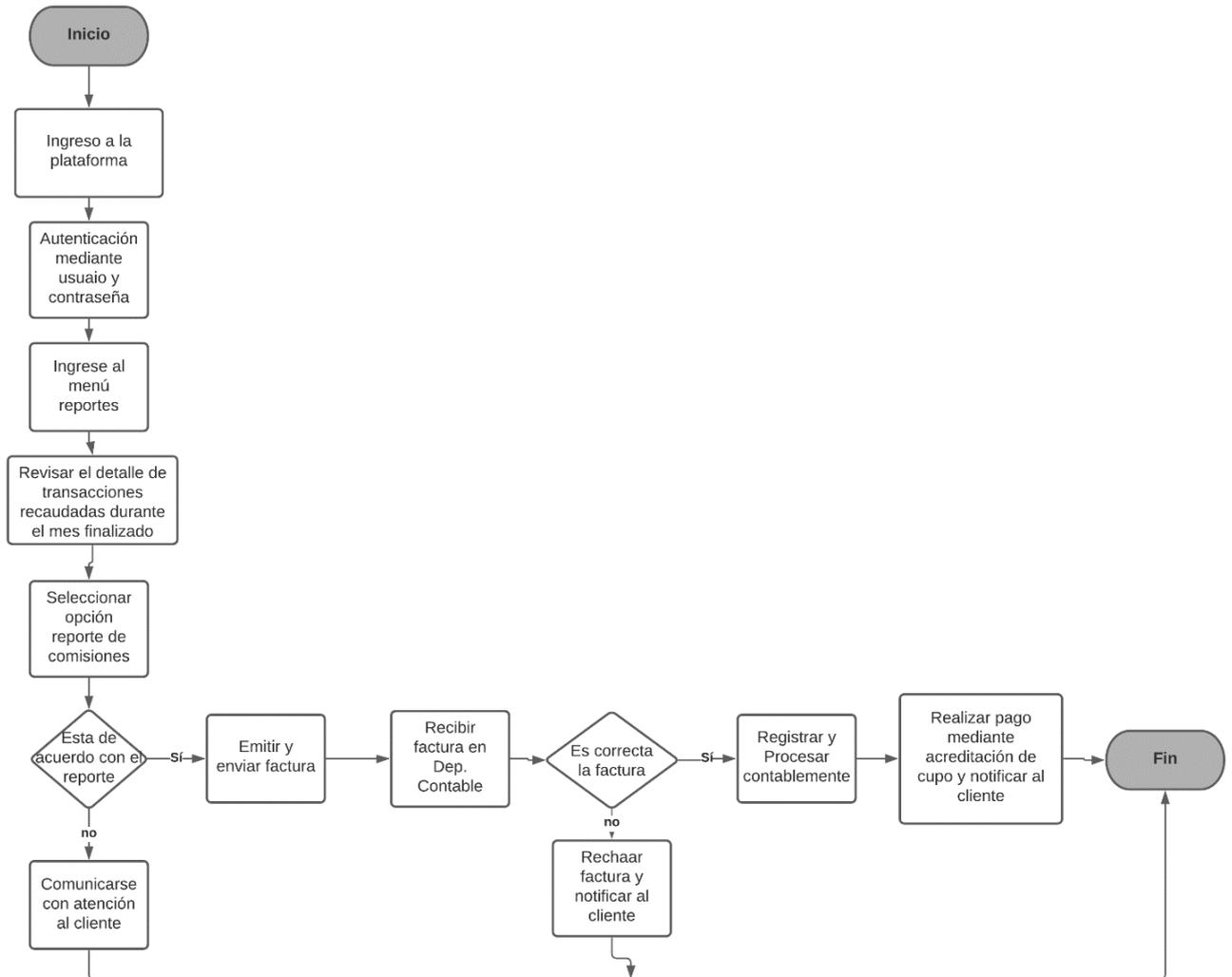
3.5.8. Proceso de comisiones

Por cada transacción que los locales comerciales generan en la plataforma, recibirán una comisión o compensación monetaria por el procesamiento de estas, el reporte se generará por mes vencido, es decir los primeros días del mes se realizará el cálculo en base a las transacciones del mes que finaliza.

Etapas:

1. Ingreso a la plataforma.
2. Autenticación con credenciales de acceso.
3. Ingresar a la opción de reportes.
4. Revisar reporte de transacciones realizadas en el mes.
5. Revisar reporte correspondiente a comisiones.
6. Si el local comercial está de acuerdo con el reporte, deberá emitir la factura o nota de venta para proceder con el pago.
7. Una vez recibida la factura en oficina, el departamento contable verificará la emisión correcta de la misma.
8. En caso de pasar la verificación, se registrará y procesará contablemente.
9. Se procesará el pago mediante acreditación de cupo al sistema.
10. En caso de que la factura no pase el proceso de verificación se la rechazará y notificará al cliente para el cambio de documento.

Figura 37: Proceso para pago de comisiones



Fuente: Elaboración Propia

3.5.9. Soporte y/o atención al cliente.

La propuesta de valor del emprendimiento se basa en ofrecer un servicio de calidad oportuno, con el objetivo de brindar confianza al local comercial para que este pueda resolver sus inquietudes o problemas en el menor tiempo posible.

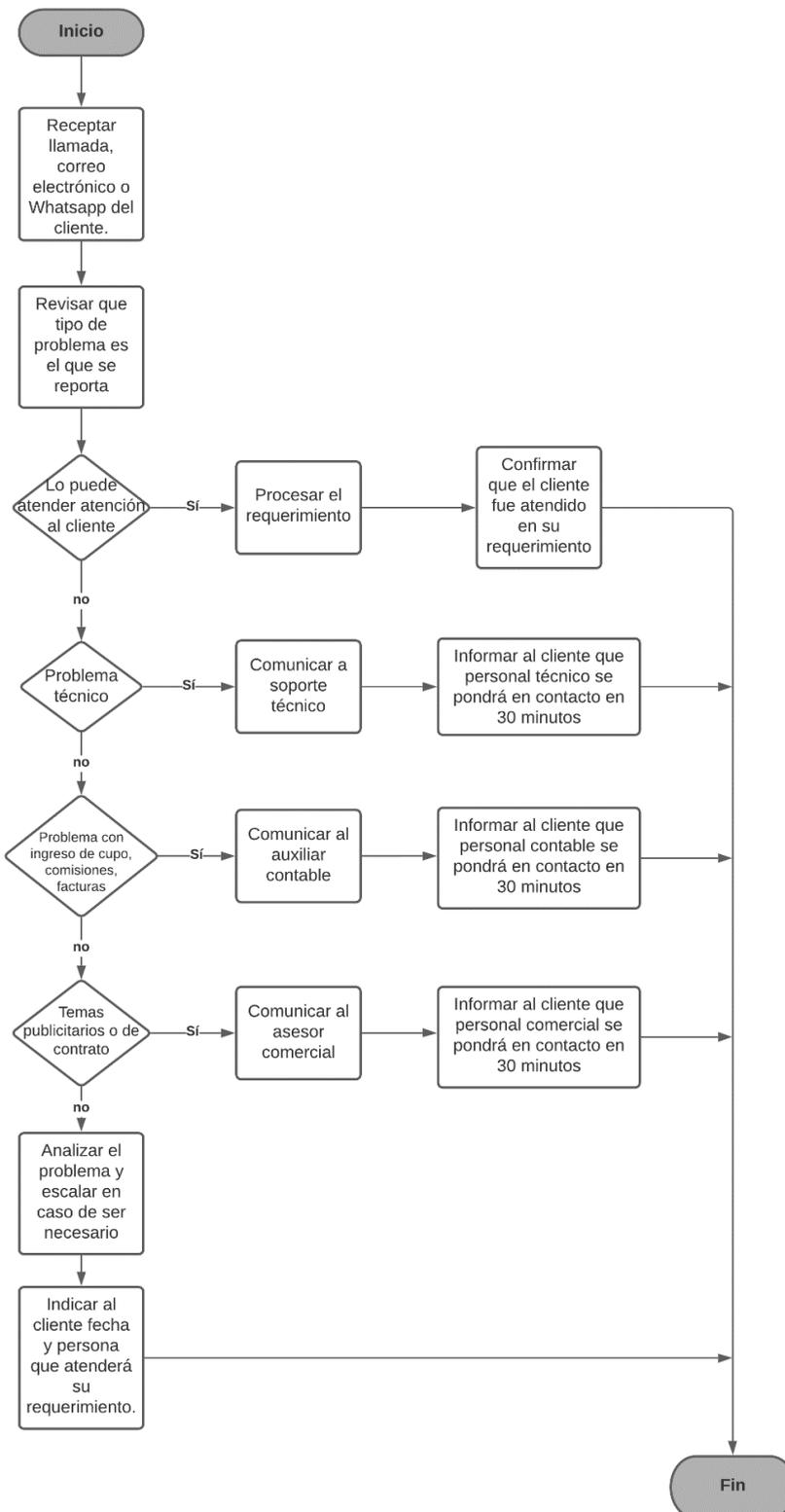
El canal de atención al cliente es múltiple y el local comercial podrá utilizarlo según su conveniencia.

Etapas:

1. El local comercial inicia el requerimiento de servicio mediante: Llamada telefónica, correo electrónico, mensajería WhatsApp, etc.

2. En primera línea se atiende al cliente y se revisa el tipo de incidente.
3. Si es un incidente leve y puede ser solventado inmediatamente se procesa el requerimiento y se confirma la solución con el cliente.
4. En caso de ser un problema técnico, se dirige al área de soporte técnico.
5. En caso de ser un problema contable, se dirige al área contable.
6. En caso de ser un problema comercial, se dirige al asesor comercial encargado del cliente.
7. Si el problema no ha sido resuelto en las áreas anteriores, se escala al supervisor general.

Figura 38: Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

3.6. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos está enfocado en incrementar la productividad de los colaboradores, mejorar la satisfacción laboral, retener a los mejores talentos y mantener los estándares de remuneración. Las personas son la base de la gestión organizacional y el éxito de un emprendimiento depende en gran parte de su equipo de trabajo y la sinergia entre todos.

3.6.1. Objetivos

- Colocar como eje fundamental al cliente y sus necesidades; y contar con personal que lo entienda claramente.
- Diseñar e implementar políticas alineadas a la estrategia institucional; que permitan: reclutar, seleccionar, integrar, formar y desarrollar a los colaboradores de la empresa.
- Buscar que los clientes encuentren en el personal, el asesoramiento necesario para mantener la calidad del servicio.
- Garantizar un clima laboral óptimo para los colaboradores.
- Definir los lineamientos para la comunicación interna, que apoyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.6.2. Estrategias para el desarrollo

- a) Una de las principales estrategias para el crecimiento de la empresa será enfocar las contrataciones en profesionales jóvenes recientemente graduados, para capacitarlos en todos los procesos base y desarrollar un plan de carrera interno. Se necesitarán personas con actitud proactiva, con metodologías de aprendizaje continuo y que se adapten fácilmente a los cambios del entorno. El equipo por reclutar estará conformado de la siguiente manera: auxiliar contable, personal de atención al cliente, asesor comercial y un líder técnico.

- b) Outsourcing como estrategia clave para ciertas áreas:
- Departamento Técnico: Mediante alianzas con proveedores externos para que con su experiencia y recursos sean los encargados del desarrollo tecnológico, mantenimiento de servidores, monitoreo, soporte y gestión de incidentes técnicos, a través de un contrato en el cual se estipule un porcentaje por cada transacción procesada mediante la plataforma.
 - Para el departamento contable se incorporará una contadora como prestación de servicios profesionales, quien tendrá un determinado número de horas a la semana para revisar facturas, retenciones, comisiones, generación de balances e información contable para los organismos de control.
 - Las actividades publicitarias: contenido y publicidad en redes sociales, material POP, campañas para prospectar, retener, incentivar el uso de la plataforma, se realizará con una agencia publicitaria externa.
 - Para el área legal y dependiendo de las necesidades del emprendimiento se optará también por contar con asesoría externa.
- c) La estrategia inicial es reducir los costos fijos, sin embargo, a mediano plazo y en base a las necesidades se podrá disponer de personal interno para ciertas áreas externalizadas.

3.6.3. Recursos

- Físicos: Estaciones de trabajo, teléfono, computadora, impresora, útiles de oficina.
- Económicos: nómina del personal, presupuesto para capacitación.
- Técnicos: Sistemas informáticos de la empresa, internet, respaldo de información en servidores en la nube.
- Humano: Gerente general, auxiliar contable, personal de atención al cliente, asesor comercial y líder técnico. Externamente se contará con: contadora, equipo técnico, asesoría legal y agencia de publicidad digital.

3.6.4. Estructura Organizacional

Liderando el gerente general estará a cargo de las actividades administrativas y tendrá bajo su dirección y control al personal contable, de atención al cliente, asesor comercial y líder técnico.

A su vez el gerente general coordinará con las empresas o profesionales que brinden apoyo externo para ciertas áreas.

Figura 39: *Organigrama Empresarial*



Fuente: Elaboración Propia

3.6.5. Definición y descripción de los perfiles

CARGO	GERENTE GENERAL
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	Será el encargado de apuntalar los esfuerzos hacia los objetivos planteados. Se encargará de la dirección y coordinación de las actividades de la empresa. Se encargará revisar que los procesos se estén llevando a

	<p>cabo de forma correcta en el emprendimiento.</p> <p>Será la persona encargada de evaluar mensualmente el desempeño de las personas que trabajan en la empresa.</p>
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Área administrativa o comercial • Previo entrenamiento en administración de empresas de conocimiento sobre tecnología, sistemas. • Mínimo 2 años de experiencia en un puesto similar.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinará con el equipo técnico externo, contadora, abogado, agencia publicitaria. • Reuniones con actuales y futuros proveedores. • Evaluación de los procesos para el correcto funcionamiento de la empresa. • Toma de decisiones. • Manejo de Personal.

CARGO	LÍDER TÉCNICO
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	<p>A su cargo deberá llevar un control de las actividades técnicas de la empresa, coordinará con el equipo técnico externo todas las actividades de desarrollo, certificación, infraestructura y soporte técnico a los puntos de recaudación.</p>
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en sistemas experiencia mínima de 2 años en un cargo similar
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de incidentes técnicos. • Certificación de nuevos servicios. • Soporte y capacitación a los usuarios. • Control de cumplimiento de actividades al equipo externo. • Capacitación a los locales comerciales.

CARGO	CONTADOR (CARGO EXTERNO)
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	Se encargará de llevar un control de las actividades contables y financieras de la empresa, también estará a su cargo los trámites relacionados con los pagos de impuestos y reportes a las entidades de control.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en contabilidad, licenciatura en contabilidad y finanzas o afín. • Experiencia mínima de 3 años en un cargo similar. • Experiencia en contabilidad empresarial o financiera.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de los informes financieros que sean necesarios y la presentación a los organismos de control. • Control de los libros y cuentas contables de la empresa. • Declaraciones mensuales y anuales de los impuestos. • Realizar un reporte mensual de la contabilidad y finanzas del negocio. • Coordinación con la auxiliar de contabilidad.

CARGO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	Será la responsable del registro de los movimientos contables en el sistema informático, coordinará con la contadora las actividades contables relacionadas a la empresa.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Contabilidad, licenciatura en Contabilidad. • Últimos ciclos de la Carrera de Contabilidad. • Conocimientos en el Área contable. • Experiencia mínima de 1 año en un cargo similar.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de los informes financieros que sean necesarios. • Registro de los libros y cuentas contables de la empresa. • Cuadros contables diarios de los locales comerciales. • Conciliación semanal de los Bancos. • Atención a los locales comerciales en temas relacionados a comisiones.
-----------------------------------	---

CARGO	ASESOR COMERCIAL
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	Responsable de la captación y prospección de nuevos clientes, negociará comisiones, publicidad, renovación de contratos, también trabajará temas de retención y estudios de mercado.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en administración de empresas, marketing. • Últimos ciclos de la carrera de administración de empresas o marketing. • Conocimientos en ventas, estudios de mercado, perfilamiento de clientes. • Experiencia mínima de 1 año en un cargo similar.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar a prospectos de clientes. • Negociar comisiones. • Cerrar negocios, firmas de contratos. • Entrega de publicidad a los puntos de recaudación. • Realizar estudios de mercado para identificar competidores, cobertura geográfica, servicios con mayor demanda.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades de gestión de redes sociales con la agencia publicitaria. • Maximizar la capacidad transaccional de los locales comerciales.
--	---

CARGO	ASESOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	Este cargo será el responsable de la atención de primera línea para los requerimientos de los puntos de recaudación.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera/licenciada en Administración de empresas, • Últimos ciclos de la Carrera de Administración de empresas. • Conocimientos en atención al cliente, gestión de reclamos. • Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión telefónica, digital de los requerimientos de los locales comerciales. • Soporte en el ingreso de comprobantes para cupos en el sistema. • Derivar a las áreas correspondientes para atención de problemas técnicos, contables, etc.

3.6.6. Procesos

a) Selección y contratación:

- El proceso de convocatoria podrá ser realizado a través de la base de hojas de vida digital, bolsas de trabajo digitales, bolsas de trabajo de universidades, agencias de colocación, referidos, entre otros.

- La empresa incentivará la promoción y desarrollo de carrera profesional de su personal mediante su participación para vacantes en procesos de selección abiertos.
- Para los procesos de selección que no puedan ser cubiertos con personal interno, se buscará contar mínimo con una terna de candidatos.
- Las entrevistas y selección del personal serán realizadas por el gerente general de la empresa.
- Previo a la incorporación del empleado a la empresa, se realizará el acuerdo de la remuneración, horarios de trabajo, responsabilidades etc.
- Para la formalización del contrato, se receptorá la firma de la persona en el contrato y se lo subirá en la página web del Ministerio de Trabajo en un plazo máximo en 15 días calendario y dentro del mismo mes de integración.
- Todo el personal que ingrese a la empresa deberá participar en el proceso de inducción que se realizará en un plazo no mayor a un mes desde la fecha de ingreso.

b) Remuneraciones.

- Los contratos de trabajo estarán regidos de acuerdo con el Ministerio de Trabajo del Ecuador y de acuerdo con el convenio entre empleado y empresa, los sueldos serán de acuerdo con la tabla sectorial vigente correspondiente a cada año, el horario a laborar será de 8 horas diarias, más beneficios de acuerdo con la ley vigente.

c) Formación y Capacitación.

- La capacitación del personal será un esfuerzo continuo y planificado para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño de la empresa por medio de programas virtuales y de formación.
- El plan de capacitación debe centrarse en el mejoramiento del desempeño del colaborador en su labor actual y en lo que se necesita para el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

- La empresa será la responsable de ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y aptitudes con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.
- La capacitación deberá estar orientada a mejorar alguna de las siguientes habilidades: conocimientos generales; conocimientos técnicos del perfil, habilidades interpersonales y solución de problemas.

d) Retener y desvincular personal.

Este proceso abarca desde la implementación del plan de retención de los empleados hasta la decisión de separación del colaborador, por iniciativa propia o por iniciativa de la empresa, así como la liquidación de los haberes correspondientes.

- Se generarán métricas bajo las cuales se evalué el desempeño de cada colaborador.
- Se generarán acciones para la retención de personas con un nivel de desempeño y productividad buena, muy buena y excelente, de manera especial a aquellos que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales, por la posición que ocupan o por el impacto que podría comportar su pérdida en el desarrollo del emprendimiento.
- Para la retención de personal clave se contemplarán estrategias monetarias como remuneración variable, bonificaciones o incentivos y políticas salariales competitivas; estrategias no-monetarias como formación o capacitación, calidad de vida, plan de carrera, desarrollo profesional, clima laboral, estabilidad laboral, reconocimientos, entre otros.
- La desvinculación de personal que no demuestre compromiso o que interfiera con los objetivos de la empresa se lo realizará lo antes posible.

3.7. Plan Financiero

El plan financiero consiste en asentar en números los pronósticos de ingresos y egresos que un emprendimiento podría generar (Montero, 2017), si bien son pronósticos basados en la investigación de mercado, estos valores podrían cambiar, sin embargo, es importante conocer y tener expectativas realistas y objetivas del dinero que se requiere para empezar el proyecto y la factibilidad de llevarlo a cabo.

3.7.1. Objetivos.

- Determinar la factibilidad financiera del emprendimiento.
- Conocer la inversión inicial necesaria.
- Establecer proyecciones realistas de ventas.

3.7.2. Estrategias.

- Determinar proyecciones realistas de venta y captación de mercado
- Conocer valores y fuentes de financiamiento.
- Administrar de manera eficiente los recursos económicos.

3.7.3. Activos fijos

Los bienes necesarios para operar dentro de la empresa en activos fijos se han determinado de la siguiente manera:

- 5 escritorios
- 5 sillas
- 5 computadoras
- 1 celular
- 1 impresora
- Útiles de oficina

A continuación, se detalla en que área se va a utilizar.

INVERSIONES	PRECIO	CANTIDAD	AREA DE TRABAJO
Activos Fijos	\$4.275,00	17	
Muebles	725,00		
Escritorios	550,00	5	2 Administración, 2 Dep. Ventas y 1 Operativo
Sillas	175,00	5	2 Administración, 2 Dep. Ventas y 1 Operativo
Equipos informáticos	3.450,00		
Computadoras	2.750,00	5	2 Administración, 2 Dep. Ventas y 1 Operativo
Celular	300,00	1	Administración
Impresora	400,00	1	Administración
Útiles de Oficina	100,00		

3.7.4. Inversión inicial

Para empezar con la operación y los gastos de constitución se define la siguiente tabla de financiación.

INVERSIONES	FINANCIACIÓN		TOTAL GASTO
	PROPIA	TERCERO	
Activos Fijos	\$ 4.275,00	\$ -	\$ 4.275,00
Muebles	725,00		
Equipos informáticos	3.450,00		
Útiles de Oficina	100,00		
Inversiones Pre Operativas	\$ 1.800,00	\$ -	\$ 1.800,00
Constitución Legal	100,00		
Gastos de formalización	100,00		
Licencias y permisos	200,00		
Registro de Marca	500,00		
Capacitación Personal	400,00		
Campaña de Marketing	500,00		
Capital de trabajo	\$ 15.251,59	\$ -	\$ 15.251,59
Capital inicial	15.051,59		
Caja mínima	200,00		
INVERSIÓN TOTAL	\$ 21.326,59	\$ -	\$ 21.326,59

En la tabla anterior se puede observar que la inversión necesaria para iniciar el emprendimiento es de un valor de \$21.326,59 para cubrir con los gastos de activos fijos, inversiones preoperativas y para el capital de trabajo.

3.7.5. Estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL			
Al 01 de Enero del 2021			
Activos		Pasivos	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	\$ 15.251,59	Préstamo	\$ 5.857,98
Total Activo Corriente	\$ 15.251,59	Total pasivos Corriente	\$ 5.857,98
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
		Capital	13.668,61
Muebles	725,00	Total patrimonio	\$ 13.668,61
Equipos informaticos	3.450,00		
Utiles de Oficina	100,00		
Total de Activo fijo	\$ 4.275,00		
TOTAL DE ACTIVO	\$ 19.526,59	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 19.526,59

En el estado de situación inicial se encuentran las cuentas de efectivo, activos fijos necesarios para la operación, la cual va a estar financiada el 30% por un préstamo en una entidad financiera y el 70% como aporte de capital inicial.

3.7.6. Depreciación

Se presenta la depreciación de los equipos informáticos y muebles.

CUADRO DE DEPRECIACIÓN							
	Valores	Vida útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración	\$2.090,00		\$629,00	\$629,00	\$629,00	\$29,00	\$29,00
Escritorio	\$220,00	10	\$22,00	\$22,00	\$22,00	\$22,00	\$22,00
Silla	\$70,00	10	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00
Computador	\$1.100,00	3	\$366,67	\$366,67	\$366,67		
Celular	\$300,00	3	\$100,00	\$100,00	\$100,00		
Impresora	\$400,00	3	\$133,33	\$133,33	\$133,33		
Ventas	\$1.390,00		\$395,67	\$395,67	\$395,67	\$29,00	\$29,00
Escritorio	\$220,00	10	\$22,00	\$22,00	\$22,00	\$22,00	\$22,00
Silla	\$70,00	10	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00
Computador	\$1.100,00	3	\$366,67	\$366,67	\$366,67		
Producción	\$695,00		\$197,83	\$197,83	\$197,83	\$14,50	\$14,50
Escritorio	\$110,00	10	\$11,00	\$11,00	\$11,00	\$11,00	\$11,00
Computador	\$550,00	3	\$183,33	\$183,33	\$183,33		
Silla	\$35,00	10	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50
Inversión	\$4.175,00	DEPRECIACIÓN	\$1.222,50	\$1.222,50	\$1.222,50	\$72,50	\$72,50

En la siguiente tabla se observa que para el primer año el gasto de depreciación para los equipos informáticos es de \$1.150,00 dólares y para muebles es de 72,50 dólares.

DEPRECIACIÓN			
ACTIVOS FIJOS	VALOR BIEN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
Equipos informáticos			\$1.150,00
Computador	\$2.750,00	3	\$916,67
Impresora	\$400,00	3	\$133,33
Celular	\$300,00	3	\$100,00
Muebles			\$72,50
Escritorios	\$550,00	10	\$55,00
Sillas	\$175,00	10	\$17,50

3.7.7. Presupuesto de ventas o de ingresos

A continuación, se presenta la proyección a 5 años de las ventas

PRONÓSTICO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMISIONES DE PROVEEDORES	\$78.000,00	\$97.500,00	\$121.875,00	\$152.343,75	\$190.429,69
AFILIACIÓN PUNTOS DE RECAUDACION	5000	\$6.250,00	\$7.812,50	\$9.765,63	\$12.207,03
TOTAL	\$83.000,00	\$103.750,00	\$129.687,50	\$162.109,38	\$202.636,72

En la tabla se puede observar la proyección de ingresos con un incremento del 25% en cada año, tomando en cuenta que el primer año se estima que se realice 312.000 transacciones en promedio \$26.000 mensuales.

3.7.8. Costo de empleados

El costo de personal está dividido en tres secciones:

- Gastos de administración
- Gasto de ventas
- Costo de mano de obra operativo

En la siguiente tabla, se indica cuáles son los costos de personal de cada puesto de trabajo que tiene la empresa, sus costos en personal ascienden a \$3.931,59 dólares mensuales.

Los valores han sido calculados en base a la tabla salarial vigente emitida por el ministerio de trabajo.

REMUNERACIÓN MÍNIMA UNIFICADA MENSUAL MAS BENEFICIOS									
NÓMINA DE EMPLEADOS									
Cargo	Cantidad	Salario mensual unitario	Salario por Total de Empleados	DICIEMBRE	SEPTIEMBRE				
				13 Sueldo	14 Sueldo	Vacaciones	12va	12,15%	SUELDO+ BENEF.TOTAL (mensual)
				Bonificación Navideña	Bono Educativo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	
GERENTE GENERAL	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 24,33	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 121,50	\$ 1.354,17
AUXILIAR CONTABLE	1	\$ 418,00	\$ 418,00	\$ 34,83	\$ 24,33	\$ 17,42	\$ 34,83	\$ 50,79	\$ 580,20
TENICO EN SISTEMAS	1	\$ 422,97	\$ 422,97	\$ 35,25	\$ 24,33	\$ 17,62	\$ 35,25	\$ 51,39	\$ 586,81
ASESOR COMERCIAL	1	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 35,00	\$ 24,33	\$ 17,50	\$ 35,00	\$ 51,03	\$ 582,86
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	\$ 416,00	\$ 416,00	\$ 34,67	\$ 24,33	\$ 17,33	\$ 34,67	\$ 50,54	\$ 577,54
CONTADORA GENERAL - EXTERNO									250,00
Total	5	\$ 2.676,97	\$ 2.676,97	\$ 223,08	\$ 121,67	\$ 111,54	\$ 223,08	\$ 325,25	\$ 3.931,59

Se ha realizado una proyección de 5 años con un incremento del 1,6% de acuerdo con el anterior año correspondiente.

SALARIO ANUAL (1,6% AUMENTO ANUAL)						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE GENERAL	1	\$ 16.250,00	\$ 16.510,00	\$ 16.774,16	\$ 17.042,55	\$ 17.315,23
AUXILIAR CONTABLE	1	\$ 6.962,44	\$ 7.073,84	\$ 7.187,02	\$ 7.302,02	\$ 7.418,85
TENICO EN SISTEMAS	1	\$ 7.041,76	\$ 7.154,42	\$ 7.268,89	\$ 7.385,20	\$ 7.503,36
ASESOR COMERCIAL	1	\$ 6.994,36	\$ 7.106,27	\$ 7.219,97	\$ 7.335,49	\$ 7.452,86
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	\$ 6.930,53	\$ 7.041,42	\$ 7.154,08	\$ 7.268,54	\$ 7.384,84
CONTADORA GENERAL - EXTERNO		\$ 3.000,00	\$ 3.048,00	\$ 3.096,77	\$ 3.146,32	\$ 3.196,66
Total	5	\$ 47.179,09	\$ 47.933,95	\$ 48.700,90	\$ 49.480,11	\$ 50.271,79

	AÑO 1
Gastos de Administración	\$26.212,44
Gasto de Ventas	\$13.924,89
Costo de Producción	\$ 7.041,76
TOTAL	\$47.179,09

3.7.9. Costos totales

En los costos totales se incluyen los costos fijos y los costos variables para iniciar y operar el emprendimiento, de acuerdo con la estimación realizada el valor de costos para cada año se detalla a continuación.

PRESUPUESTO TOTAL DE COSTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	\$7.396,26	\$7.525,59	\$7.656,73	\$7.606,36	\$7.741,19
COSTOS VARIABLES	\$44.710,00	\$55.887,50	\$69.859,38	\$87.324,22	\$109.155,27
Total	\$52.106,26	\$63.413,09	\$77.516,10	\$94.930,58	\$116.896,47

- Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen y no tienen una variación o no dependen directamente de las ventas, dentro de ellos se incluyen los costos de sueldos y salarios en la parte operativa, el arriendo para las oficinas de operación, útiles de oficina, y la depreciación de los activos fijos a utilizar.

PRESUPUESTO DE COSTO FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios Operativo	\$ 7.041,76	\$ 7.154,42	\$ 7.268,89	\$ 7.385,20	\$ 7.503,36
Arriendo	\$116,67	\$133,33	\$150,00	\$166,67	\$183,33
útiles de oficina	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
Depreciación	\$197,83	\$197,83	\$197,83	\$14,50	\$14,50
Total	\$7.396,26	\$7.525,59	\$7.656,73	\$7.606,36	\$7.741,19

- Costos Variables

Los costos variables son aquellos que su valor cambia de acuerdo con las ventas.

Algunos costos por contemplar son los siguientes:

- Servicios básicos
- Pago de comisiones a los locales comerciales
- Equipo técnico externo
- Costos de operaciones relacionados a servidores, hosting, etc.

PRESUPUESTO DE COSTO VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios básicos	\$830,00	\$1.037,50	\$1.296,88	\$1.621,09	\$2.026,37
Costo de Operaciones	\$3.320,00	\$4.150,00	\$5.187,50	\$6.484,38	\$8.105,47
Costos tecnológicos	\$9.360,00	\$11.700,00	\$14.625,00	\$18.281,25	\$22.851,56
Pago comisiones	\$31.200,00	\$39.000,00	\$48.750,00	\$60.937,50	\$76.171,88
Total	\$44.710,00	\$55.887,50	\$69.859,38	\$87.324,22	\$109.155,27

3.7.10. Gastos totales

PRESUPUESTO DE GASTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios Administración	\$ 26.212,44	\$ 26.631,84	\$ 27.057,95	\$ 27.490,88	\$ 27.930,73
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 13.924,89	\$ 14.147,69	\$ 14.374,05	\$ 14.604,03	\$ 14.837,70
Arriendo Administración	\$ 116,67	\$ 133,33	\$ 150,00	\$ 166,67	\$ 183,33
Arriendo Ventas	\$ 116,67	\$ 133,33	\$ 150,00	\$ 166,67	\$ 183,33
Servicios básicos Administración	\$ 830,00	\$ 1.037,50	\$ 1.296,88	\$ 1.621,09	\$ 2.026,37
Servicios básicos Ventas	\$ 830,00	\$ 1.037,50	\$ 1.296,88	\$ 1.621,09	\$ 2.026,37
útiles de oficina Administración	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
útiles de oficina Ventas	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Depreciación Administración	\$ 629,00	\$ 629,00	\$ 629,00	\$ 29,00	\$ 29,00
Depreciación Ventas	\$ 395,67	\$ 395,67	\$ 395,67	\$ 29,00	\$ 29,00
Total	\$ 43.115,33	\$ 44.205,86	\$ 45.410,42	\$ 45.788,43	\$ 47.305,83

3.7.11. Estado de resultados

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos (Pronóstico de ventas)	\$83.000,00	\$103.750,00	\$129.687,50	\$162.109,38	\$202.636,72
Costo de Ventas	\$52.106,26	\$63.413,09	\$77.516,10	\$94.930,58	\$116.896,47
Utilidad Bruta	\$30.893,74	\$40.336,91	\$52.171,40	\$67.178,79	\$85.740,25
Gastos de Administración	\$27.189,11	\$27.832,68	\$28.534,83	\$29.308,64	\$30.170,43
Gastos de ventas	\$14.901,55	\$15.348,52	\$15.850,92	\$16.421,79	\$17.077,40
Gastos por Depreciación Administración	\$629,00	\$629,00	\$629,00	\$29,00	\$29,00
Gastos por Depreciación Ventas	\$395,67	\$395,67	\$395,67	\$29,00	\$29,00
Gastos financieros	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29
Utilidad Operativa (EBIT)	\$-13.768,88	\$-5.416,25	\$5.213,69	\$19.843,06	\$36.887,12
15% de Participación de trabajadores			\$782,05	\$2.976,46	\$5.533,07
22% de impuesto a la renta			\$974,96	\$3.710,65	\$6.897,89
Utilidad Neta	\$-13.768,88	\$-5.416,25	\$3.456,67	\$13.155,95	\$24.456,16

Al realizar la estimación del estado de resultados para los primeros cinco años, se encuentra un escenario negativo para los primeros dos periodos, a partir del tercer año se empieza a generar utilidad. Al final del quinto año se obtiene una utilidad de \$24.456,16

3.7.12. Flujo operativo

El flujo de caja presenta el movimiento de los ingresos y egresos que se realizan en un periodo, para los ingresos se obtiene las ventas y en los egresos: costo de ventas, gastos de administración, gastos de ventas, que en estos incluyen los sueldos y salarios, publicidad, mantenimientos, arriendos, etc.

FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos (Pronóstico de ventas)	\$83.000,00	\$103.750,00	\$129.687,50	\$162.109,38	\$202.636,72
Costo de Ventas	\$52.106,26	\$63.413,09	\$77.516,10	\$94.930,58	\$116.896,47
Utilidad Bruta	\$30.893,74	\$40.336,91	\$52.171,40	\$67.178,79	\$85.740,25
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de Administración	\$27.189,11	\$27.832,68	\$28.534,83	\$29.308,64	\$30.170,43
Gastos de ventas	\$14.901,55	\$15.348,52	\$15.850,92	\$16.421,79	\$17.077,40
Gastos por Depreciación Administración	\$629,00	\$629,00	\$629,00	\$29,00	\$29,00
Gastos por Depreciación Ventas	\$395,67	\$395,67	\$395,67	\$29,00	\$29,00
Gastos financieros	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29	\$1.547,29
Utilidad Operativa (EBIT)	\$-13.768,88	\$-5.416,25	\$5.213,69	\$19.843,06	\$36.887,12
15% de Participación de trabajadores			\$782,05	\$2.976,46	\$5.533,07
22% de impuesto a la renta			\$974,96	\$3.710,65	\$6.897,89
Utilidad Neta	\$-13.768,88	\$-5.416,25	\$3.456,67	\$13.155,95	\$24.456,16
Gastos por Depreciación Administración	\$629,00	\$629,00	\$629,00	\$29,00	\$29,00
Gastos por Depreciación Ventas	\$395,67	\$395,67	\$395,67	\$29,00	\$29,00
Flujo de efectivo operativo	\$-12.744,21	\$-4.391,58	\$4.481,34	\$13.213,95	\$24.514,16

3.7.13. Viabilidad del proyecto

Con los datos relacionados al flujo de caja se realiza el cálculo del valor actual neto VAN y la tasa interna de retorno TIR

- Valor actual neto VAN y tasa interna de retorno TIR

Los valores fueron calculados con datos referentes a las tasas de interés vigentes según el Banco Central del Ecuador.

TNA de inversión alternativa	9%
Cantidad de Años	5

AÑOS	FLUJO DE FONDOS
0	-\$ 6.075,00
1	-\$ 12.744,21
2	-\$ 4.391,58
3	\$ 4.481,34
4	\$ 13.213,95
5	\$ 24.514,16

ZONAPAGO	
TIR	18%
VAN	\$7.290,79

En Ecuador actualmente según los datos del Banco Central del Ecuador, las instituciones financieras otorgan una tasa máxima del 9% para depósitos a plazo fijo, por el contrario, el cálculo del emprendimiento entrega un rendimiento del 18% por lo tanto la inversión es favorable en el emprendimiento.

3.7.14. Punto de equilibrio

Un indicador importante es el punto en el cual la operación deja de generar pérdida y encuentra el balance o equilibrio entre los ingresos y los gastos.

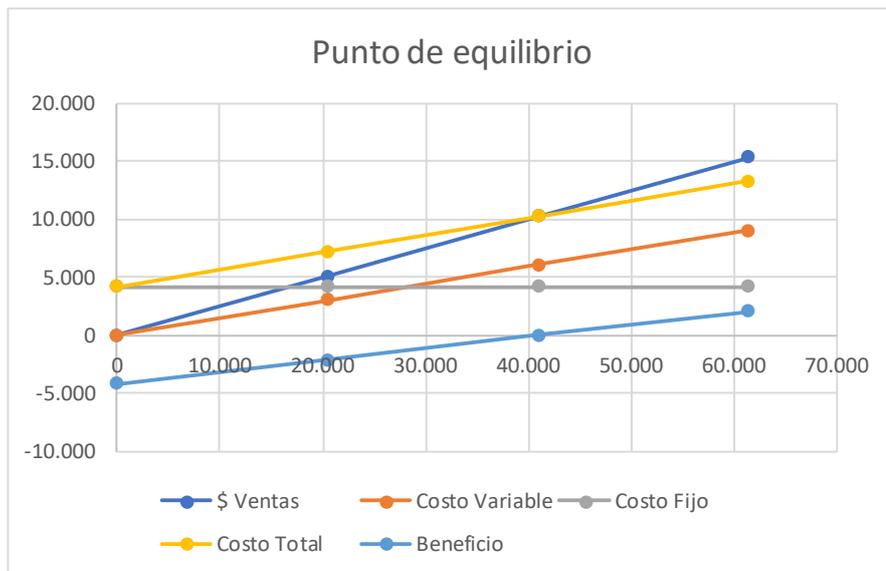
En base al análisis el PEO se encuentra al generar #40.974 transacciones mensuales o el equivalente a \$10.243,68 de ingreso mensual.

Datos iniciales

Precio Venta	0,25	
Coste Unitario	0,15	
Gastos Fijos Mes	4.199,91	
Pto. Equilibrio	40.974,70	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	10.243,68	\$ de Equilibrio

Datos para el gráfico	PERDIDA	P.E.	UTILIDAD	
Q Ventas	0	20.487	40.975	61.462
\$ Ventas	0	5.122	10.244	15.366
Costo Variable	0	3.022	6.044	9.066
Costo Fijo	4.200	4.200	4.200	4.200
Costo Total	4.200	7.222	10.244	13.266
Beneficio	-4.200	-2.100	0	2.100

TOTAL COSTO FIJO	COSTO VARIBALE UNITARIO
\$50.398,88	0,1475



CAPÍTULO 4

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

4.1. Introducción

Una vez que se han completado las fases de análisis y planeamiento del emprendimiento, es fundamental desarrollar un prototipo que permita validar con el potencial consumidor la idea general del proyecto y obtener una retroalimentación que permita corregir rápidamente problemas detectados.

En emprendimiento existe la consigna de validar la idea de negocio lo más rápido y económico posible, y desde un producto mínimo viable escalar hacia un producto o servicio productivo, teniendo en cuenta que una plataforma de software nunca está finalizada y siempre se la puede cambiar o mejorar.

Es así como esta etapa consistirá en desarrollar un prototipo que cumpla las características de producto mínimo viable, el cual se pueda presentar a un grupo reducido de consumidores expertos que actualmente ya utilizan otras plataformas para recaudación de servicios.

La retroalimentación que se obtenga será de vital importancia para corregir o mejorar ciertos aspectos que no se los haya tomado en cuenta o se les esté interpretando de manera errónea.

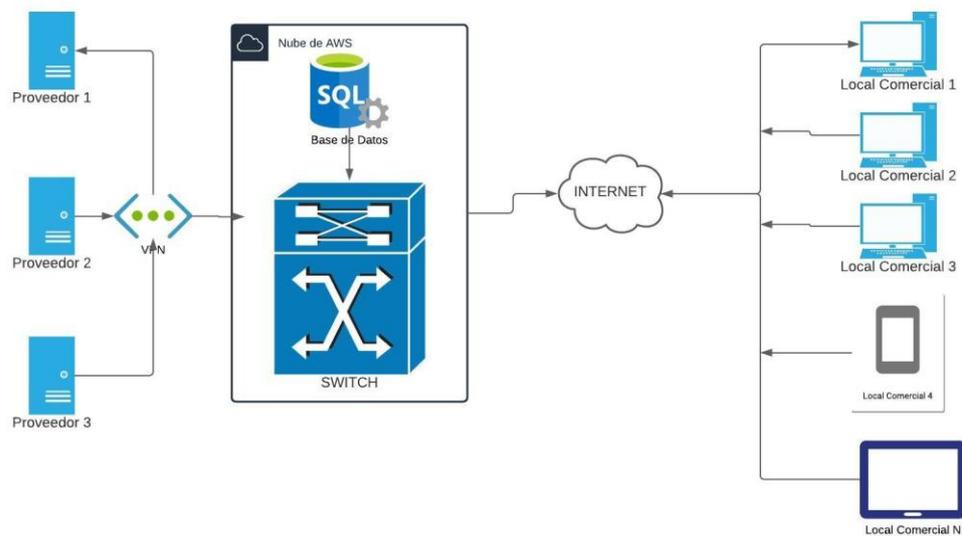
4.2. Prototipado

El proyecto consiste en una plataforma tecnológica para recaudación de servicios, por lo tanto, para el prototipo se desarrolló una plataforma web que permita a los locales comerciales presenciar una experiencia de usuario similar a las plataformas que actualmente se encuentran disponibles en el mercado.

4.2.1. Infraestructura

El objetivo principal del emprendimiento es consolidar la mayor cantidad de servicio transaccionales en una sola plataforma, por lo tanto, para que técnicamente sea viable la plataforma, se diseñó un diagrama de cómo se debería interactuar con los diferentes proveedores de servicios y los usuarios finales.

Figura 40 *Diagrama de Infraestructura*



Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Características de la plataforma

De la fase de investigación de mercado se analizó a los principales actores y plataformas que se encuentran en el mercado, de estas se tomó como referencias características y funcionalidades comunes entre todas ellas como punto de partida para el desarrollo del prototipo.

- Plataforma web, compatible con diversos dispositivos como: computadora, teléfono inteligente, tablet.
- Disponibilidad 24x7.

- Credenciales de acceso para seguridad de los usuarios.
- Módulo de consulta y administración de saldo disponible.
- Módulo de emisión de transacciones.
- Módulo de consultas y reportes.
- Módulo de comunicaciones y notificaciones.

4.2.3. Interfaces

Una vez tomadas en cuenta las diversas características se procedió a desarrollar el prototipo de la plataforma como producto mínimo viable.

4.2.3.1. Interfaz de ingreso a la plataforma.

En esta pantalla el usuario procede a digitar sus credenciales de acceso al sistema.

Figura 41 *Acceso a la plataforma*



The image shows a login screen for the 'Sistema de Recaudación de Servicios ZonaPago'. The title 'Sistema de Recaudación de Servicios ZonaPago' is centered at the top. Below it, the 'ZONA PAGO .COM' logo is displayed on the left. On the right, the text 'INICIAR SESIÓN' is centered above two input fields: 'Usuario' (with an envelope icon) and 'Contraseña' (with a lock icon). A green 'INGRESAR' button is positioned below these fields. At the bottom right, there is a link that says '¿Olvidó su contraseña?'.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.2. Interfaz general del sistema.

Esta pantalla presenta el salpicadero o interfaz principal del sistema, a la cual el usuario llega luego de ingresar a la plataforma.

Figura 42 *Salpicadero del Sistema*



Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.3. Interfaz de consulta de saldo disponible

La modalidad de trabajo en estas plataformas es prepago, es decir el local comercial debe mantener un saldo disponible en el sistema para que de este se debite cada una de las transacciones que realiza, es de suprema importancia conocer en cualquier momento el valor del saldo disponible.

Figura 43 *Consulta de Saldo*

Cupo Actual	
Nivel Manejo de Cupo	AGENCIA
Cliente	SOFTLUCION S.A
Agencia	ZONAPAGO CUENCA
Cupo Actual	41.68
Fecha Último Ingreso de Cupo	27/05/2021 15:21:02
Fecha Último Movimiento de Cupo	14/06/2021 13:44:34

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.4. Interfaz para notificación y recarga de saldo

Continuando con el concepto anterior, si un local comercial no cuenta con saldo disponible suficiente no podría realizar una transacción, por lo tanto, necesita realizar un depósito o transferencia a las cuentas bancarias habilitadas para recargar su saldo. Una vez que dispone de un comprobante de depósito o transferencia lo debe notificar en el sistema para su recarga.

Figura 44 *Notificación y recarga de saldo*

Solicitud Aumento de Cupo
Por favor ingrese todos los campos obligatorios.

Agencia * ZONAPAGO CUENCA

Banco * -Seleccionar-

Cuenta *

Tipo Movimiento *

Fecha Documento * dd/mm/aaaa

Número Documento *

Valor *

Guardar

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.5. Interfaz de listado de servicios transaccionales

La parte más importante del sistema es el listado de transacciones disponibles para que un local comercial pueda procesarlas, en esta pantalla se listan organizadamente todos los servicios habilitados.

Figura 45 *Interfaz de servicios habilitados*



Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.6. Interfaz para procesamiento de una transacción.

Una vez seleccionado el servicio que se desea transaccionar se puede procesar una transacción siguiendo las indicaciones del sistema.

Figura 46 *Interfaz de procesamiento*

ETAPA

Código: 

Pagar	Identificación	Nombre	Autorización	Valor
<input checked="" type="checkbox"/>	9999999999	PULLA PATINO CRISTIAN PATRICIO		10.40

Identificación:

Nombres:

Apellidos:

Correo (Opcional):

Consumidor Final

VALOR:	\$9.83
COMISION:	\$0.57
TOTAL A PAGAR:	\$10.40
EFFECTIVO:	10.40
DIFERENCIA:	\$0.00

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.7. Interfaz para consulta de transacciones

Como parte importante de un sistema es el historial de transacciones que se han realizado, la plataforma cuenta con un módulo mediante el cual se puede consultar el histórico de transacciones, su estado y demás información útil para el local comercial.

Figura 47 *Interfaz, reportería*

The screenshot shows a web interface titled "Reporte de Transacciones". It features a search form with the following fields:

- Mercadería:** ZONAPAGO
- Agencia:** ZONAPAGO CUENCA
- Fecha Desde:** 04/01/2021
- Fecha Hasta:** 14/06/2021
- Valor:** (empty)
- Servicio:** - TODOS -
- Estado:** - TODOS -

 A "Consultar" button is located below the form. Below the form is a table with the following columns:

- EMPRESA
- CLIENTE
- AGENCIA
- REFERENCIA PROVEEDOR
- FECHA
- DISPOSITIVO
- TOTAL
- ESTADO
- NOMBRES COMPLETOS

 The table contains 12 rows of transaction data.

EMPRESA	CLIENTE	AGENCIA	REFERENCIA PROVEEDOR	FECHA	DISPOSITIVO	TOTAL	ESTADO	NOMBRES COMPLETOS
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA	73315626	09/09/2021 09:00:27	ETAPA	54.21	EMITIDO	PRUEBA9
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		10/06/2021 11:02:00	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	50.59	EMITIDO	PRUEBA6
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		12/06/2021 10:02:21	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	50.59	EMITIDO	PRUEBA75
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA	74794609	10/06/2021 10:15:49	ETAPA	54.20	EMITIDO	PRUEBA99
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		10/06/2021 10:36:09	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	50.59	EMITIDO	PRUEBA77
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		09/09/2021 12:03:51	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	50.59	EMITIDO	PRUEBA6
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA	75784158	09/09/2021 12:31:00	CENTROSOLAR CONSERVA	77.18	EMITIDO	PRUEBA91
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA	75784209	23/05/2021 12:56:26	VISA- PAGO CARD	405.00	EMITIDO	
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		24/05/2021 10:39:40	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	53.34	EMITIDO	PRUEBA 1
ZONAPAGO	SOFTLUCCION S.A.	ZONAPAGO CUENCA		04/06/2021 13:44:34	ISSI- AFILIADO / EMPLEADOR	82.87	EMITIDO	PRUEBA 2

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Validación

La parte más crítica de un emprendimiento podría ser la etapa en la cual se tiene el primer acercamiento a un posible consumidor con un prototipo funcional, el cual puede cumplir las expectativas de este, pero también puede recibir la completa desaprobación.

Esta etapa es muy importante que sea desarrollada con un enfoque completamente objetivo y que los participantes sean conocedores de la industria de manera que su retroalimentación aporte al proyecto, caso contrario realizarla sentimentalmente solo podría generar falsas expectativas.

Para la validación del prototipo y del modelo de negocio se tomaron en cuenta las siguientes características.

- **Participantes:** Se seleccionaron personas propietarias de locales comerciales, las cuales participaron anteriormente en la investigación de mercado y que habían indicado previamente estar identificados como puntos de recaudación con más de un año de experiencia y utilizar más de dos plataformas para el procesamiento de las transacciones.
- **Metodología:** Se intentó realizar un grupo focal con todos los participantes de manera que se genere un debate general, sin embargo, por la duración de este y la dificultad de coordinar un horario para todos no fue posible hacerlo, por lo tanto, se realizó demostraciones individuales conjuntamente con una serie de preguntas elaboradas para obtener la retroalimentación necesaria. Estas reuniones fueron realizadas de manera virtual y se adjunta como anexo las grabaciones para mayor referencia.³
- **Validación:** El objetivo de este proceso fue validar más allá del prototipo, sino también validar las hipótesis planteadas alrededor del desarrollo del modelo de negocio.

Ver Anexo 2 Propuesta para validación de prototipo

4.3.1. Retroalimentación.

- En primera instancia los participantes indican que el prototipo cumple con la funcionalidad básica que tienen las plataformas utilizadas actualmente.
- Se sugiere como una característica de la plataforma la posibilidad de generar pagos múltiples, es decir que a un mismo cliente en un mismo proceso se le generen varias transacciones. Actualmente se genera un proceso por cada transacción.
- Indicaciones que faciliten el procesamiento de las transacciones, como le expone uno de los participantes, en ciertas instituciones el código de suministro se lo identifica de una manera y en otras empresas de servicios similares de otra

³ Grabaciones de la validación y retroalimentación del prototipo y modelo de negocio en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2TuyeRR>

diferente, por lo tanto, sería de ayuda colocar una leyenda o indicación de cómo procesar una transacción en el servicio seleccionado.

- Reportería personalizada para usuarios que disponen varios locales comerciales.
- Se clarifica que el uso de varias plataformas no es únicamente por la distribución de servicios entre ellas, sino también se comenta que un factor para ello es la agilidad en la cual un proveedor efectiviza el pago en la empresa proveedora del servicio.
- Indican que el uso de varias plataformas se da también por contingencia en caso de que la plataforma principal falle.
- Se valida la importancia de que una plataforma cuente con todos los servicios necesarios para el local comercial según su localidad.
- El soporte técnico y operativo es de suprema importancia pues en ciertas plataformas el no contar con soporte eficiente reduce la afinidad del local comercial con la misma.
- Como se mencionó anteriormente, la modalidad de funcionamiento de estas plataformas es prepago, por lo tanto, la confianza y seguridad de las empresas detrás de las plataformas es muy importante para que los comercios hagan uso de estas.
- Actualmente los locales comerciales obtienen una comisión por cada transacción que procesan, sin embargo, no es de completa satisfacción el monto que reciben. Lamentablemente este aspecto está regulado por la superintendencia de bancos.
- Una de las principales motivaciones para el uso de estas plataformas es el enganche que les genera con los clientes para ofertar los principales productos o servicios del local comercial.

Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto, es importante recalcar los hallazgos encontrados y las conclusiones derivadas de la elaboración de este.

Se ha logrado completar el objetivo general de este trabajo, que indica: la propuesta de un modelo de negocio para una plataforma tecnológica para la recaudación de servicios en locales comerciales, para llegar a esta propuesta se ha investigado y tomado en consideración a los diferentes actores involucrados en el entorno actual que han permitido obtener una apreciación más clara sobre la problemática y la propuesta de posible solución enmarcada en un proyecto que genere rentabilidad financiera.

Se han definido y desarrollado los procesos y estrategias más importantes en diferentes áreas de un emprendimiento como la parte financiera, de recursos humanos, operativa y de marketing, con el objetivo principal de que este documento sirva de apoyo a la ejecución del proyecto emprendedor. Como datos importantes en esta etapa se obtuvo la nómina de personal requerida, los recursos financieros necesarios para cubrir las operaciones mensualmente y las proyecciones financieras que muestran un escenario positivo y atractivo a mediano plazo.

Una idea de negocio no es más que un pensamiento positivo que muchas veces no es tan grandioso como se lo concebía inicialmente. Para aterrizar esta idea ha sido fundamental obtener la retroalimentación y comentarios de posibles consumidores que con su conocimiento y experiencia han permitido detectar un problema y en base a estas necesidades llevar la idea hacia un prototipo funcional.

Este documento recoge la planificación que se debería seguir para ejecutar el modelo de negocio planteado, sin embargo, es importante entender que la ejecución de este sin duda alguna traerá varios cambios importantes a lo planificado, después de todo en un emprendimiento lo más importante no es la idea, sino la ejecución.

Referencias Bibliográficas

- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. (2018). *Estadísticas Anuales Y Multianual Del Sector Eléctrico Ecuatoriano*.
<https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/EstadísticaAnualMultianual2018.pdf>
- Aguilar, J. (2006). *Las 5 fuerzas de Porter*.
- ARCOTEL. (2019). *Boletín Estadístico Cierre 2018*. 30. <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADISTICO-FEBRERO-2019-Cierre-2018.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial*, 449(20), 38.
<http://02a045b.netsolhost.com/legislacion/normativa/leyes/constitucion2008.pdf>
http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/NORMAS_CONSTITUCIONALES.pdf
http://bivicce.corteconstitucional.gob.ec/local/File/Constitucion_Enmiendas_Inte
- NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, (2014). https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_I_cap_VIII.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2020a). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2020*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (2020b). *Tasas de Interés*.
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA SE RECUPERARÁ 3,1% EN 2021*. In *2021*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#:~:text=El Banco Central del Ecuador,%25 y 9%2C6%25>
- Banco del Pacífico. (2019). *Grupo Banco del Pacífico*.
<https://www.bancodelpacifico.com/grupo-bdp/grupo-banco-del-pacifico/menu/nuestra-historia>
- Banco del Pacífico. (2020). *Características TBBA*. 2020.
<https://www.bancodelpacifico.com/personas/canales-de-atencion/presencial/tu-banco-banco-aqui>
- Banco Guayaquil. (2020a). *Banco del Barrio*. 2020.
<https://www.bancoguayaquil.com/banco-del-barrio/>
- Banco Guayaquil. (2020b). *Banco Guayaquil - Conocenos*. 2020.
<https://www.bancoguayaquil.com/conocenos/>
- Banco Guayaquil. (2020c). *Sé un Banquero del Barrio y crece con tu negocio*.
<https://apps.bancoguayaquil.com/bancodelbarrio>

- Banco Pacífico. (2020). *Educación Financiera*.
<https://www.educacionfinanciera.com.ec/temas/banca-electronica/corresponsales-no-bancarios/>
- Banco Pichincha. (2018). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad*.
[https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Memoria Sostenibilidad 2018.pdf?ver=2019-03-08-131911-743](https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Memoria%20Sostenibilidad%202018.pdf?ver=2019-03-08-131911-743)
- Banco Pichincha. (2020a). *Corresponsales no bancarios Mi Vecino*.
<https://www.pichincha.com/portal/informacion/canales-de-atencion/mi-vecino/se-un-corresponsal-mi-vecino>
- Banco Pichincha. (2020b). *Corresponsales No Bancarios Mi Vecino*. 2020.
<https://www.pichincha.com/portal/canales-de-atencion/mi-vecino/se-un-corresponsal-mi-vecino>
- Banco Pichincha. (2020c). *Historia Banco Pichincha*. 2020.
<https://www.pichincha.com/portal/conoce-tu-banco/cronologia>
- Banco Pichincha. (2020d). *Información Mi Vecino*. 2020.
<https://www.pichincha.com/portal/canales-de-atencion/mi-vecino/mi-vecino>
- Barry, D. (2008). *SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN - " SWITCH TRANSACCIONAL "*. August. <https://doi.org/10.13140/2.1.2895.6160>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Asamblea Nacional Del Ecuador*, 332, 156.
<http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/c7d407b6-5402-4199-bee0-ce36850598d7/Registro%0Ahttp://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO.pdf>
- Damodaran, A. (2020). *Country and Equity Risk Premiums*.
http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate
- Diario Expreso. (2020). *Coronavirus: La cuarentena liquidó a las pequeñas empresas*. 2020. <https://www.expreso.ec/actualidad/cuarentena-liquido-pequenas-empresas-coronavirus-10344.html>
- Ekos. (2020). *Ranking Financiero EKOS*. 2020.
<http://revista.ekosnegocios.com/publication/23e0e807/mobile/?p=36>
- Federación Latinoamericana de Bancos. (2020). *Indicadores Homologados*.
https://indicadores.felaban.net/indicadores_homologados/indicador.php?id=6
- Gaitán, D. (2010). *Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena*. C.
- Howdle, D. (2020). *Worldwide mobile data pricing 2020*.
<https://www.cable.co.uk/mobiles/worldwide-data-pricing/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0). Unidad de Análisis de Síntesis*.
- INEC. (2019). *Información Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

- INEC, & UNICEF. (2018). Agua, saneamiento e higiene. In *Agua, saneamiento e higiene*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Avances del Censo Nacional Económico y Mecanismos de Difusión*. April 2014, 46.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2008). *RESOLUCIÓN No JB-2008-1150*. 6.
http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2008/Junta_Bancaria/resol_JB-2008-1150.pdf
- Lead Innovation. (2019). *¿Qué es Business Model Canvas y cómo funciona?* 2019.
<https://www.lead-innovation.com/es/blog/qué-es-business-model-canvas>
- Martinez, D., & Mila, A. (2012). *Análisis del Entorno*.
- MercadotecniaTotal. (2016). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* 2016.
<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *Ecuador crece cada día en acceso a telefonía móvil e Internet*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-crece-dia-acceso-telefonía-móvil-e-internet/>
- Montero, M. (2017). *Emprendepyme*. <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*.
- Plan V. (2020). *Uno de cada cuatro ecuatorianos son pobres, y luego de la pandemia serán más*. 2020. <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/uno-cada-cuatro-ecuatorianos-son-pobres-y-luego-la-pandemia-seran-mas#:~:text=El índice de pobreza multidimensional,9%25 reportado en diciembre 2018.>
- Primicias. (2020a). *Las tiendas de barrio alistan plan de reactivación económica*. 2020.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/tiendas-barrio-plan-reactivacion-economica/>
- Primicias. (2020b). *Riesgo país de Ecuador repunta por juicios a ministro de Finanzas*. 2020. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-incertidumbre-richard-martinez/#:~:text=El Riesgo país de Ecuador,23 de septiembre de 2020.>
- Produbanco. (2020a). *Produbanco*. <https://www.produbanco.com.ec/red-comercial/agencias-servipagos/quienes-somos-svp/>
- Produbanco. (2020b). *Servipagos Historia*. 2020. <https://www.produbanco.com.ec/red-comercial/agencias-servipagos/quienes-somos-svp/>
- Ramírez Plazas, E. (2008). *¿Por Qué Las Tiendas De Barrio En Colombia No Fracasaron Frente a La Llegada De Las Grandes Cadenas De Supermercados? Entornos*.
- Red Activa. (2020). *Nuestra Empresa*. 2020. <https://www.redactiva.com/nuestra-empresa/>
- Superintendencia de Bancos, S. (2017). Mecanismos de Inclusión Financiera “ IF ” en Ecuador. *Superintendencia de Bancos*, 1–66.

http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/05/Inclusion_financiera_dic_17.pdf

Superintendencia de Bancos, S. (2020). *Calificación Bancos Ecuador 2020*. 2020. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/calificacion-de-riesgo-instituciones-financieras-2020/>

Torres Galárraga, A. (2010). *Análisis De Las Características Generales Del Sector Informal En El Ecuador - Segmento Pequeños Comercios*.

Westwood, J. (2015). *Preparar un plan de marketing*.

World Food Programme. (2017). *Encuestas de mercado. 1*.

Zuñiga, J. (2017). *Análisis de la participación de mercado de servicios transaccionales para el posicionamiento de la marca facilito red en la parroquia Ximena en la ciudad de Guayaquil*. 83.

Anexos

Anexo 1 *Formulario Entrevista*

Formulario Encuesta: “Conocimiento, uso y satisfacción de sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. en locales comerciales”

Conocimiento, uso y satisfacción de sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. en locales comerciales

Estimado/a.

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas a su local comercial con la intención de analizar la satisfacción, frecuencia de uso de los actuales sistemas transaccionales. No se trata de una prueba, por lo que no hay respuestas correctas ni erróneas.

Todos los datos recopilados son anónimos y serán tratados de forma estrictamente confidencial con fines académicos, esto quiere decir que todas sus respuestas serán protegidas. La participación en este estudio no tendrá ningún perjuicio o riesgo para usted.

Al comenzar, usted declara estar de acuerdo y:

1. Acepta participar en este estudio.
2. Su participación es libre y voluntaria.

Gracias por su tiempo.

Duración Aproximada: 2 Minutos

***Obligatorio**

1. Seleccione su rango de edad. *

Marca solo un óvalo.

18 - 30

31 - 45

46 - 60

Más de 60

2. Por favor indique el género al que pertenece

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro

Información sobre el local comercial en el cual trabaja o es propietario.

Seleccione las respuestas más apropiadas

3. ¿Seleccione el tiempo de funcionamiento o antigüedad del local comercial? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 Años
- Entre 3 y 5 Años
- Más de 5 años
- No lo sabe o no recuerda

4. ¿Cuál es la actividad principal que se desarrolla en su local comercial? *

Marca solo un óvalo.

- Tienda de Barrio
- Supermercado
- Bazar - Papelería
- Cyber o Alquiler de Computadoras
- Punto de Recaudación de Servicios
- Oficina Servicios Profesionales
- Otro

5. Señale la documentación con la que cuenta su local comercial

Selecciona todos los que correspondan.

- RUC
- RISE
- Permiso de Funcionamiento
- Otro

6. ¿Cuántos clientes atiende al día aproximadamente? *

Marca solo un óvalo.

- 1 - 20
- 21 - 50
- 51 - 100
- Más de 100

7. ¿Quiénes son sus principales clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Transeúntes
- Vecinos
- Estudiantes
- Personas realizando trámites en instituciones cercanas a su local comercial
- Clientes frecuentes
- Otros

Disposición de tecnología

8. En el local comercial disponen de: *

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Computadora
- Impresora
- Celular
- Internet

9. Seleccione las Redes Sociales que utiliza *

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Tik Tok
- Ninguna
- Otra

10. ¿Cómo calificaría su capacidad para utilizar computadoras? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No se utilizar computadora	<input type="radio"/>	Soy Experto				

Recaudación de Servicios

Preguntas relacionadas a sistemas para pago de servicios, recargas electrónicas, etc.

11. En su local comercial, hacen uso de sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. * *Marca solo un óvalo.*

- Sí *Salta a la pregunta 16*
- No *Salta a la pregunta 12*

Interés en utilizar sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc.

12. Le interesaría contar con un sistema para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. en el local comercial * *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

Intereses

13. De los siguientes sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc., seleccione los que conoce o ha escuchado

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Tu Banco Banco Aquí - Banco Pacífico
- Pichincha Mi Vecino - Banco Pichincha
- Banco del Barrio - Banco Guayaquil
- Pago Ágil - Servipagos
- Red Activa - Western Union
- Red Facilito
- Full Carga
- Mi Negocio Efectivo

14. ¿Qué buscaría en un sistema de recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc.?

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Sistema fácil y amigable
- Soporte técnico
- Amplio catálogo de servicios
- Servicio al Cliente

Otro: _____

15. ¿Qué es lo que más valoraría de un sistema para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc.? * *Marca solo un óvalo.*

- Aumentar sus ingresos
 - Incremento de clientes en su local comercial
 - Diferenciarse de su competencia
 - Listado completo de servicios disponibles para transaccionar
 - Otro:
-

Información sobre sistemas para recaudación de servicios

16. ¿Cuántos sistemas o plataformas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. utilizan en el local comercial? * *Marca solo un óvalo.*

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

17. Seleccione los sistemas para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc. que utilizan en el local comercial *

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Tu Banco Banco Aquí - Banco Pacífico
- Pichincha Mi Vecino - Banco Pichincha
- Banco del Barrio - Banco Guayaquil
- Pago Ágil - Servipagos
- Red Activa - Western Union
- Red Facilito
- Full Carga
- Mi Negocio Efectivo
- Otro

18. ¿Qué tiempo lleva utilizando sistemas para recaudación de servicios en su local comercial?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 Años

19. ¿Cuáles son los servicios que más utiliza? *

Puede seleccionar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Pago de Servicios Básicos
- Recargas Electrónicas (Celular / Televisión)
- Depósitos / Retiros
- Pagos Relacionados a Trámites Vehiculares
- Otros

Indique la importancia de los siguientes aspectos en un sistema para recaudación de servicios, recargas electrónicas, etc.

20. Listado de Servicios Disponibles *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

21. Soporte Técnico *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

22. Servicio al Cliente *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

23. Comisión por cada transacción *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

24. Sistema Fácil y Amigable *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

25. Acreditación Rápida de Cupo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

26. Crédito para Trabajar *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 2 Propuesta para validación de prototipo

Acta documento mediante el cual se aprueba la modalidad, metodología, procedimiento, etc. a seguir para la validación del prototipo.

PROPUESTA PARA VALIDACION DE PROTOTIPO

Ing. Esteban Crespo,
Profesor de la Universidad del Azuay

Según lo acordado previamente en la reunión detallo lo siguiente para su aprobación:
La siguiente propuesta consiste en validar varios aspectos del modelo de negocios plasmados en el Business Model Canvas, para el proyecto denominado "MODELO DE NEGOCIO DE BASE TECNOLÓGICA PARA LA RECAUDACIÓN DE SERVICIOS EN LOCALES COMERCIALES". Se espera realizar esta validación los días 3 y 4 de junio del año en curso.

Metodología:
Se realizará mediante un grupo focal en el cual se expondrá brevemente el prototipo y ciertos aspectos del modelo de negocio, para una vez finalizado obtener una retroalimentación de los participantes. La validación del modelo de negocio será realizada mediante intervenciones con preguntas que permitan indagar los aspectos del CANVAS.

Herramientas:

- Presentación del prototipo funcional
- Se lo realizará de manera virtual mediante la plataforma Zoom.
- Cuestionario de preguntas abiertas a realizar a los participantes una vez finalizada la exposición.

Participantes:
Se seleccionará aleatoriamente a participantes de la investigación de mercado que cumplan las siguientes características:

- Contar con un local comercial identificado como punto de pago.
- Tener experiencia en el uso de plataformas de recaudación.
- La antigüedad del local comercial de al menos 1 año

Evidencia:

- Al realizarse mediante Zoom, se grabará la reunión y se publicará en Youtube para referencia futura.

Atentamente,

Ing. Cristian Pulla
Maestrante

Validado por:



Firmado electrónicamente por:
**PAUL ESTEBAN
CRESPO
MARTINEZ**

Ing. Esteban Crespo
Tutor