



**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS:

**“TARJETA DE CONSUMO PREPAGADA GIROCARD-PACIFICARD
PARA RECEPCIÓN DE REMESAS”**

GRUPO:

**MIGUEL CARRILLO BASTIDAS
EDGAR BURGOS GUERRERO
GUILLERMO ALVAREZ CADENA**

EMAE IX

GUAYAQUIL, ABRIL DE 2008

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo

1. La Empresa y el Negocio

1.1 Historia de la Empresa

1.1.1 PacifiCard S.A.

1.1.2. MoneyTransfer

1.2 Naturaleza del Negocio

1.3 El sector de las remesas

2. Tarjeta GiroCard

2.1 Definición del producto

2.2 Necesidades a cubrir

2.3 Estado actual de desarrollo del producto o servicio

3. El mercado y la competencia

3.1 Clientes y segmentos del mercado

3.2 Análisis de la demanda potencial

3.3 Propuesta de valor

3.4 Competencia, debilidades y fortalezas. Reacción posible

3.4.1 Competencia directa

3.4.2 Competencia indirecta

3.5 Ventaja competitiva

3.6 Participación en el mercado y ventas estimadas

4. El Equipo

4.1 Organización

4.2 Personal clave de dirección

4.2.1 Participantes

4.3 Plan de incorporaciones del personal

4.4 Sistema de retribuciones e incentivos

4.5 Accionistas, directores, derechos y restricciones.

4.6 Apoyo profesional de asesores y servicios

5. El Plan Comercial

5.1 Mercado Meta

5.2 Estrategias de mercadotecnia

5.2.1 Estrategias básicas de desarrollo

5.2.2 Estrategias de crecimiento

5.2.3 Las estrategias competitivas

5.2.4 Estrategias aplicadas a las matrices BCG

5.3 Posicionamiento

5.4 Objetivos de mercadotecnia

5.5 Plan táctico

5.5.1 Las 4 p's

5.5.1.1 Producto

5.5.1.1.1 Atributos del producto

5.5.1.1.2 Marca del producto

5.5.1.1.3 Política de servicio

5.5.1.2 Precio

5.5.1.2.1 Objetivo estratégico para la fijación de precios

5.5.1.2.2 Situación competitiva

5.5.1.2.3 Elasticidad de la demanda

5.5.1.2.4 Política de precios recomendada

5.5.1.3 Distribución

5.5.1.3.1 Estrategia de cobertura de mercado

5.5.1.4 Comunicación

5.5.1.4.1 Medios de Comunicación

5.5.1.4.1.1 Publicidad

5.5.1.4.1.1.1 Estrategia creativa

- 5.5.1.4.1.1.2 Estrategia de medios
- 5.5.1.4.1.2 Fuerza de ventas
- 5.5.1.4.1.3 Promoción
 - 5.5.1.4.1.3.1 Para los intermediarios
 - 5.5.1.4.1.3.2 Para los tarjetahabientes
- 5.6 Plan de acción
 - 5.6.1 Producto
 - 5.6.2 Precio
 - 5.6.3 Distribución
 - 5.6.4 Comunicación
 - 5.6.4.1 Publicidad
 - 5.6.4.2 Promoción
 - 5.6.4.3 Fuerza de ventas

6. Plan Operativo

- 6.1 Ciclos operativos
 - 6.1.1 Creación de cuentas
 - 6.1.2 Recarga de remesas
- 6.2 Manejo de stocks
- 6.3 Localización de geográfica
- 6.4 Distribución logística
- 6.5 Edificios
- 6.6 Equipamiento
- 6.7 Estrategia de investigación y desarrollo. Innovaciones de producto o servicio previstas

7. Plan Financiero

- 7.1 Cash flow proyectado
- 7.2 Inversión requerida
- 7.3 Cálculo del punto de equilibrio

8. Los riesgos

8.1 Identificación de riesgos del entorno, propios del proyecto y operacionales

8.2 Riesgos de mercado

8.3 Riesgo operativo

8.4 Acciones de mitigación y/o eliminación de riesgos de mercado

8.5 Acciones de mitigación y/o eliminación de riesgos operativos

9. El cronograma

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

Dado que las remesas enviadas por los emigrantes ecuatorianos representan el segundo lugar de los ingresos con los que cuenta el país y fortalecen principalmente la capacidad adquisitiva del consumidor final, esta propuesta de negocio se centra en aprovechar la oportunidad de ofrecer un servicio de medio de pago prepagado tipo tarjeta de crédito, emitido por una compañía líder en el sector como lo es PacifiCard. La tarjeta se recarga de manera segura con los montos de las remesas enviadas a través de una compañía remesadora bien posicionada en ese sector como Money Transfer, y el usuario puede realizar compras en la red de establecimientos comerciales afiliados a la red Visa en el país. De esta manera direccionaremos parte del flujo de envíos de remesas que maneja esta institución hacia el mercado financiero de medios de pago que normalmente eran manejadas a través del efectivo.

Según el Banco Central, el envío de las remesas al final de año 2006 había alcanzado un porcentaje equivalente al 7.1% del PIB de ese año, lo que corresponde en alrededor de 2.916 millones, lo cual se establece como un crecimiento del 25.82% con relación al año 2005. Con relación a la cantidad de envíos, durante el 2006 se realizaron 8.5 millones de transacciones con un promedio de \$344 por envío, por lo que si consideramos que durante el año se realizan 6 envíos de remesas, equivale a que aproximadamente 1.41 millones de personas reciben remesas del exterior, lo cual equivale casi al 15% de la población adulta ecuatoriana.

La propuesta de valor de este producto está en poder utilizar esta tarjeta de consumo prepagada como un medio de pago seguro, cómodo, conveniente y efectivo, que permite recibir directamente las remesas enviadas al cliente a través de Money Transfer y que tiene la misma aceptación de una tarjeta de crédito Visa. Para el primer año se espera alcanzar los 130.000 clientes actuales de Money Transfer a través de una emisión masiva a toda la base. La proyección a futuro con este producto, es poder incrementar en un 10% anual la cantidad de clientes que posean y utilicen la tarjeta, atrayendo a clientes de otras compañías remesadoras o que utilizan otras formas de envío y recepción de remesas. Además se pueden brindar nuevos servicios que incluyen por ejemplo brindar información de transacciones de consumo a las personas que cargan la tarjeta.

Posibles productos sustitutos del producto son aquellos que combinan el envío de la remesa con la posibilidad de oferta como medio de pago, como lo son los bancos e instituciones financieras locales que poseen convenios con entidades financieras del exterior y realizan la entrega de la remesa en ventanilla o mediante acreditación de la remesa en la cuenta de ahorros o corriente. Estos también poseen la opción de tarjeta de débito para el retiro en cajeros automáticos y en alguno de los casos la opción de poder realizar compras en la red de establecimientos afiliados a Maestro o Electrón.

Para poder desarrollar este producto, se cuenta con la experiencia y profesionalismo del personal de negocios y sistemas de PacifiCard y Money Transfer, así como la asesoría de funcionarios de la franquicia de Visa Internacional.

Los principales ingresos que se generarán en este proyecto serán a través de las comisiones en establecimientos y cargos por uso de cajeros automáticos, los mismos que generarían un margen bruto proyectado superior a los 3.8 millones en el primer año.

La inversión es de \$570.800 destinados principalmente a cubrir costos operativos de generación de plásticos, enlaces de comunicación y promoción y publicidad.

El TIR proyectado es del 675% debido principalmente a que se cuenta con la infraestructura tecnológica, operativa y de comunicaciones ya instalada de PacifiCard.

1. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

1.1 Historia de las Empresas.

1.1.1 PacifiCard S.A.

PacifiCard S.A., es una compañía emisora y procesadora de tarjetas de crédito del Grupo Financiero Banco del Pacífico, quien es su accionista único. Fue constituida el 22 de septiembre de 1980 bajo el nombre de UniCredit, compañía que se dedicaba a la emisión y operación de la tarjeta de crédito MasterCard, cuya franquicia era manejada de manera única y exclusiva. En 1994 cambia su razón social a MasterCard del Ecuador hasta constituirse en Junio de 2003 en PacifiCard, teniendo la emisión de las dos marcas de tarjetas de crédito más prestigiosas a nivel mundial: MasterCard y Visa.

La oficina matriz de la compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y posee una sucursal mayor en la ciudad de Quito, así como oficinas en las ciudades de Cuenca y Ambato.

En la actualidad, es el principal emisor de tarjetas MasterCard en el país y el segundo emisor de la marca Visa. Posee una base de clientes que alcanza los 270.000 tarjetahabientes a nivel nacional. Entre su portafolio de productos se encuentran diferentes productos que se ajustan a las necesidades de los diferentes segmentos socioeconómicos a los que están dirigido, entre los que se encuentran

- Cash: La tarjeta de cobertura nacional emitida en la marca MasterCard y Visa.
- Clásica-Internacional: Tarjeta de cobertura internacional
- Afinidades: Tarjetas dirigidas a segmentos específicos de clientes, como el caso de Colegios, Clubes, etc.
- Gold: Tarjeta de cobertura internacional con múltiples y exclusivos beneficios
- Platinum: Tarjeta dirigida a un segmento socio-económico alto, que posee beneficios exclusivos.
- Black: Tarjeta dirigida a los socios súper premium, de un muy alto nivel socio-económico y con un estilo de vida exclusivo.

Adicionalmente, la compañía ha emitido productos especiales tales como tarjetas de afinidad y marca compartida con importantes instituciones entre las que se destacan la tarjeta OnePass, Escuela Zamorano, Colegio Alemán, Colegio Javier, así como de a poco se ha ido involucrando en el segmento de medios de pago alternativos, específicamente en el de tarjetas prepagadas, a través de la tarjeta de regalo Para Ti.

Debido a este nuevo enfoque de la compañía en el mercado de productos prepagados, se ha considerado la posibilidad de establecer una alianza con alguna institución que maneje las remesas que envían los emigrantes ecuatorianos al país, con la finalidad de utilizar estos recursos como fondos que serán cargados a una tarjeta prepagada. La empresa con la que se realizará esta alianza será Money Transfer, que maneja un importante porcentaje de remesas, las cuales constituyen el centro de este negocio.

1.1.2 Money Transfer

Money Transfer es una empresa norteamericana subsidiaria de Ten Data Corporation, con 150 años de experiencia en Giros telegráficos y transferencias de dinero. Tiene más de 100 mil agentes en todo el mundo. Opera desde más de 1.200 puntos de envío en las principales ciudades de España: Madrid, Barcelona, Valencia y Murcia; y más de 1.500 desde Italia, en las ciudades de Roma, Milán y Génova.

Money Transfer tiene acuerdos con los bancos Centromundo, Internacional, Machala y MM Jaramillo Arteaga, con algunas cooperativas y mutualistas y con almacenes comerciales como Mi Comisariato, Almacenes Tía, etc. Posee más de 200 puntos de entrega en Ecuador, estando los principales en Quito (68), Guayaquil (46) y Cuenca (27).

A través de Remesas Unidas S.A. que es la principal compañía que maneja Money Transfer en el país, posee una cartera de 130.000 clientes.

1.2 Naturaleza del negocio

La naturaleza del negocio recae en poder direccionar una parte del monto de las remesas que se procesan a través de la agencia remesadora, en este caso Money Transfer, a través de la tarjeta prepagada creada para recibir estos fondos y ser utilizada como medio de pago en los establecimientos afiliados para recibir tarjetas de crédito Visa.

Si bien es cierto que la naturaleza principal de las instituciones financieras que emiten tarjetas de crédito ha sido como tal la colocación e incremento de la cartera crediticia a través de este medio de pago; en la actualidad, compañías como PacifiCard están extendiendo el alcance de sus productos no solo a productos de crédito sino a ofrecer productos que sirvan como medio de pago, independientemente del origen de los fondos que validen las transacciones, ya sean estos por alguna línea de crédito como en las tarjetas de crédito o por fondos asociados a alguna cuenta especial que mantenga efectivo, que son los que dan lugar a las tarjetas prepagadas.

Por tal motivo, la cantidad de efectivo que se maneja en el mercado de los medios de pago, genera un enorme atractivo con relación a estos productos prepagados que tratan de canalizar ese efectivo hacia la tarjeta.

El importante crecimiento anual de los montos enviados por remesas hacia el Ecuador constituye una importante oportunidad para el negocio de las tarjetas prepagadas, permitiendo aumentar la cantidad de clientes que poseen la tarjeta, así como incrementar la facturación y el volumen de ingresos por comisiones en los establecimientos en donde sea utilizada la tarjeta.

En primera instancia, el objetivo primordial del negocio está en captar los fondos provenientes de las remesas enviadas a través de Money Transfer, sin embargo, nuestro universo a cubrir está conformado por el volumen total de remesas enviadas por los diferentes canales existentes, por lo que el incremento de los montos anuales enviados contribuyen de buena forma a lo atractivo del negocio llegándose a considerar como un factor importante de éxito.

1.3 El sector de las remesas.

Al ser el producto / servicio destinado a atender a los receptores de remesas en el Ecuador, la industria estaría representada por el monto de remesas enviadas por los emigrantes ecuatorianos al país, así como los agentes que se encargan de canalizar estos dineros a sus destinatarios.

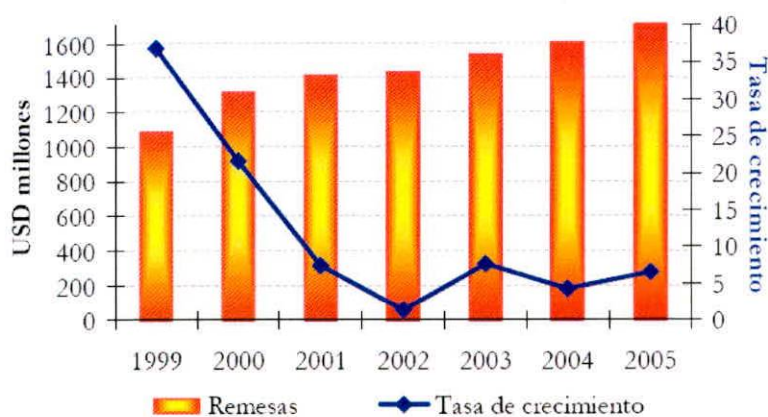
Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, el 2005 cerró con 2.317,6 millones de dólares de ingresos por concepto de remesas.

El último dato del Banco Central significa un incremento del 26,5 por ciento más de las remesas del 2004.

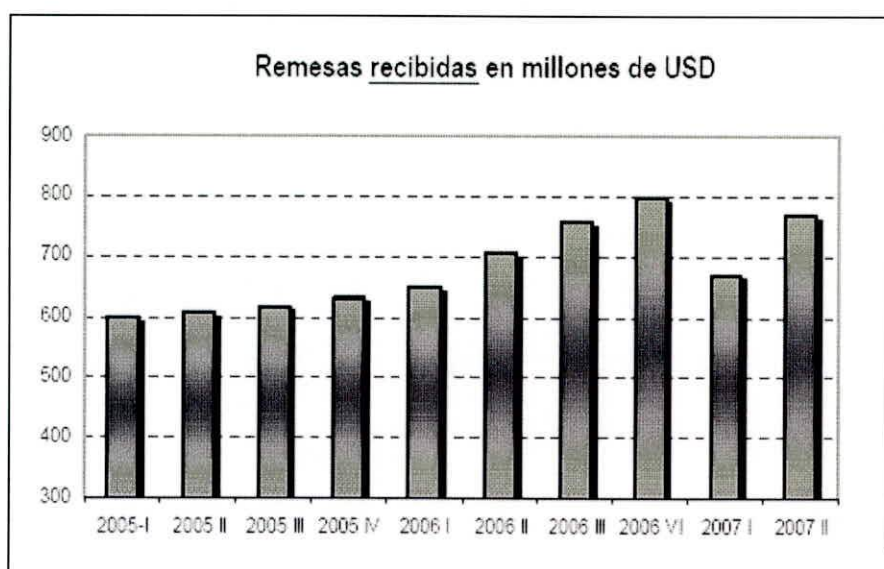
El volumen de dinero que envían los emigrantes registra un crecimiento constante desde que se tienen registros estadísticos. A raíz de la crisis de 1999, el crecimiento ha sido mayor, debido a la cantidad de ecuatorianos que salieron del país y que aún envían dinero a sus familiares.

Hasta el tercer trimestre del año 2006, el Banco Central había registrado 2193 millones de dólares por remesas y finalmente para fines de ese mismo año se superaron las previsiones al cerrar el 2006 con un porcentaje equivalente al 7.1% del PIB de ese año, lo que corresponde en alrededor de 2.916 millones, lo cual se establece como un crecimiento del 25.82% con relación al año 2005 anterior, lo que demuestra el crecimiento que presenta este rubro anualmente. Con relación a la cantidad de envíos, durante el 2006 se realizaron 8.5 millones de transacciones con un promedio de \$344 por envío, por lo que si consideramos que durante el año se realizan 6 envíos de remesas, equivale a que aproximadamente 1.41 millones de personas reciben remesas del exterior, lo cual equivale casi al 15% de la población adulta ecuatoriana.

La evolución de las remesas -comportamiento creciente-

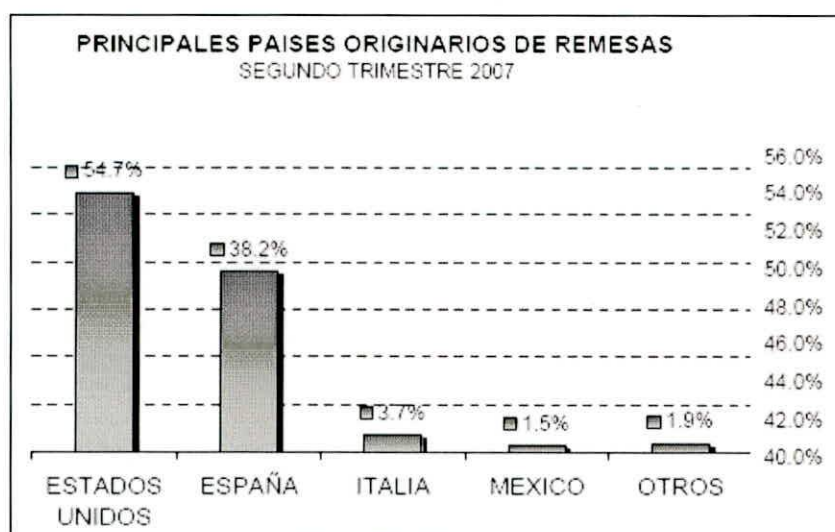


En el 2007, los recursos que por remesas de trabajadores ingresaron al país durante el segundo trimestre de este año sumaron USD 769.5 millones, cifra que significó un incremento de 14.9 por ciento con respecto al primer trimestre del mismo año y 8.7 % con relación al segundo trimestre de 2006, totalizando en lo que va del primer semestre del 2007 un total de 1.439,21 millones de dólares.

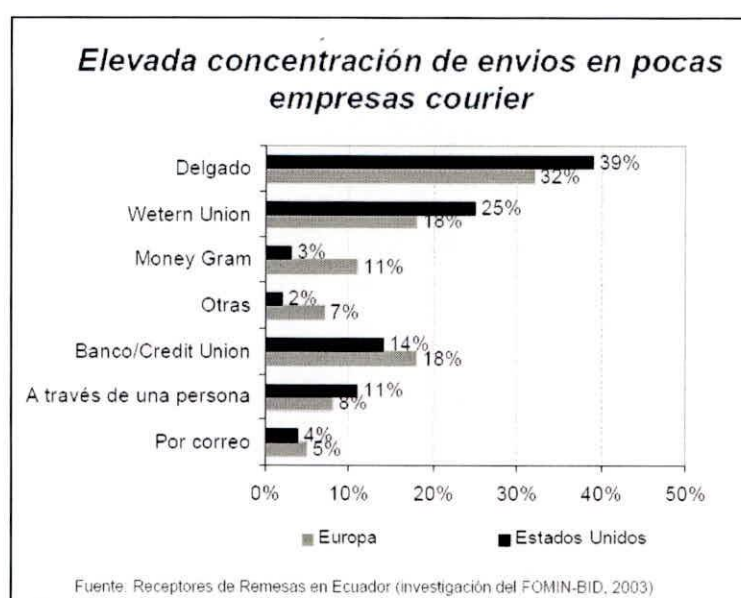


De estas remesas, según estudios del Banco Central del Ecuador, el 44.7% de las mismas se encuentran atendidas por instituciones financieras y el resto, es decir el 55.3% lo atienden las empresas de couriers y remesadoras que operan en el país.

El fenómeno de las remesas no es exclusivo del Ecuador, sino de América Latina y del mundo. Según el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el año 2006 América Latina y el Caribe recibieron más de 60.000 millones de dólares enviados por sus emigrantes. La mayor parte de esos recursos proviene de Estados Unidos.



Según una encuesta realizada por el Banco Central del Ecuador, las formas de envío de las remesas tiene su forma predominante en empresas courier que trabajan a través de bancos corresponsales nacionales e internacionales (es decir, son enviadas vía transferencia electrónica) en un 70%. Otra forma de envío son las Transferencias bancarias que son utilizados por 11 de cada 100 emigrantes (directas sin courier). Finalmente, un mecanismo más informal la establecen los Correos o giros, amigos o parientes, visitas personales y otros con un 17%.



2. TARJETA GIROCARD

2.1. Definición del Producto

El servicio a ofrecer será el de un medio de pago a través de una tarjeta plástica denominada GiroCard con características similares a una tarjeta de crédito de la marca Visa, la cual estará asociada a una cuenta virtual en PacifiCard que contendrá los montos acreditados por concepto de la remesa que recibió a través de Money Transfer, quien será el socio estratégico de este producto. Con esta tarjeta, el portador podrá realizar compras en cualquier establecimiento comercial afiliado a la marca Visa solamente presentando su tarjeta y descontando el valor de la compra del saldo que posea la tarjeta. Adicionalmente, podrá realizar retiros de efectivo con la tarjeta a través de los cajeros automáticos de la red Bancomático o en las oficinas de Money Transfer a nivel nacional.

Este servicio le permitirá al cliente poder recibir la remesa directamente en la cuenta asociada a su tarjeta, y no tendrá que acercarse a las oficinas de la remesadora para retirar el dinero, sino que simplemente con los fondos acreditados podrá utilizarla para compras en los 13.500 comercios que reciben la tarjeta, participar de los beneficios de ser un tarjetahabiente Visa como promociones en supermercados, comidas rápidas, etc; así como tener un medio seguro de pago con el cual podrá tener un buen control de sus gastos, ya que los clientes podrán acceder a información o consultas sobre su tarjeta llamando al call center de Money Transfer en la cual podrán conocer el saldo que tienen en la tarjeta, consumos efectuados, créditos realizados, entre otros servicios.

Como una oferta a futuro, el producto tendrá la opción de que la persona que envía remesa pueda consultar vía web los consumos efectuados por el receptor y portador de la tarjeta a quien envía la transferencia, con lo cual tendría un control del uso de los fondos enviados, lo cual generalmente no es posible hacerlo con uso del efectivo.

2.2 Necesidades a cubrir

Las principales necesidades que resuelve nuestro servicio es el de la recepción cómoda y segura de las remesas enviadas por los familiares o amigos a través de Money Transfer.

Esto ocurre puesto que el beneficiario no tiene que acudir a retirar la remesa y al mismo tiempo el tener que portar efectivo pudiendo ser víctima de robo. Adicionalmente, cubre las necesidades aspiracionales y de aceptación social, ya que al adquirir la tarjeta forma parte de un nuevo grupo y estilo de vida asociado con el uso del dinero plástico al cual anteriormente no tenía acceso.

2.3 Estado actual de desarrollo del producto o servicio

El desarrollo actual del producto dentro de la compañía se encuentra en una etapa de certificación del área de sistemas de PacifiCard y Money Transfer que permita configurar la operativa del servicio. Entre las principales tareas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado se encuentran:

- Aprobación del programa por parte de la franquicia
- Elaboración y firma del contrato con Money Transfer
- Elaboración de los plásticos
- Configuración del producto en sistema PacifiCard
- Diseño y desarrollo de la campaña publicitaria
- Inducción y capacitación al personal de servicios

3. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

3.1 Clientes y segmento de mercado

Nuestro segmento de mercado a considerar son los hombres y mujeres de 15 a 65 años residentes en el Ecuador, de nivel socio económico medio, medio bajo y bajo que reciben remesas del exterior.

Nuestros clientes primarios son todos los 130.000 clientes que reciben remesas a través de los puntos de servicios y transferencias de Money Transfer a nivel nacional.

Los clientes secundarios son las personas que realizan el envío de las remesas y que eligen por que medio o institución hacerla llegar. Dentro de este grupo están los actuales usuarios de Money Transfer los cuales tienen influencia sobre los receptores para la aceptación de la tarjeta y del modelo de recepción de remesas planteado, así como también se incluyen los individuos que reciben remesas por otros canales y que podrán elegir en algún momento a Money Transfer como la entidad para la recepción de las remesas.

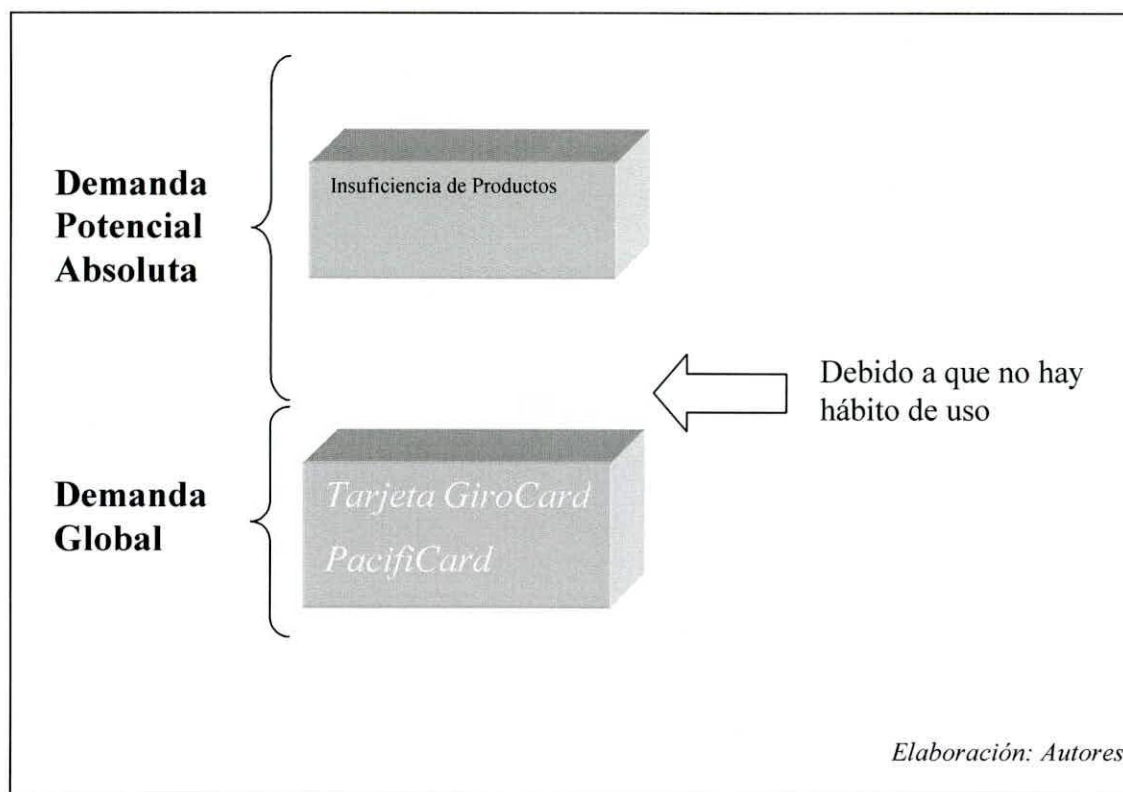
Con la intención de conocer más a fondo la percepción del producto en el mercado objetivo, se desarrolló una investigación cuali-cuantitativa cuyo diseño y resultados se detallan en los anexos 1, 2 y 3.

3.2 Análisis de la Demanda Potencial

La demanda potencial está dada por todas aquellas personas que aún faltarían por adquirir el producto, ya sea porque no desean utilizar la tarjeta GiroCard PacifiCard o porque utilizan otros medios para el envío de dinero y la recepción de la misma.

Demanda Global: La tarjeta GiroCard PacifiCard posee una competencia directa con productos que combinan el envío de remesas con oferta de medio de pago, sin embargo dentro del mercado que recibe dinero a través de remesadoras puede estar considerado como el líder en el mercado ya que no existe otro producto similar en este segmento que representa el 55.3% de los envíos de remesas efectuadas anualmente.

Análisis de la Demanda Potencial



Mercado Potencial Absoluto: Está dado por la insuficiencia en el uso de la tarjeta de débito como un medio de pago, ya sea esto porque no desean usarlo, porque utilizan otras formas de pago, porque no han tenido la oportunidad de utilizarla, o porque no saben cómo usarla. Si lo vemos desde este punto de vista, podríamos considerar que el mercado potencial absoluto al que podríamos llegar a atender serían los casi 3.000 millones de dólares que anualmente se manejan a través de remesas en el país.

3.3 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está en utilizar esta tarjeta de consumo prepagada como un medio de pago seguro, cómodo, conveniente y efectivo, que permite recibir directamente las remesas enviadas al cliente a través de Money Transfer y que tiene la misma aceptación de una tarjeta de crédito Visa.

Es una tarjeta segura, ya que evita que el cliente porte dinero en efectivo al momento de retirar la remesa o al salir de compras, y pueda por este motivo ser víctima de algún robo agravado, el cual en la actualidad constituye el mayor delito contra las personas, con un promedio de 110 delitos semanales de este tipo durante el 2006. Al tener la tarjeta, no llevará dinero y de sufrir algún robo, podrá reportar su tarjeta y sus fondos quedarán bloqueados hasta el reemplazo de un nuevo plástico, teniendo la oportunidad de retirar efectivo en las ventanillas de Money Transfer en caso de necesitarlo.

Es un medio de recepción cómodo, ya que el cliente no tiene que acercarse a una agencia de Money Transfer cada vez que reciba una transferencia de dinero, sino que automáticamente se cargan a su tarjeta y un ejecutivo de la compañía le informa telefónicamente de manera muy sencilla de que tiene un valor acreditado en su tarjeta.

Es un medio de pago conveniente, porque al utilizar la tarjeta para compras, esta funciona como una tarjeta de crédito y por lo tanto goza de los beneficios, descuentos y promociones que tiene PacifiCard para los clientes que poseen sus tarjetas y a las cuales generalmente este grupo objetivo no tiene un fácil acceso ya que son ofrecidas para clientes que poseen perfiles para productos de crédito, entre las que se encuentran combos gratis en restaurantes de comida rápida, sorteos de vehículos en Navidad, descuentos del 10% en establecimientos y promociones y sorteos de dinero en efectivo que realizan Mi Comisariato y Supermaxi para atraer clientes que posean tarjetas de determinada marca.

Es una tarjeta efectiva ya que funciona como el efectivo, el cual, en el caso de necesitarlo es posible disponerlo acercándose a alguna agencia de Money Transfer. De igual forma, funciona como un medio de pago igual que el efectivo al momento de realizar compras en los establecimientos afiliados a Visa.

Como todo proyecto, existirán ciertos problemas que podrían incidir en el éxito y aceptación de la tarjeta. Uno de estos factores es que al ser un producto especializado y de poca familiarización con un segmento del mercado objetivo debido al nivel socio económico y a la edad de los clientes, podría existir cierto rechazo a utilizar la tarjeta, por lo que para contrarrestar esta situación, se establecerá un fuerte programa de comunicación con material informativo muy detallado con lenguaje sencillo y de fácil comprensión en el cual se incluya las características y forma de usar la tarjeta, así como lo conveniente de tenerla. De igual forma, se realizarán pruebas de funcionalidad en los

puntos de venta de la tarjeta, en donde se demostrará y explicará en línea como opera el producto, para provocar de que el futuro usuario se familiarice con el uso y se anime a adquirirla.

Por el segmento hacia el cual vamos a ofrecer el producto, estimamos ofrecer gratuitamente la tarjeta a todos los clientes para que reciban su remesa directamente a través de la tarjeta. De esta manera, podrán tener la tarjeta y se familiarizarán con el uso y la nueva modalidad de envío de la remesa. Posteriormente, se evaluará la conveniencia de colocar un costo a la misma dependiendo del grado de aceptación y utilización que se desarrolle una vez lanzado el producto al mercado, con la opción de que sea cancelado dicho valor por la persona que envía la remesa.

3.4 Competencia, debilidades y fortalezas. Reacción posible.

La competencia actual para este producto podríamos dividirla en dos grandes grupos: competencia directa y competencia indirecta.

3.4.1 Competencia directa

Dentro de competencia directa podríamos mencionar a aquellos productos similares al producto que estamos desarrollando, es decir, aquellos que combinan el envío de la remesa con la posibilidad de oferta como medio de pago. En este grupo se encuentran todos los bancos e instituciones financieras locales que poseen convenios con entidades financieras del exterior y realizan la entrega de la remesa en ventanilla o mediante acreditación de la remesa en la cuenta de ahorros o corriente, la cual posee la opción de tarjeta de débito para el retiro en cajeros automáticos y en alguno de los casos la opción de poder realizar compras en la red de establecimientos afiliados a Maestro o Electrón. Las entidades que ofrecen estos servicios son:

Banco Solidario

Mantiene un convenio en España con las siguientes Cajas de Ahorro: Caja Murcia, Caja Madrid, CAIXA y CAIXA Cataluña. Adicionalmente tiene un convenio en Italia con La Banca Sella, que se constituye en la única institución financiera con acuerdo en el Ecuador. Posee un convenio con Citigroup en EE.UU.

Los beneficios que ofrece son:

- Sin costo la primera transferencia
- Las siguientes transferencias pueden ser gratis si el remitente mantiene una cuenta de ahorro en el banco con un saldo promedio mensual de \$995.
- El tiempo de entrega de la remesa es en 48 horas.
- A los remitentes les ofrecen planes de compra de viviendas populares en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Banco de Guayaquil

Mantiene una alianza con Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA y Dinero Express en España. En EEUU tiene alianzas con Bancomer Transfer Services BTS en los Estados Unidos.

Los beneficios que ofrecen son:

- Sin costo total para el beneficiario de la remesa.
- Necesita ser cliente del banco.
- Entrega de remesa en 48 horas

Banco Bolivariano

Tiene la empresa filial Ecuagiros en España y Mantiene una alianza en EE.UU. con Costa Mar y Dole.

Los beneficios que ofrecen son:

- Sin costo local para el beneficiario de la remesa
- Aviso telefónico a la recepción de la remesa.
- Recepción de la remesa el mismo día.
- Retiro de la remesa en el Banco, Ecuagiros y Banred.

Ecuagiros es la división de Remesas Familiares del Banco Bolivariano. A través de esta agencia se pueden enviar las remesas desde el exterior y canalizarlas a través de pago en

ventanilla, crédito a cuenta bancaria o a la tarjeta Visa Electrón, en donde el cliente podrá utilizar la tarjeta en los establecimientos afiliados a Visa Electrón o retirar efectivo en cajeros automáticos afiliados a Visa. Posee una red de 100 oficinas y 1900 cajeros automáticos en el país.

Banco del Pacífico

Ofrece transferencias desde Madrid-España por intermedio de las empresas: MoneyGram, RD Money Transfers, Global Envíos S.A. e Interenvíos Money Transfers. Desde Miami - USA por intermedio de MoneyGram e Intermex Wire Transfers. No tiene costo local para el beneficiario de la remesa y no necesita ser cliente del banco.

Banco del Pichincha

Ofrece envío y recepción de remesas de cualquier lugar del mundo por intermedio de Money Transfer, Citibank y First National Bank.

Los beneficios que ofrece son:

- Recepción de la remesa en 48 horas si es cliente del banco y si no es cliente en 4 días laborables.
- Sin costo local para el beneficiario de la remesa si es cliente del banco. Si no lo es le retienen el 1% sobre el monto transferido.
- Tiene una amplia cobertura de oficinas en el país.

Banco Central

El Banco Central del Ecuador a partir del 30 de agosto del 2006 participa también del proceso de envío de remesas al firmar en España un convenio con La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (Caixa).

Con ese convenio se facilitará que las remesas de los inmigrantes sean canalizadas y lleguen a sus destinatarios a través de las entidades financieras del país como bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito. Con este método, los ecuatorianos residentes en España podrán hacer sus depósitos en cualquiera de las oficinas de La Caixa y éstos serán transferidos automáticamente a cualquier cuenta en cualquier entidad del sistema financiero privado ecuatoriano.

Este convenio permite a los familiares de los inmigrantes recibir las remesas a una cotización oficial, sin ningún tipo de comisión y en dólares de los Estados Unidos de América.

La Caixa acepta a través de su red de oficinas y cajeros automáticos, entregas de fondos de efectivo u órdenes de transferencia de fondos denominados en Euros, con destino a personas residentes en Ecuador.

El envío máximo es de \$3.000 dólares en cada remesa para clientes de La Caixa y de mil dólares para quienes no lo son.

El principal beneficio de este método, es que los destinatarios de los envíos de dinero en Ecuador, ya que éstos los podrán recibir en su cuenta bancaria, independientemente de la entidad de la que sean clientes.

La desventaja de este método, es de que no todos los beneficiarios poseen acceso al sistema bancario a través de una cuenta de ahorro o corriente, lo que limita el poder participar del mecanismo. Adicionalmente, esto será posible solamente para envíos realizados desde España.

Además de este acuerdo, siguen vigentes los pactos que La Caixa tiene con el Banco Bolivariano y el Banco Solidario en Ecuador.

Tarjetas de débito internacionales

Las tarjetas de débito de bancos del exterior son también un producto sustituto. Estas consisten en que el emigrante que posee una cuenta bancaria solicita la emisión de una tarjeta de débito la cual es enviada al receptor para que efectúe el retiro de dinero en efectivo de estas cuentas del exterior a través de cajeros automáticos locales.

3.4.2 Competencia indirecta.

Definimos como competencia indirecta, aquella oferta de productos o servicios relacionados con el manejo o recepción de las remesas, y que de alguna u otra forma limitan el desarrollo y éxito de nuestro producto propuesto. En esta categoría se encuentran:

Compañías Remesadoras

Entre esta competencia dentro de este grupo se encuentran las otras compañías remesadoras que operan en el país tales como Delgado Travel, MoneyGram, Ecuagiros, entre otras, así como la misma Money Transfer, debido a que son empresas que ofrecen la recepción tradicional en efectivo de las remesas por parte de los clientes a través de sus puntos de servicio alrededor del país. La información de estas empresas se detalla a continuación:

Delgado Travel

Con relación a las compañías remesadoras, sin duda alguna la más importante y de mayor participación es Delgado Travel, la cual tiene años posicionada en el mercado estadounidense. Es una empresa que opera desde 28 oficinas en los Estados de New York, New Jersey y Connecticut en los EEUU, y desde más de 50 puntos de envío en España. En el Ecuador, Delgado Travel cuenta con más de 100 puntos de entrega en casi todas las ciudades de la república.

MoneyGram

MoneyGram es una subsidiaria de Travelers Express, con mas de cien mil oficinas y agencias en todo el mundo.

La empresa tiene más de 300 puntos de entrega en Ecuador. Ha realizado alianzas con almacenes comerciales tales como Artefacta, Comandato; bancos tales como el Banco del Pichincha, Banco del Pacífico, Banco del Austro entre otros.

Money Transfer (DLH)

Dentro de lo que es la franquicia Money Transfer tenemos a DHL quien también opera dentro de la marca Money Transfer quienes de a poco están participando en el mercado con la apertura de nuevos puntos de atención y que podrían ofrecer un producto similar con alguna otra institución financiera que maneje medios de pago.

Locutorios

Adicional a estas grandes remesadoras, existen los denominados correos paralelos y pequeños locutorios que realizan el envío y recepción informal de divisas, las cuales podrían desarrollar un producto similar así como desviar el flujo de envío de remesas hacia ellas.

Tarjetas cerradas

La creciente oferta de tarjetas de crédito cerradas y de franquicia dirigidas al segmento medio y medio bajo son también una competencia, puesto que se constituyen en un medio de pago que podría desplazar la expectativa por nuestro producto.

Encomiendas

Otro canal considerado como competencia son todos aquellos envíos de remesa realizados a través de correos, familiares, amigos o visitas personales de los emigrantes que viajan al Ecuador y aprovechan para enviar el dinero sin utilizar los canales descritos anteriormente.

Tiendas comerciales e inmobiliarias.

La creciente oferta de productos de tiendas comerciales de electrodomésticos que están ofreciendo los productos a los emigrantes directamente en España, EE.UU e Italia, son también una competencia indirecta, puesto que captan recursos que anteriormente eran enviados como remesas y que ahora se negocian directamente en el país de envío para el pago de los artefactos. Dentro de este grupo de compañías también se incluyen a las inmobiliarias.

3.5 Ventaja Competitiva

Con la finalidad de ilustrar y comparar de mejor manera las diferentes ventajas y desventajas de los diferentes productos que compiten con nuestro producto a ofrecer, se ha preparado el cuadro que se presenta a continuación:

Categoría de servicio	Costo de Membresía	Funcionalidad como medio de pago en comercios	Seguridad al retirar fondos	Apertura de una cuenta en banco como requisito	Servicio al cliente	Retiros en cajeros automáticos	Cobertura nacional con cajeros automáticos
Tarjetas débito bancos locales	Si	Sólo en red Maestro y Electron (1.200 comercios)	Si	Si, el que recibe	Si	Si	Si, Banred o Nexo
Tarjetas débito bancos exterior	Si	Sólo en red Maestro y Electron (1.200 comercios)	Si	Si, el que envía	No, sólo en exterior	Si	Sólo red Cirrus o Plus
Grandes Remesadoras	No	No	No	No	Si	No	No, sólo con ventanilla
Tarjeta Girocard	No	Si, red MasterCard (13.000 comercios)	Si	No	Si	Si	Si, Red Bancomático, Banred, Cirrus o Nexo

Entre las ventajas competitivas definidas que ofrece la tarjeta GiroCard se encuentran:

- Una tecnología de punta inmersa en todo el proceso de débito en línea, que permite ofrecer un servicio eficiente, ya que se cuenta con toda la infraestructura necesaria para este tipo de sistema.
- El prestigio de marca alcanzado por Visa y PacifiCard tanto a nivel nacional como internacional, que da como resultado una percepción favorable por parte de los tarjetahabientes hacia *GiroCard PacifiCard*, ya que lo asocian con la empresa dueña del producto, y hace posible la aceptación del mismo.
- Sin competencia directa inicialmente, ya que por ser un producto nuevo en el mercado ninguna empresa emisora de tarjetas ha lanzado la competencia.
- Seguridad y comodidad para la recepción de remesas y para efectuar las transacciones de compra.

Nuevos competidores entrantes.

Hemos considerado a posible nuevos competidores entrantes principalmente a las tradicionales remesadoras como MoneyGram y Delgado Travel que en algún momento puedan desarrollar un producto de idénticas características y funcionalidad con algún otro procesador de tarjetas de crédito, es decir, el desarrollo de una tarjeta de MoneyGram o Delgado Travel con alguna franquicia tipo Visa o MasterCard, que permita utilizar esos fondos como medio de pago a través de la tarjeta emitida.

3.6 Participación en el mercado y ventas estimadas.

La participación de mercado de Money Transfer es del 25% para envíos desde los EE.UU. y 18% para envíos provenientes de Europa. Con relación a Pacificard S. A. que es el procesador de la tarjeta, presenta un crecimiento del 21% de facturación con relación al año pasado y su participación de mercado en este rubro en el año 2006 de todos los emisores de tarjeta de crédito es del 19,4%, con un crecimiento de 0.5% más de

participación con relación al año 2005, dentro de un monto anual total de facturación que se aproxima a los \$3.500 millones de dólares. Adicional a esto, en lo relacionado a la marca Visa, PacifiCard se presenta como el segundo principal emisor de tarjetas de esta franquicia, con una participación del 20.5% en facturación dentro del gran total de los \$939 millones de dólares que se generaron el año pasado entre todos los emisores de tarjetas de crédito de esta marca.

Las ventas estimadas incluye la emisión de la tarjeta sin costo durante el primer año a todos los 130.000 clientes de Money Transfer. con la finalidad de que puedan hacer uso de la misma en cualquier momento. La proyección de facturación promedio estimada por tarjeta está establecida en \$118, lo cual está sustentado en que de los \$164 que en promedio se reciben mensualmente por cada transacción de envío de remesas en el país, el 72% de este monto se lo destina al consumo. De igual forma se proyecta en un escenario medio de que aproximadamente el 70% de los clientes realizará transacciones con la tarjeta según los resultados de la investigación realizada.

4. EL EQUIPO

4.1 Organización

El equipo humano destinado a este proyecto está conformado por el personal de las diferentes áreas que existen en la compañía y que tendrán la responsabilidad de atender los requerimientos que demandan el lanzamiento de este nuevo producto.

Los funcionarios encargados de las diferentes áreas de la compañía son:

- Analista Técnico- Sistemas:
- Jefe de Centro de Control Operativo
- Jefe de Base de Datos
- Sub-gerente de Desarrollo de Sistemas
- Gerente de Riesgo
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Negocios-Mercadeo

4.2 Personal clave de dirección

Sin duda alguna, la responsabilidad principal de este producto recae en el área de sistemas y de negocios, quienes son los responsables del funcionamiento en línea y de la acreditación, aprobación y procesamiento de las transacciones, mientras que el área de negocios son los responsables del diseño y comunicación de los beneficios y características especiales que posee el producto con la finalidad de conseguir la aceptación y uso de la tarjeta.

4.2.1 Participantes

Como todo proyecto de desarrollo de nuevos productos dentro de la compañía, existen diferentes responsables y personas claves para la correcta implementación del producto, los cuales detallamos a continuación:

Comité del Proyecto:

El grupo de Gerentes descritos a continuación, presenta dentro de sus funciones la de evaluar la viabilidad y probabilidad de éxito del nuevo producto, radicando su evaluación en herramientas de análisis como estudios de mercado especializados, validaciones de proyecciones de ingresos, impacto de riesgos de implementación, entre otros. Este comité esta establecido por los siguientes funcionarios:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Gerente Financiero Administrativo
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Riesgos
- Gerente de Auditoria
- Gerente de Sistemas

Luego de contar con la aprobación de desarrollo e implementación de parte del Comité de Gerencia del Proyecto, este pasa al manejo del siguiente grupo de profesionales establecido como Equipo de implementación, quienes mantienen un alto grado de experiencia y un nivel profesional especializado, el cual permite garantizar una mayor probabilidad de éxito dentro de lo que involucra al desarrollo, implementación e introducción en el mercado del producto a generarse, el cual está definido de la siguiente manera:

Jefe de Negocios.

Funciones (Principales) :

- Diseñar y desarrollar nuevos producto de acuerdo a las necesidades y demanda del mercado.
- Manejo, desarrollo e implementación de campañas promocionales y de mercadeo de la compañía.
- Proponer y desarrollar estrategias de activación, uso y retención para la comercialización y segmentación de los diferentes productos y servicios de Pacificard.

- Evaluar y presentar los análisis e investigaciones sobre las necesidades y requerimientos del mercado para el desarrollo y mejoramiento de productos y servicios.
- Manejo y comercialización de los diferentes medios de comunicación (revista PC, Web, telemarketing etc.), para establecer la información que se requiera difundir a los clientes.
- Mantener contacto permanente con las agencias de publicidad y medios de comunicación.

Responsabilidad Especifica en el Proyecto.

- Coordinador de reuniones operativas internas
- Manejo directo de la relación con el socio comercial
- Desarrollo de la campaña de lanzamiento

Experiencia:

- Antigüedad de 7 años en el mercado de tarjetas de crédito y medios de pago.
- Responsable directo de la negociación con la empresa Money Transfer
- Participante directo del programa MoneyGram –Banco del Pacífico.

Jefe de Control Operativo

Funciones (Principales) :

- Planificar, coordinar y controlar los proyectos que se llevan a cabo.
- Evaluar la creación de nuevos procedimientos.
- Evaluar los procesos operativos y manuales de procedimientos con el fin de crear mejoras a los mismos, en caso de ser necesario.
- Garantizar la documentación de todos los procedimientos.
- Revisar y aprobar informes elaborados por el personal del área.
- Mantener reuniones con las personas involucradas en los procesos a analizar.
- Establecer los estándares funcionales para el desarrollo de herramientas para los procesos operativos.
- Participar en la definición de las características funcionales de los equipos requeridos en los procesos operativos.
- Responsabilidad Especifica en el Proyecto.

- Encargado del registro y difusión de los manuales de la operativa del proyecto.
- Manejo de tablas del producto, a través de los indicadores específicos del producto.
- Coordinador del proceso de pruebas operativas

Experiencia:

- Antigüedad de 10 años en el negocio de tarjetas de crédito y medios de pago.
- Encargado de la planificación, dirección y control del proceso de implementación de la norma ISO 9001 2000 en la empresa PacifiCard durante el año 2006.

Subgerente de Desarrollo

Funciones (Principales) :

- Supervisar y controlar el análisis, diseño y programación de nuevos sistemas.
- Administrar las actividades del cronograma del proyecto a cumplir y establecer mecanismos de medición que le permitan detectar a tiempo desviaciones en los calendarios de compromiso, para establecer correctivos oportunos.
- Verificar que el desarrollo de cada sistema se apegue a los estándares y métodos de trabajo establecidos dentro de sus diferentes fases tales como: análisis, desarrollo, implementación, mantenimiento y documentación
- Coordinar y supervisar los procesos de pruebas e implantación de nuevos sistemas y aplicaciones, además de verificar que estos cubran todas las condiciones establecidas en su desarrollo.
- Autorizar la puesta en producción de nuevos sistemas y aplicaciones
- Informar de compromisos adquiridos, avances, logros, requerimientos y cualquier dato de importancia para la gerencia de división.

Experiencia:

- Antigüedad de 15 años en el negocio de tarjetas de crédito y medios de pago.
- Desarrollo de plataformas de operación y procesamiento para bancos locales bajo franquicia Visa.

Responsabilidad Específica en el Proyecto.

- . Responsable de desarrollo de programas de adaptación en los sistemas establecidos, lo cual permita generar la viabilidad de la operativa del nuevo producto.

Analista de Mercadeo

Funciones (Principales) :

- Manejo de productos especiales, afinidades y marcas compartidas con grupos específicos de interés.
- Coordinar las estrategias de activación, uso y retención de las tarjetas, a través del desarrollo y mantenimiento de programas de fidelización para incentivar el consumo entre los socios.
- Manejo de Comunicaciones Institucionales
- Coordinación de actividades de Telemercadeo
- Manejar la base de datos para segmentar por grupo de clientes buscando estrategias que beneficien a los socios y a la empresa.

Responsabilidad Específica en el Proyecto.

- Ingreso de formularios para el desarrollo del producto.
- Encargado del seguimiento de la resolución de aprobación al desarrollo del nuevo producto por parte de la marca internacional (MasterCard o Visa , según sea el caso)
- Responsable del desarrollo de las pruebas piloto para la implementación del producto.
- Desarrollar la política y proceso de entrega de los plásticos (tarjetas).
- Manejo de programa específico para el incremento en el uso y aceptación de la tarjeta.

Experiencia:

- Experiencia de 6 años en la industria de tarjetas de crédito y medios de pago.
- Participación directa en el desarrollo e implementación de productos como: MasterCard Black, Colegio Javier, Colegio Alemán, etc.

Coordinadora de Calidad

Funciones (Principales) :

- Difusión del desempeño y cambios del SGC a todos los niveles de la empresa.
- Capacitar al personal nuevo sobre el SGC.
- Hacer seguimiento a las Solicitudes de Acción no provenientes de Auditorías Internas.
- Efectuar seguimiento y supervisión de los resultados sobre los proyectos manejados por los Círculos de Calidad e información enviada por el Coordinador de los Círculos de Calidad para incluirla dentro del SGC.
- Manejar la información de los indicadores estratégicos que afectan el cumplimiento de los Objetivos de la Calidad y reportarlos mensualmente al Representante de la Dirección.

Responsabilidad Específica en el Proyecto.

- Supervisar el correcto cumplimiento y aplicación de las normas de calidad y procesos operativos de la empresa, dentro de los lineamiento de desarrollo, implementación y puesta en marcha del nuevo producto.
- Dar a conocer sobre el nuevo producto a los diferentes ejecutivos de PacifiCard.

Experiencia:

- Participó en la operativa de organización de documentos durante la implementación de la norma ISO 9001 2000

Analista de Sistemas

Funciones (Principales) :

- Participar en reuniones con los usuarios y personal de Organización & Métodos tendientes a definir las especificaciones de nuevos programas o de cambios a los ya existentes.
- Desarrollar prototipos y aplicaciones utilizando las herramientas y ambientes disponibles.
- Asesorar, sugerir y capacitar al usuario en la utilización del recurso tecnológico (aplicaciones) en caso de ser necesario.

- Participar en las pruebas de los programas con los usuarios y personal de Organización & Métodos previo a su puesta en producción.
- Preparar, realizar y verificar pases a producción de nuevos programas o cambios a los ya existentes.
- Realizar la evaluación y seguimiento a los programas implementados.
- Documentar los sistemas de información desarrollados y sus actualizaciones.
- Mantenerse informado y cumplir las normas de desarrollo establecidas.

Responsabilidad Específica en el Proyecto

- Supervisará las pruebas operativas llevadas a cabo dentro de los ambientes de simulación que se establezcan.
- Capacitará operativamente a los diferentes entes de la empresa que tengan relación directa con el nuevo producto.

Experiencia:

- Participación directa en procesos similares en operativa, como son los desarrollos de afinidades, MasterCard Black, etc.
- Manejo de actualizaciones de manuales operativos, durante el proceso de certificación de la norma ISO 9001 2000.

Gerencia de Riesgos

Funciones (Principales)

- Gestionar alertas de transacciones riesgosas contactando a los socios para confirmarlas
- Verificar cuentas que presenten status de bloqueo y estén generando consumos
- Enviar y cobrar a emisores a nivel mundial las tarjetas recuperadas en nuestras plataformas a nivel nacional
- Evaluar las cuentas de los socios con acceso de reversos y/o devoluciones .
- Controlara a través de reportes las transacciones potencialmente riesgosas en los comercios a nivel nacional
- Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa

Responsabilidad Específica en el Proyecto

- Validación de los potenciales clientes frente a las bases del Registro Civil, CALTEC, base PacifiCard.
- Monitoreo para control de consumos fraudulentos.
- Coordinar el proceso de validación de Consumos a través del Centro de Autorizaciones.

Experiencia:

- Experiencia de 20 años dentro del área de Crédito de la empresa.

Jefe Financiera

Funciones (Principales)

- Supervisar y verificar la elaboración de los asientos contables y saldos de las cuentas del balance
- Ejecutar los cierres de balances diarios y mensuales
- Revisar y firmar balances y formularios de información contable.
- Coordinar y Supervisar la correcta elaboración de la información financiera para funcionarios de la empresa y organismos de control
- Realizar informes a la gerencia administrativa financiera de la situación de los activos de la Cía.
- Mantener una conciliación periódica de las cuentas del balance

Experiencia:

- Manejo de programas de conciliación del Banco del Pacífico.
- Coordinación junto con el área de Negocios en el pago de aportaciones en proyectos especiales.

Responsabilidad Específica en el Proyecto.

- Control del gasto de inversión establecido
- Manejo de reportes y liquidaciones

4.3 Plan de incorporaciones del personal

En primera instancia se trabajará con el personal que posee actualmente la compañía en las diferentes áreas, sin embargo, no se descarta la posibilidad de contratar una mayor personal de ventas o de operaciones, dependiendo del éxito del producto en lo relacionado a colocación y grabación de plásticos.

4.4 Sistema de retribuciones e incentivos

Actualmente PacifiCard tiene establecido el sistema de Balance ScoreCard sobre el cual realiza las acciones de calificación de desempeño laboral. Uno de los indicadores de desempeño en el área de negocios es sin duda el incremento de facturación y de cuentas nuevas, por lo que el incremento de estos indicadores provocado por la colocación y facturación de este nuevo producto darán como resultado una remuneración adicional por cumplimiento de metas.

4.5 Accionistas, directores, derechos y restricciones

El accionista único de la compañía es el Banco del Pacífico, por lo que los funcionarios designados por el banco forman parte del Directorio y por lo tanto tienen todos los derechos y poderes para la toma de decisiones.

4.6 Apoyo profesional de asesores y servicios

El proyecto cuenta con el apoyo y asesoría de funcionarios de Visa Internacional que son especializados en el desarrollo de productos prepagados para el manejo de remesas, por lo que todas las fases de desarrollo del producto son revisados para el planteamiento de sugerencias y recomendaciones en base a las mejores prácticas implementadas en otros países con productos similares.

5. EL PLAN COMERCIAL

Al conocer toda la información relacionada con la empresa, el producto, los clientes y la competencia, se procederá a realizar el plan de mercadotecnia, el cual ofrecerá las estrategias necesarias para que el producto *GiroCard Pacificard* sea mejor acogido en el mercado ecuatoriano. Además, dentro del plan táctico y el plan de acción se llevará a cabo un esquema detallado sobre los puntos clave en los cuales gira la mercadotecnia y que son el producto, precio, plaza y promoción.

5.1 Mercado Meta

La tarjeta prepagada GiroCard PacifiCard va dirigida a hombres y mujeres entre 15 y 65 años de edad residentes en el Ecuador con un nivel socioeconómico medio, medio bajo y bajo, que buscan una forma de pago fácil y rápida que les permita realizar transacciones de manera cómoda y segura en los establecimientos afiliados. Las personas a las que más deben ir enfocadas las campañas publicitarias en este caso serían a las mujeres de entre 36 a 45 años que son las que más reciben remesas pero no saben sobre el manejo de las tarjetas de crédito.

Dentro del mercado meta se considera a todos los clientes actuales y futuros de Money Transfer a nivel nacional.

Nuevos tarjetahabientes

El objetivo es que aquellas personas que reciben remesas durante el año soliciten la tarjeta y la usen con frecuencia. Adicionalmente, es de interés conseguir nuevos clientes de las agencias que receptan las remesas.

El manejo de la segmentación realizada para poder establecer el mercado meta para este producto se presenta en el anexo 5.

5.2 Estrategias de Mercadotecnia

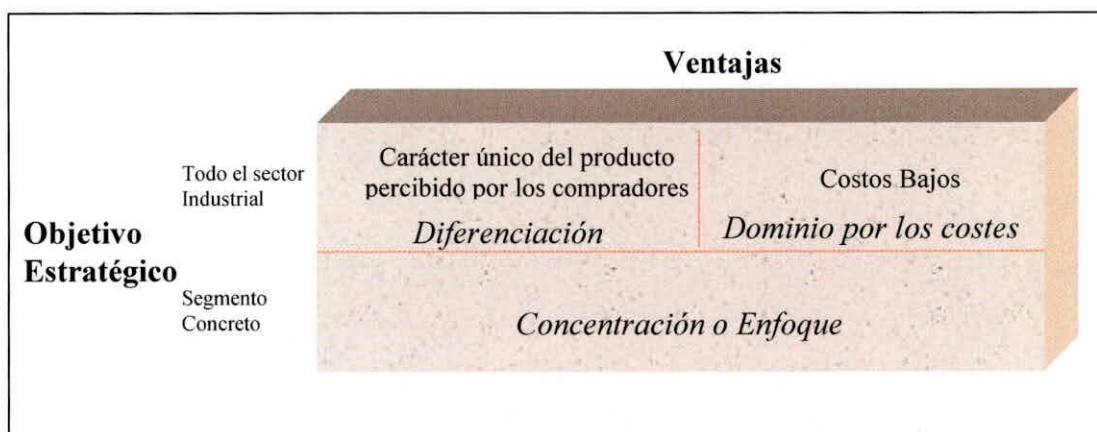
5.2.1 Estrategias Básicas de Desarrollo

Para emprender la elaboración de una estrategia de desarrollo del producto, es necesario identificar la naturaleza de la *ventaja competitiva defendible*, lo que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Según Porter, se consideran tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia:

- Según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico.
- Según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costos o una ventaja debido a las cualidades distintivas del producto.

Estrategias Básicas de Desarrollo según Porter



El objetivo estratégico de *GiroCard PacifiCard* es dirigirse a un segmento personal, que cuya ventaja competitiva que se desea posicionar en el mercado objetivo es el servicio de la tarjeta que ofrece seguridad y está respaldada por el prestigio de la marca. Podemos decidir adoptar una estrategia de concentración o enfoque, es por esto que la tarjeta esta dirigida a un sector específico que a su vez ofrece una diferenciación del producto dado que esta presentando un nuevo servicio de tarjetas prepagadas. También se podría decir

que mediante esta estrategia estamos considerando la alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total, pero que a su vez podría proporcionar rendimientos altos. Podríamos considerarlo como una nivelación entre lo rentable y el volumen de ventas.

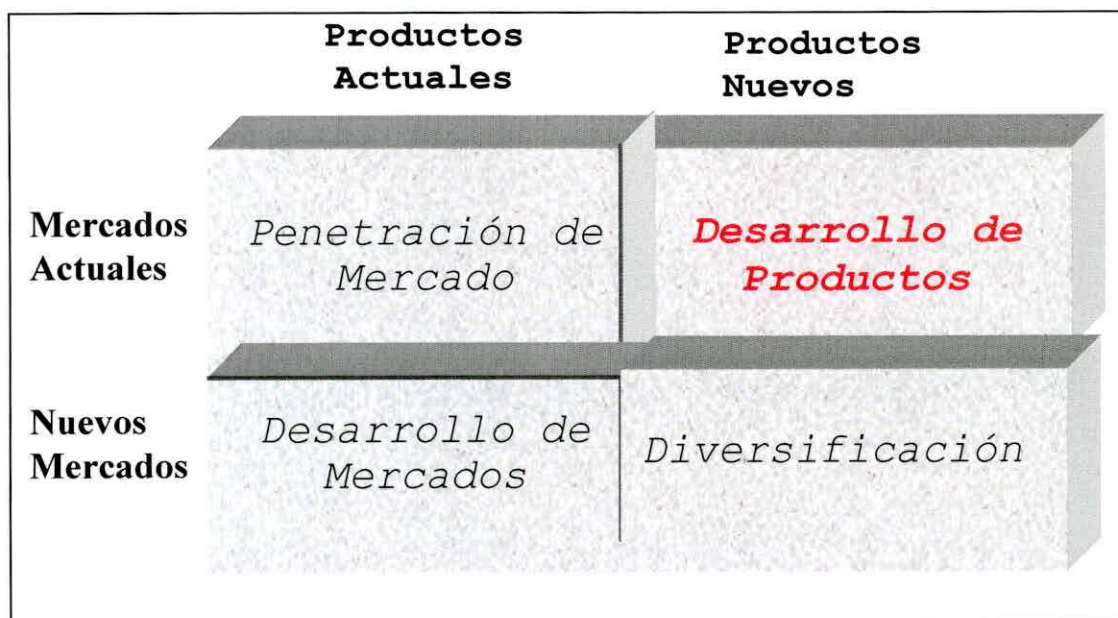
5.2.2 Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento de la empresa Pacificard para su producto *GiroCard* *PacifiCard* está basada en un Crecimiento Intensivo ya que tiene la oportunidad de explotarlo completamente en su mercado actual.

Por esto es conveniente utilizar la Estrategia de Desarrollo de Productos para incrementar las ventas en el mercado existente. Las vías adoptadas para lograr dicho crecimiento son las siguientes:

- **Desarrollar la demanda primaria**
 - Incitar a los compradores a utilizar el producto.
 - Incitar a los compradores a consumir más por cada ocasión.
- **Aumentar la cuota de mercado**
 - Mejorar el producto o servicio ofertados
 - Organizar acciones promocionales.
 - Posicionar la marca

Estrategias de Crecimiento



A través del desarrollo de productos, lo que se busca es incrementar la participación en el mercado con los productos nuevos en los mercados actuales. Sin embargo, podría establecerse en el camino alguna estrategia de diversificación con la finalidad de llegar a futuro con este producto a nuevos mercados en algo relacionados, como lo son aquellos extranjeros residentes en el país que también reciben dinero del exterior y que generalmente no tienen acceso a este tipo de medios de pago.

5.2.3 Las Estrategias Competitivas

Al evaluar la posición y comportamiento de la competencia para establecer estrategias de desarrollo, se han podido detectar las ventajas competitivas con respecto a la misma.

Ahora, se trata de realizar estrategias evaluando las fuerzas existentes y definiendo los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo trazado.

Kotler ha establecido una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas basándose en la importancia de la cuota de mercado mantenida. Éstas estrategias son:

- ☐ Del líder
- ☐ Del retador

- ❑ Del seguidor
- ❑ Del especialista

Considerando la posición del producto *GiroCard PacifiCard* y el comportamiento de la competencia se ha establecido seguir una estrategia competitiva *del Líder*, a través de un *Desarrollo de la demanda primaria*.

Se lo define como producto líder por ocupar una posición dominante ya que es el único en el mercado. Así, se ha optado por la estrategia de desarrollo de la demanda primaria puesto que la empresa, al contribuir más directamente al desarrollo del mercado de referencia, está encargada de aumentar el uso del producto.

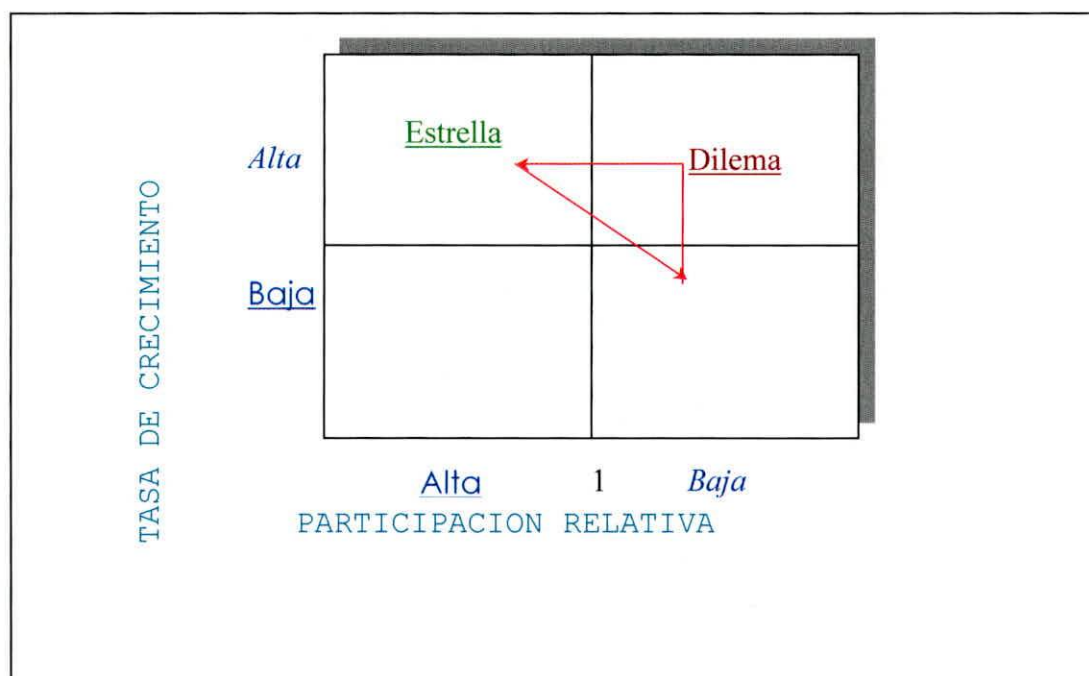
5.2.4 Estrategias Aplicadas a las Matrices B.C.G.

Matriz B.C.G.

En el caso de la tarjeta GiroCard PacifiCard, esta ubicada en el cuadrante de la interrogante porque ocupa una parte pequeña del mercado y que también necesitan inversión para generar considerables ingresos. Se la puede definir como interrogante porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva como penetración de mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto., o si vende el servicio. A diferencia de la tarjeta Visa que es considerado como una estrella porque representas las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Pero a su vez debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes, son líderes en el mercado.

Al contrario la tarjeta GiroCard PacifiCard puede llegar a convertirse en una estrella, ya que como es una tarjeta Visa podría alcanzar el posicionamiento, aumentar la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento.

Estrategia Aplicada a Matriz B.C.G.



5.3 Posicionamiento

Para desarrollar un posicionamiento exitoso a largo plazo, se debe considerar tres aspectos esenciales:

- La naturaleza del producto
- Las necesidades y deseos del mercado objetivo
- La competencia

Se ha seleccionado el tipo de posicionamiento que es por *atributos / beneficios principales*. De ésta manera, la declaración de posicionamiento es la siguiente:

“Para usuarios receptores de remesas que buscan efectuar sus transacciones de manera rápida, fácil y segura, GiroCard PacifiCard es la tarjeta que provee, a través de su sistema de débito en línea, una forma de pago eficaz y conveniente.”

5.4 Objetivos de Mercadotecnia

- ❑ Al final del primer año de operación, el 80% de los clientes Girocard considerarán a la tarjeta como un producto excelente.
- ❑ Lograr que un 75% de los tarjetahabientes de Girocard utilicen la tarjeta.
- ❑ Lograr la venta y utilización de este nuevo producto-servicio a un segmento potencial de 130.000 clientes e ir incrementando gradualmente el número de ventas, en un 10% cada año a través de nuevos clientes provenientes de otras operadoras de remesas que se interesen por el producto.

5.5 Plan Táctico

Una vez planteados los objetivos y estrategias, se procederá a realizar el plan táctico para el producto *GiroCard PacifiCard*, en el cual se describirá la forma cómo alcanzar dichos objetivos en el corto plazo para el año 2010, utilizando de manera eficiente los recursos de la empresa.

5.5.1 Las Cuatro P's

Para el desarrollo del producto, se deben de considerar las cuatro variables controlables para hacer que la planeación sea exitosa.

5.5.1.1 .Producto

Para describir a profundidad el producto, se ha considerado la jerarquía del producto. “Las jerarquías de producto van desde las necesidades básicas hasta los aspectos específicos que satisfacen dichas necesidades.” En este aspecto se identifican siete niveles detallados a continuación para el producto *GiroCard PacifiCard*:

1. **Familia de necesidad:** La necesidad básica es realizar transacciones.
2. **Familia de producto:** La clase de producto que satisface la necesidad básica es la seguridad.
3. **Clase de producto:** Instrumento financiero.
4. **Línea de producto:** Tarjeta prepagada.

5. **Tipo de producto:** Débito en línea.
6. **Marca:** Visa (PacifiCard)
7. **Artículo:** Tarjeta prepagada GiroCard PacifiCard

5.5.1.1.1 Atributos del producto

Características del producto

GiroCard PacifiCard es una tarjeta prepagada que ofrece a los clientes de Money Transfer el servicio de recibir las remesas directamente a su tarjeta y realizar las transacciones de compra en los comercios afiliados a Visa con rapidez, eficacia y seguridad.

Entre sus principales características y beneficios se encuentran las siguientes:

- ☐ Tiempo de respuesta del sistema a la transacción en tres segundos.
- ☐ Elimina el riesgo de transportar dinero en efectivo.
- ☐ Reducción de costos con respecto a otras formas de pago.
- ☐ Agilidad en el momento de pagar en los establecimientos y comercios afiliados a Visa.
- ☐ Recompensas por uso de la tarjeta: Descuentos exclusivos en ciertos comercios
- ☐ Elegibilidad para obtener premios : Promociones periódicas por parte de Money Transfer.
- ☐ Identificación con la marca Visa y con los conceptos de seguridad y facilidad de uso que esta conlleva.
- ☐ Beneficios específicamente diseñados a las necesidades del usuario: Facilidades en el pago de servicios como agua, luz, teléfono, supermercado.

La calidad del producto

Dado que es un nuevo producto-servicio realizamos una investigación de mercado para saber los tarjetahabientes que la utilizarían. De acuerdo a las encuestas realizadas anteriormente muestran que el 56% de las personas que lo usarían lo califican como un producto excelente, mientras que el 42.5% respondió que era un producto bueno.

Diseño del producto

El diseño de la tarjeta va a mostrar la alianza entre la operadora Money Transfer y se va a ver reflejado en el anverso: el nombre de “GiroCard” en el extremo izquierdo y el logo “Visa” en el extremo derecho. En el reverso se va a ver reflejado el logotipo Money Transfer y en el extremo izquierdo el logo de la red de cajeros en donde las personas pueden realizar los avances.

5.5.1.1.2 Marca del producto

La marca de la tarjeta Visa es conocida a nivel mundial, por eso se considera que no representará ningún problema la tarjeta GiroCard PacifiCard, ya que cuenta con la ventaja del posicionamiento de la tarjeta Visa y el respaldo de PacifiCard como compañía emisora.

5.5.1.1.3 Política de servicio

Como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente en esta industria es un factor de éxito, preferencia y un factor de generación continuada de ingresos. Por tal motivo, nuestra política de servicio al cliente será de atender, educar y satisfacer las dudas y necesidades del cliente de una manera ágil, clara y oportuna, de tal manera que el cliente se sienta respaldado y más familiarizado con el producto al tener un centro de atención al cliente que se preocupe por maximizar la utilidad del producto que tiene en su mano. Por tal motivo, se establecerán indicadores de atención al cliente tanto a través del call center como en persona, con la finalidad de tener un personal capacitado que cumpla con los niveles de atención al cliente requeridos.

5.5.1.2 Precio

5.5.1.2.1 Objetivo estratégico para la fijación de precios

El objetivo estratégico de *GiroCard PacifiCard* para el año 2007(2011), está basado en un aumento en el número de transacciones y por lo tanto llegar a obtener un incremento en el volumen de ventas. Como estrategia se aplicará la de penetración, en la cual la calidad de producto esta definida como alta con relación a un precio medio.

Estrategia de Fijación de Precios

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD DEL PRODUCTO	Alta	Premium	<u>Penetración</u>	Excelente Valor
	Media	Sobreprecio	Promedio	Buen Valor
	Baja	Engaño	Pobre	Barato

5.5.1.2.2 Situación Competitiva

La tarjeta GiroCard PacifiCard está ubicada en una situación competitiva de *potencial monopolio*, ya que es un producto innovador en el mercado, lo que hará que las decisiones de precios que se tomen con respecto al producto den un espacio de variación cómodo en relación a los competidores directos. Sin embargo, estas decisiones podrían afectar al direccionar al cliente al uso de productos sustitutos (incluida la opción de ir a retirar el dinero en la misma Money Transfer en lugar de usar la tarjeta)

5.5.1.2.3 Elasticidad de la Demanda

La elasticidad de la demanda se define para el caso de GiroCard PacifiCard como una Demanda Inelástica, debido a que una variación razonable en el precio cobrado a los tarjetahabientes por transacción, no provocará un aumento o disminución drástica en el número de transacciones efectuadas con GiroCard PacifiCard por aumentar o disminuir dicho precio.

Esto se debe a que existen otros factores externos que afectan la demanda por transacciones con la tarjeta GiroCard PacifiCard a parte del precio que se cobra por transacción. Por ejemplo, en el momento que se deje de enviar remesas o por políticas que aplique el gobierno.

5.5.1.2.4 Política de precios recomendada

Para la fijación de precios, se ha considerado tres tipos de aliados con los cuales la tarjeta *GiroCard PacifiCard* debe negociar para lograr el objetivo estratégico planteado.

Money Transfer.

Se espera que la membresía de la tarjeta GiroCard PacifiCard este mejor distribuido es decir, el 50% del valor de la membresía por tarjeta se conceda a Pacificard y el 50% a la Agencia, sin embargo esto tendría que definirse a futuro puesto que de inicio se plantea entregar la tarjeta gratuitamente.

Bancos

Un punto que se considera de mucha importancia y se espera a que llegue a concretarse, es el relacionado con el cobro por transacción en los cajeros automáticos, que efectúan algunos bancos a los tarjetahabientes al momento de utilizarlo. Se desea una reducción en el costo por transacción por parte de los bancos, ya sea eliminando el costo o disminuyéndolo a un nivel inferior al costo de utilización.

Se sugiere a la empresa Visa que se hagan negociaciones con los bancos, en relación con este punto, para lograr la disminución de este costo.

Establecimientos Comerciales Dependientes

Con la finalidad de obtener una mayor colaboración por parte de los dependientes y al mismo tiempo un mayor volumen en ventas y transacciones con *la tarjeta GiroCard PacifiCard*, se decide mantener el 3.4% promedio de cobro por comisión a los establecimientos.

5.5.1.3 Distribución

Para la distribución de la tarjeta GiroCard PacifiCard existen dos intermediarios que hacen posible el acceso a este producto-servicio, como lo son Money Transfer y los establecimientos afiliados. Es por esta razón que la distribución se la realizará a través de las agencias de Money Transfer y los detallistas independientes que son los que ofrecen la utilización del servicio al consumidor final, e incentivan la aceptación y uso del producto en los establecimientos afiliados.

5.5.1.3.1 Estrategia de cobertura del mercado

La estrategia de cobertura de mercado a seguir es una estrategia de distribución *intensiva*, debido a que la empresa busca cubrir el mercado con la totalidad de sus agencias receptoras de remesas de Money Transfer que aumenten el número de tarjetahabientes de la tarjeta GiroCard PacifiCard.

5.5.1.4 Comunicación

Los objetivos de comunicación que se persiguen son los siguientes:

- Comunicar las ventajas del producto y su funcionamiento mediante una campaña de tipo educativa que abarque el segundo semestre del año 2007.
- Incentivar el uso del producto realizando promociones dirigidas a los establecimientos dependientes y usuarios tarjetahabientes durante diferentes épocas del año, apoyados con una campaña de imagen que comenzará a partir del primer semestre del año 2008.

5.5.1.4.1 Medios de Comunicación

Los medios de comunicación que se utilizarán para la tarjeta GiroCard se detallan a continuación:

5.5.1.4.1.1 Publicidad

5.5.1.4.1.1.1. Estrategia Creativa

Tipo de Publicidad

Para *GiroCard PacifiCard* se desarrollará una publicidad tanto educativa como de imagen, junto con una publicidad que apoye los esfuerzos de promoción. La campaña educativa tiene como finalidad dar a conocer la tarjeta prepagada *GiroCard PacifiCard*, sus características, ventajas, beneficios y funcionamiento; y la campaña de imagen tiene el propósito de mantener presente el producto en la mente de los usuarios tarjetahabientes.

Grupo objetivo

El grupo objetivo al cual se dirigirá la publicidad está dividido en dos clases. El primer grupo está conformado por nuestro mercado meta, el mismo que se ha establecido para la publicidad a realizarse de tipo educativa.

El segundo grupo está conformado por el mismo mercado meta, con la diferencia de que el rango de edad variará y está dado por las mujeres entre 20 a 45 años de edad (que reciben remesas pero no tienen mucho conocimiento sobre el manejo de las tarjetas), que buscan comodidad y seguridad al momento de efectuar transacciones.

Posicionamiento

El posicionamiento a obtener mediante la publicidad es el mismo posicionamiento que se estableció al comienzo del capítulo y que se enuncia a continuación:

“Para usuarios receptores de remesas que buscan efectuar sus transacciones de manera rápida, fácil y segura, GiroCard PacifiCard es la tarjeta que provee, a través de su sistema de débito en línea, una forma de pago eficaz y conveniente.”

Promesa básica de venta o plataforma de texto

Incentivo primario de compra

El sistema de recepción de remesas y pagos que ofrece la tarjeta *GiroCard PacifiCard* es seguro, cómodo y conveniente.

Incentivo secundario de compra

Usted ahorra tiempo, agilidad al momento de pagar en los establecimientos y comercios y recompensas por el uso de la tarjeta como descuentos

Principal argumento de venta

Tan sencillo como tener efectivo

Apoyo

Sistema de alta tecnología

Prestigio de la marca y respaldo de Visa y PacifiCard.

Tono o manera

Para la publicidad de tipo educativa se ha elegido un tono racional y su ejecución se la realizará mediante escenas de la vida real que muestren a personas reconocidas y populares en el medio utilizando el producto en un escenario normal y muestren su funcionamiento. Se sugiere la utilización de futbolistas que juegan en el exterior.

5.5.1.4.1.1.2 Estrategia de medios

El mix de medios que se utilizarán en conjunto para ambos tipos de publicidad son los siguientes:

- Televisión
- Prensa
- Radio
- Correo directo
- Vallas
- Publi Postes
- Material P.O.P
- BTL
- Internet

Para conocer más al detalle las características del plan de medios de la campaña de comunicación, podemos revisar la información contenida en el anexo 6.

5.5.1.4.1.2 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas que se empleará son los oficiales de servicio al cliente de Money Transfer, las cuales se encargarán de ofrecer el producto e incentivar su utilización en los comercios.

La fuerza de ventas actúan como *prospectores comerciales*, cuya misión es informar a los clientes potenciales sobre las características y beneficios de *la tarjeta GiroCard* y tienen la potestad de cerrar la negociación de afiliación.

Otro tipo de vendedor que se empleará es el *promotor-merchandiser*, quien se encarga de animar a las agencias y sucursales, puntos de venta, a través de la realización de los operacionales promocionales.

5.5.1.4.1.3 Promoción

El objetivo de la promoción a efectuarse es provocar que los tarjetahabientes prueben el producto y lo utilicen con mayor frecuencia, debido a los incentivos que se plantearán a continuación:

5.5.1.4.1.3.1 Para los Intermediarios

La estrategia de promoción para los intermediarios, en este caso los establecimientos comerciales, se centra en una estrategia de presión o “push”, con la finalidad de empujar a los consumidores a usar la tarjeta. “ El objetivo es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o a empujar el producto cada vez que pueda.”

5.5.1.4.1.3.2 Para los Tarjetahabientes

Dentro de las promociones a realizarse para los usuarios tarjetahabientes se encuentran las siguientes:

Free Pay

Esta promoción consiste en elegir transacciones al azar con un monto máximo de 300.00 dólares, de tal manera que el usuario al realizar una compra con la tarjeta GiroCard PacifiCard, ésta le resulte gratis al momento de recibir el comprobante de pago.

Souvenirs

Consiste en entregar a los usuarios tarjetahabientes regalos con el logotipo de *GiroCard PacifiCard*, tales como plumas, llaveros, camisetas, gorras, etc., a través de las agencias y stands ubicados en zonas estratégicas.

Productos Gratis

Mediante esta promoción se trata de ofrecer a los tarjetahabientes *GiroCard PacifiCard* artículos gratis, si el usuario efectúa una compra de un monto establecido usando la tarjeta GiroCard PacifiCard en determinado establecimiento afiliado, efectuando esta promoción en coordinación con el mismo.

5.6 Plan de Acción**5.6.1 Producto**

El personal de servicios al cliente de Money Transfer, puesto que poseen la base de datos, deberá ofrecer la tarjeta explicándole claramente los beneficios que ésta le brinda, así como el costo y el tiempo de entrega según las políticas establecidas con Pacificard. De igual manera será responsable de informar al tarjetahabiente cómo utilizar la tarjeta y las ventajas que posee, mencionándole la comodidad, conveniencia y seguridad en su uso.

En cuanto al diseño de la tarjeta, *PacifiCard con su Jefe de Negocios* junto con Money Transfer cuyo representante es el jefe de producto, coordinarán la ubicación del logotipo de *GiroCard PacifiCard* en el anverso del lado izquierdo de la tarjeta de tal forma que sea visible para el usuario, en el extremo derecho, estará ubicado el nombre “Visa”, y en el anverso de la tarjeta del lado derecho estará ubicado el nombre de la agencia. Esta labor se llevará a cabo a partir del séptimo mes del año 2007 y será aplicada para todos los clientes que deseen el producto.

Se estima que el promedio de transacciones que se realizarán por mes por cada usuario será de cinco transacciones. Dado que es un número considerable puesto que los montos mensuales enviados van desde \$100 hasta \$500 en su mayoría.

5.6.2 Precio

Money Transfer.

En relación con los valores de membresía y de afiliación a la tarjeta *GiroCard PacifiCard* que se cobran a las agencias, se ha decidido un monto de \$ 15 por tarjeta que será cancelado, el 50% a Pacificard, al momento de cerrar la negociación entre ambas partes y posteriormente se renovará cada año, con un depósito a la cuenta de Pacificard. De inicio se ha establecido no cobrar este valor durante el primer año, quedando pendiente la decisión de cobrarlo a partir del segundo año, puesto que esto dependerá de los resultados obtenidos con el producto.

De igual forma, en lo relacionado al costo de transacción con *GiroCard* que cobran algunos bancos emisores según sus políticas, el personal de Pacificard designado se encargará de negociar con los mismos la disminución de dichos costos.

Nuestra política de precios va a ser muy conservadora, tratando de ofrecer un servicio que ofrezca valor agregado en comparación con el precio que paga el cliente

El tarifario de precios para este producto se detalla a continuación:

- a) Costo de Membresía anual: \$0 (Durante el primer año)
\$15 (A partir del 2do año cobro semestral)
- b) Avance de efectivo en Money Transfer: sin costo
- c) Avance de efectivo en cajero automático: \$ 2 x cada transacción + 2% del monto.
- d) Reposición por pérdida o robo: \$5
- e) Impresión de estado de cuenta: \$ 1

Establecimientos comerciales afiliados

El costo de comisión sobre el monto de las ventas efectuadas con *GiroCard PacifiCard* de los establecimientos se mantendrá en un promedio del 3.4%. Este valor de la comisión se lo descuenta en el momento en que Pacificard le acredita el monto de todas las transacciones realizadas durante el día. Sin embargo, existirán establecimientos que tendrán una comisión mayor o menor a la preestablecida según el volumen de ventas y transacciones, acorde con el tipo de negocio.

5.6.3 Distribución

Agencias Receptoras de Remesas

Lo que se busca es lograr que todos los clientes de Money Transfer obtengan y utilicen su tarjeta. Por tal motivo, todas las agencias de Money Transfer a nivel nacional atenderán los requerimientos de servicios e información a los tarjeta habientes. De arranque se ha decidido no cobrar la membresía para incentivar su utilización.

5.6.4 Comunicación

5.6.4.1 Publicidad

Para realizar la campaña publicitaria de la tarjeta *GiroCard PacifiCard*, se contactará a una agencia de publicidad del medio; en este caso, se ha elegido la agencia Publicidad Ecuador MC que será la encargada de diseñar, asesorar y ejecutar dicha campaña con sus ejecutivos de cuentas, personal creativo, departamento de medios y de producción con los que cuenta. El funcionario encargado de negociar con la agencia es el Jefe de Negocios de Pacificard en conjunto con el gerente de Money Transfer quienes presentarán las pautas, políticas y objetivos de la campaña

Publicidad Educativa

La selección de los medios para la campaña educativa se la ha establecido de la siguiente forma:

- Televisión: Se recomienda pautar en programas de alto rating, para el sector socio-económico medio típico y bajo
- Prensa: Periódicos y revistas.

- Radio: Se recomienda pautar en emisoras de alta sintonía acorde con el mercado meta.
- Internet: Se recomienda crear una página web del producto en la cual se vea como un producto nuevo e innovador en la pagina la tarjeta GiroCard PacifiCard, de tal forma que se dé a conocer sobre las características, el funcionamiento, los beneficios y los establecimientos comerciales afiliados a Visa.
- Material P.O.P.: Este material incluye habladores, folletería, stickers, posters.

Esta campaña educativa se iniciará en el mes de Junio y durará hasta el mes de Enero del año 2008.

Publicidad de Mantenimiento

El mix de medios seleccionado para realizar la campaña publicitaria de mantenimiento es el siguiente:

- Material P.O.P: Este material incluye folletería, posters, adhesivos.
- Prensa: Se recomienda pautar más en periódicos.
- Internet: Ubicar en portales nacionales de alto nivel de visita publicidad de imagen

Esta publicidad durara durante el año 2008 y 2009

Publicidad de Promoción

La mezcla de medios para este tipo de publicidad está conformada de la siguiente manera:

- Prensa: Debe establecerse una mayor asignación de recursos para publicidad en periódicos.
- Radio: Pautar en radios de alta sintonía.
- Material P.O.P.: Se hace referencia en este caso a posters y folletos.

Esta publicidad será lanzada junto con las promociones que se realicen durante todo el año.

5.6.4.2 Promoción

Dentro de las promociones a realizarse con la finalidad de incentivar el uso de la tarjeta *GiroCard PacifiCard*, se ha establecido un cronograma para la ejecución de las mismas acorde con las diversas épocas del año que pueden provocar un aumento en el volumen de transacciones. La primera promoción a realizarse será la entrega de souvenirs de GiroCard PacifiCard a los tarjetahabientes que se acerquen a un stand ubicado estratégicamente en el

cual se dé a utilizar su tarjeta en un P.O.S. de prueba con la finalidad de que aprendan cómo utilizarla. Esta entrega se la realizará durante el tiempo que durará la campaña educativa de lanzamiento. Para el caso de los locales comerciales, se colocará el stand en los principales comercios y centro comerciales, tales como Mi Comisariato, Burger King, Policentro, Mall del Sol, Riocentros, entre otro. Dicha función de entrega estará a cargo del supervisor de establecimientos comerciales de GiroCard PacifiCard, de Pacificard.

Con respecto a las agencias de Money Transfer, éstas se encargarán, mediante el departamento de servicios al cliente, de entregar dichos souvenir a sus clientes al momento de entregarles la tarjeta.

Para los primeros días del mes de Enero de 2008, se tiene previsto lanzar la promoción Free Pay, la misma que tendrá una duración de dos meses. El personal de Pacificard será el encargado de coordinar la configuración de los sistemas que permitan generar aleatoriamente el número de transacciones a ser premiadas, así como el monto máximo y el número establecido de las mismas.

Con relación a la promoción consistente en productos gratis, ésta se realizará en coordinación con los establecimientos comerciales que acepten efectuar dichas promociones, estableciendo de igual forma la clase de artículo a entregar en forma gratuita por el dependiente, así como el monto a pagar con *GiroCard PacifiCard* para acceder a la promoción. Se establece que dicha promociones se efectuarán cuando no esté vigente ninguna otra promoción emprendida por *Pacificard*.

5.6.4.3 Fuerza de Ventas

A partir del mes de Enero del año 2008 y durante todo el año, el nuevo personal de ventas comenzará a analizar y buscar información sobre clientes de las agencias receptoras de remesas de gran potencial para ser afiliados a *GiroCard PacifiCard*. De igual forma, se encargará de monitorear el normal desempeño de las actividades y procesos para el correcto funcionamiento de la red.

El *promotor merchandiser* se encargará de la distribución del material P.O.P. a los establecimientos y bancos, coordinando de igual forma las promociones que se realizarán durante todo el año.

6. EL PLAN OPERATIVO

La operativa de este producto se maneja en línea a través de los diferentes sistemas y desarrollos efectuados entre MoneyTransfer y PacifiCard. Las diferentes etapas o ciclos de operativa de este producto se detallan a continuación.

6.1 Ciclos operativos

6.1.1 Creación de cuentas

Al ser este un servicio de medio de pago, no existirá ninguna producción o transformación de materia prima. La única producción estará relacionada al emboce o grabación de los plásticos de las tarjetas que hayan sido colocadas en el mercado. Para esto, el departamento de tarjetas de PacifiCard cuenta con los procedimientos estandarizados y oficialmente reconocidos por las franquicias de medios de pago. Este emboce será realizado diaria e individualmente por cada tarjeta una vez que la información de la misma haya sido ingresada al sistema mediante un formulario o solicitud. Una vez confirmada la información requerida para la creación de la tarjeta por parte de Money Transfer, esta viaja en línea hacia el computador central del AS/400 de PacifiCard que se encargará de establecer la orden de creación de la tarjeta así como la generación automática de emboce del plástico, el cual estará listo para la entrega a Money Transfer al día siguiente del envío. Una vez creada y embozada la tarjeta, la misma se distribuirá directamente hacia la matriz de Money Transfer para su posterior entrega al tarjetahabiente a través de sus diferentes agencias a nivel nacional.

6.1.2 Recarga de remesas

Una vez creada y activada la tarjeta es posible ya efectuar la primera carga o recarga de la misma. La primera carga podrá ser efectuada con la información enviada para la creación de la tarjeta o posteriormente a través del formato estándar del archivo de recarga. Cada vez que el beneficiario de la tarjeta reciba una remesa a través de Money Transfer, la compañía se comunicará con el cliente para indicarle la llegada de la remesa. En esta instancia el cliente decidirá el monto que desea sea transferido a su tarjeta Girocard, para lo cual se generará el archivo de carga en línea que será transmitido a PacifiCard para la acreditación del valor establecido. Una vez acreditado el valor, el cliente podrá efectuar

las transacciones que puedan ser validadas por el saldo vigente en su tarjeta. Existe de igual forma, la opción de que el cliente decida que cada vez que le llegue una remesa, esta sea acreditada en su totalidad directamente en la tarjeta, para lo cual Money Transfer se comunicará con el cliente para informarle que se ha procedido a la acreditación de dicho valor.

6.2 Manejo de Stocks

Los stocks que manejará el proyecto serán los pertenecientes a los plásticos de las tarjetas y el material que conforma el kit de bienvenida tales como folletos, sobres y cartas. El manejo de este stock será responsabilidad del departamento de tarjetas perteneciente al área de operaciones, quienes realizarán los pedidos de este material mensualmente. En primera instancia se maneja un pedido inicial de 150.000 plásticos.

6.3 Localización geográfica

La matriz de la compañía está localizada en la ciudad de Guayaquil, por lo que todo lo relacionado a la grabación de plásticos, conexión con el computador central y reclamos de clientes atendidos por Money Transfer serán realizados y canalizados a través de la matriz. para posteriormente ser direccionados hacia su ciudad de origen a través de las oficinas principales en Quito, Guayaquil y Cuenca.

6.4 Distribución y Logística

Los puntos de atención y servicio de Money Transfer serán los encargados de comercializar, entregar tarjetas y atender los reclamos de los clientes telefónica o personalmente, por lo que toda emisión de tarjetas, reemplazos, reclamos, etc, proveniente de los diferentes puntos de servicios, serán enviados a la matriz de Money Transfer ubicada en la ciudad de Guayaquil para poder ser direccionados a la matriz de PacifiCard ubicada en la misma ciudad. En lo relacionado a la creación de cuentas / tarjetas y carga de fondos, estos serán transmitidos en línea hacia el computador central de AS/400 que maneja PacifiCard, para de esta manera poder seguir con el flujo normal de creación de cuentas y emboque de plásticos establecidos para este producto.

6.5 Edificios

La inversión en edificios u otros inmuebles no está establecido en este proyecto puesto que se utilizarán las mismas oficinas y edificios en los cuales desarrolla su actividad la compañía.

6.6 Equipamiento

El tema de equipos no tendrá incremento o cambio alguno puesto que a nivel de computador central, software y máquinas embosadoras serán utilizado el mismo equipo que posee la compañía para su funcionamiento operativo diario.

6.7 Estrategia de Investigación y Desarrollo. Innovaciones de producto o servicio previstas.

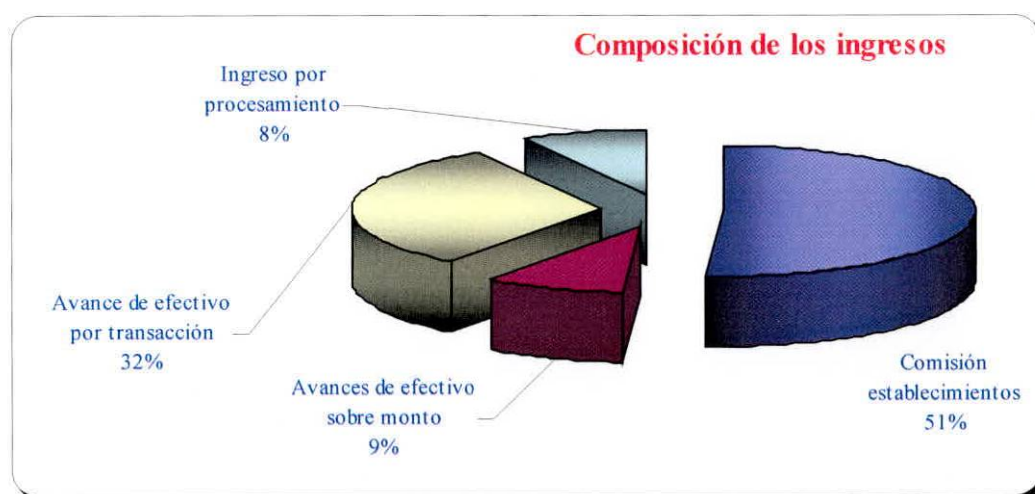
El lanzamiento de este producto contempla el diseño inicial que fue establecido en base las diferentes características del mercado objetivo así como las funcionalidades que pueden ser ofrecidas por la compañía. Sin embargo, se consideraran innovaciones al producto una vez que haya tenido la aceptación por parte de los usuarios. Se realizarán nuevas investigaciones de mercado que permitan conocer la percepción del producto por parte de los tarjetahabientes y se desarrollarán nuevos servicios relacionados a las páginas web de consulta de cara a quien envía la remesa, así como se determinará la necesidad de ofrecer mayores servicios de asistencia a costos bajos que resulten interesantes para el cliente. La propiedad de la marca GiroCard pertenece a PacifiCard, sin embargo el enfoque del producto prepago al segmento de remesas puede ser desarrollado por cualquier otro emisor de tarjetas de crédito y medios de pago, siempre y cuando posea la tecnología y la alianza con alguna compañía remesadora.

7. EL PLAN FINANCIERO

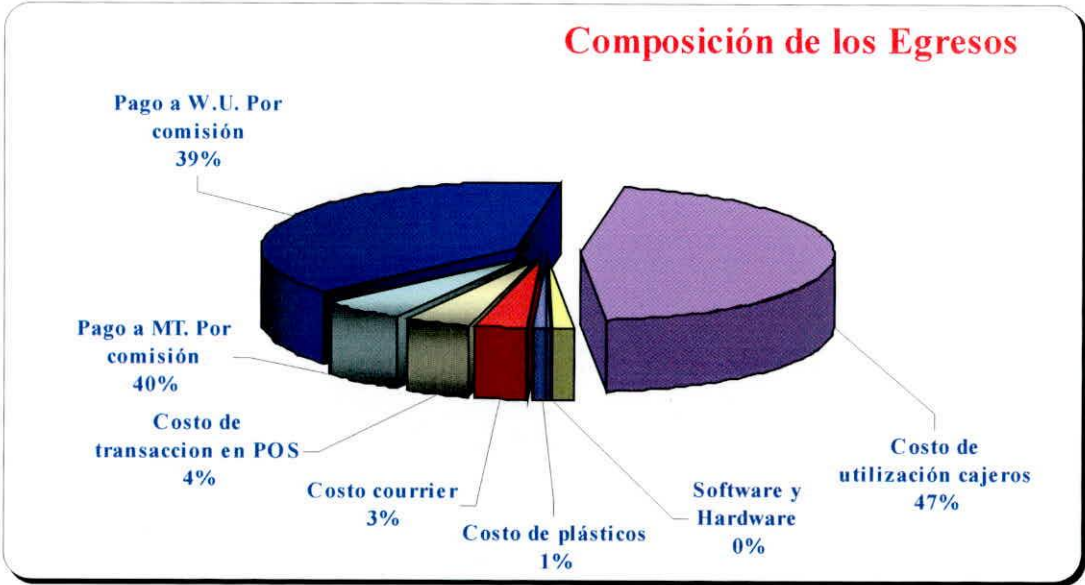
7.1 Cash Flow Proyectado (mínimo 3 años)

Debido a que es un nuevo producto que la compañía plantea introducir, prepararemos un flujo de efectivo en el cual se consideren los principales ingresos y egresos que demandará el proyecto.

Dentro de los ingresos, vemos que la principal fuente de ingresos son las comisiones por servicio generadas en los establecimientos afiliados a la red Visa que representan un 51% de los mismos, seguidos por los ingresos de avance de efectivo en un 32%. Esta fuente de ingresos por lo tanto, está establecida por el uso que se le dará a la tarjeta en los locales o cajeros, dando esto como resultado el interés del emisor en lograr que los fondos de las remesas sean recargados a la tarjeta y conseguir la utilización de la misma.

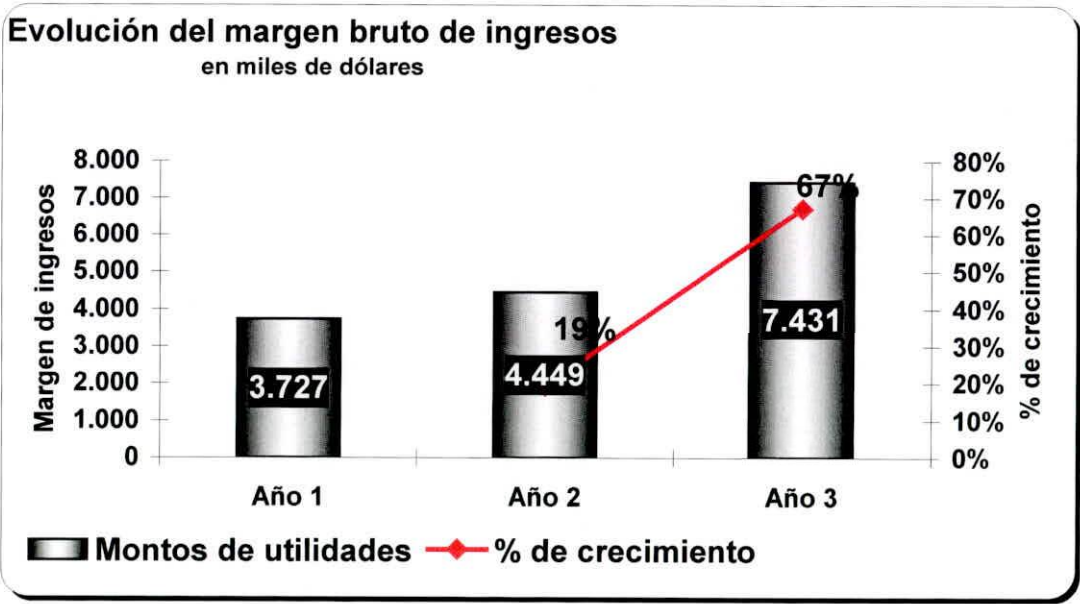


Con relación a los egresos, vemos que el principal rubro se genera por el costo por transacción de utilización de los cajeros con un porcentaje del 47% con relación a los costos, por lo que tal como se indicó en la sección de precios, se establece la posibilidad de negociar con el banco propietario de la red de cajeros con la finalidad de disminuir el costo asociado a este rubro. El costo por el porcentaje de ingresos que se ofrece a Money Transfer como parte del acuerdo conjunto del proyecto representa el segundo rubro con un 39%. Estos dos costos son variables con relación al uso del producto y están directamente sustentados y relacionados con los factores que generan los ingresos como lo son las comisiones y cargos por uso de cajero, por lo que siempre existirá un margen de contribución que generara utilidad con relación a la variación de estos rubros.



Con relación al margen bruto, vemos que según la proyección realizada a 3 años en el gráfico adjunto, existe un crecimiento interesante a partir del tercer año debido al incremento de cuentas que generarán recargas y que utilizarán las tarjetas en los establecimientos. Vemos que durante el primer año, se manejará un margen bruto de 3.7 millones de dólares llegando a 7.4 millones en el tercer año de operación del proyecto.

Los valores proyectados del flujo y los datos supuestos para la preparación del mismo se muestran con más detalle en el anexo 7.



7.2 Inversión requerida

La inversión relacionada con el desarrollo de este producto es de \$570.800, relacionada principalmente con publicidad, licencias, estudios de mercado, capital de trabajo y cierto hardware y software, dando como resultado una TIR proyectada equivalente a 675%, debido principalmente a que se cuenta con la infraestructura tecnológica, operativa y de comunicaciones ya instalada de PacifiCard, la cual será usada para el desarrollo, puesta en marcha y funcionamiento de este producto y lo que normalmente representa un monto importante de inversión en este tipo de negocios. Los recursos de capital de trabajo que se destinarán para poder operar este proyecto alcanzan los \$341.500 y están relacionados principalmente con costos operativos de generación de plásticos, kits de bienvenida, courier y enlaces de comunicación entre los servidores de Money Transfer y PacifiCard.

7.3 Cálculo del Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables del proyecto; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

De igual forma es importante establecer los ingresos que genera el proyecto, el mismo que por sus características posee diferentes fuentes que no están relacionadas directamente con precios y cantidad de unidades vendidas. Por tal motivo, para calcular el punto de equilibrio utilizaremos la fórmula que relaciona los costos variables totales con los ingresos totales, y la forma en que logran cubrir los costos fijos que genera el proyecto. Es otra alternativa, pudiendo definir como la contribución marginal, la diferencia entre el 100% menos la relación de costos variables entre precio, o lo que sería igual: la relación entre costos variables y las ventas. Esta ecuación representa el importe de ventas o ingreso necesario para llegar a una situación de equilibrio.

$$Q^* = \frac{Cf}{(1 - Cv/p)}$$

Realizando los cálculos a través de la fórmula anterior, podemos establecer de que es necesario generar ingresos en el primer año por un monto de \$398.823 para alcanzar un equilibrio o la generación de cero utilidades.

Tomando como referencia otra alternativa de análisis relacionada con la formula anterior, podemos obtener en porcentaje la cobertura de los costos fijos y variables del proyecto.

$$Q^* = \frac{Cf}{(p - Cv)}$$

Al realizar los cálculos con esta nueva fórmula encontramos un resultado, el cual establece de que el porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas o ingresos totales, el 5.5% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 94.5% restante, es la utilidad neta que obtiene el proyecto.

8. LOS RIESGOS

8.1 Identificación de Riesgos del Entorno, Propios del Proyecto y Operacionales

El desarrollo de un nuevo producto y su puesta en marcha en el mercado ecuatoriano, involucra una serie de acciones, las cuales podrían verse afectadas por situaciones particulares propias del entorno del giro de negocio, como de circunstancias operativas de funcionamiento, todos ellos identificados como riesgos.

8.2 Riesgos de Mercado.

De manera inicial podemos considerar la pronta inclusión de alguna competencia de similares características a nuestra operativa. De igual forma, es importante considerar los fraudes que podrían realizarse con las tarjetas, lo cual afecta normalmente al mercado de tarjetas de crédito.

El lavado de dinero es importante también considerarlo, puesto que podrían utilizarse este medio para su desarrollo.

De igual forma, es importante considerar el posible decrecimiento del flujo de remesas al largo plazo motivados por la legalización de los emigrantes y el traslado de los posibles receptores hacia el país en donde se encuentra el familiar.

8.3 Riesgos Operativos.

Basado en la experiencia dentro del manejo de tarjetas de crédito y desarrollo de nuevos productos, hemos podido identificar los siguientes posibles eventos de riesgo:

- No-acreditación oportuna de fondos transferidos
- Mal enfoque de Estudio de Mercado
- No-activación de cuentas
- Error operativo en los plásticos
- Manejo de costo de mantenimiento de cuentas

8.4 Acciones de mitigación y/o eliminación de riesgos de mercado.

Fraudes.- Sin duda alguna, los fraudes efectuados con los instrumentos que funcionan como medios de pago tales como tarjetas de crédito, débito, cheques, etc son uno de los principales riesgos que podrían presentarse. Por tal motivo, las tarjetas pertenecientes a este producto formarán parte del plan de prevención y monitoreo de fraudes que implementa PacifiCard, con la finalidad de detectar movimientos inusuales de carga y descarga de fondos, todo esto asociado al cumplimiento por parte de los clientes de los mecanismos de control que efectúa la CONSEP para monitorear el lavado de dinero, el cual también es uno de los riesgos asociados al proyecto.

Competencia.- Se realizarán estudios para determinar características y preferencias adicionales de los clientes que les permitan mantener el producto o adquirirlo en lugar de elegir algún producto similar que ofrezca la competencia.

Decrecimiento del Mercado.- En lo concerniente a algún posible decrecimiento en los niveles de envío de remesas se ha considerado el poder darle al cliente la posibilidad de realizar recargas con otros fondos que no sean los provenientes de las remesas, con la finalidad de no limitar la carga de fondos a través de las remesas, sino que también pueda cargar la tarjeta con efectivo proveniente de otras fuentes. Adicionalmente, al tener PacifiCard la información proveniente de estos clientes, podría identificar su comportamiento de compra y de esta manera podría ofrecerle otros productos de crédito o débito que forman parte de su portafolio de productos, para que de esta manera, en caso de disminuir los montos relacionados a las remesas, pueda efectuar una venta cruzada y logre seguir manteniéndolo como cliente.

8.5 Acciones de mitigación y/o eliminación de riesgos operativos.

Para este proceso, se construye una matriz de riesgos basada en metodología COSO ERM, que básicamente es empleada para medir los riesgos cualitativos que posee o puede llegar a tener determinado proceso. Con este fin es importante tener claro que la metodología se basa en asignar inicialmente una probabilidad e impacto estimada (que posteriormente se lleva a un nivel cuantitativo al medir frecuencia y severidad real) los cuales identifica a determinado evento en alguna área del siguiente mapa:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

Matriz de 5X5 que relaciona las variables de probabilidad e impacto, las cuales al combinarse resultan en veinticinco áreas de riesgo agrupadas por niveles según el siguiente cuadro:

<u>NIVEL DE RIESGO</u>		
E	Extremo	Requieren acción inmediata de la alta dirección
A	Alto	Se necesita atención de la alta dirección
M	Medio	Definir responsabilidades gerenciales
B	Bajo	Aplicar procedimientos rutinarios

La severidad es el resultado de multiplicar el valor de probabilidad por el valor de impacto.

Los criterios cualitativos de probabilidad e impacto a considerarse para realizar la evaluación cualitativa, se definen a continuación:

CRITERIOS CUALITATIVOS DE PROBABILIDAD

Nivel	Descriptivo	Probabilidad
5	Casi seguro	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias; todos los días o varias veces al mes.
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias; cuando menos una vez al mes.
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento; cuando menos una vez al año.
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento; cuando menos una vez cada dos años.
1	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales; dos veces cada cinco años.

CRITERIOS CUALITATIVOS DE IMPACTO

Nivel	Descriptivo	Impacto
5	Catastrófico	Pérdida o daño catastrófico; pérdida importante del valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; intervención regulatoria formal y multas; pérdida de clientes a gran escala; involucramiento directo de la alta gerencia o directorio.
4	Mayor	Pérdida o daño mayor, pérdida de valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales sostenida; pérdida importante de clientes; investigación formal del regulador; involucramiento de la alta gerencia.
3	Moderado	Pérdida o daño significativo; riesgo inusual en el sector; cobertura de medios nacionales limitada; reclamos de clientes a gran escala; pérdida de algunos clientes; indagaciones informales del regulador; efecto negativo potencial en el valor de las acciones; posible involucramiento de la alta gerencia.

2	Menor	Pérdida moderada, cobertura de medios local; aumento en los reclamos de los clientes; riesgo aceptable en el sector; posible cierre de cuentas; no hay impacto negativo en el valor de las acciones.
1	Insignificante	Pérdida menor; riesgo aceptable en el sector; no hay daño a la reputación, no hay cobertura en los medios, no aumentan las quejas de los clientes.

MAPA DE RIESGOS

Resultado de las sesiones de autoevaluación en las que se asigna un valor de probabilidad e impacto por riesgo por cada participante según los criterios cualitativos definidos en el anexo anterior. Los valores se promedian para obtener la probabilidad e impacto por cada riesgo.

Su objetivo es ayudar en la priorización del tratamiento de los riesgos, es decir, aquellos riesgos que deben ser controlados o reducidos ya sea por la frecuencia con que ocurren o por el impacto en pérdida económica, operacional y/o de imagen que causan. Son de especial atención los riesgos que resultan en el nivel de riesgo extremo y alto.

MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

Con controles identificados

Por cada evento de riesgo identificado y categorizado en unos de los 7 tipos de riesgos¹, se identifica los procedimientos que pueden ser afectados por cada evento de riesgo, para que luego de ser evaluado el nivel de riesgo (nivel), se proceda a identificar una respuesta al riesgo (evitar, reducir, transferir o aceptarlo), tal como se muestra en la siguiente tabla de ejemplo.

No.	1. TIPO DE EVENTO (I,II,III,...,VII)	2. EVENTOS DE RIESGO	3. INCLUIR EN EL ANÁLISIS? (S/N)	4. RIESGO ABSOLUTO				5. RESPUESTA AL RIESGO				6. CONTROLES ESPECÍFICOS
				PROBABIL	IMPACTO	ZONA	NIVEL	EVITAR	REDUCIR	TRANSFERIR	ACEPTAR	
1	I	Inapropiada utilización de la base de datos de clientes	S	3	3	33	A		X			1. Viene con documento de soporte (visto bueno) de la Gerencia Comercial. Existe documento de confidencialidad de información firmado por el empleado
2	I	Utilización indebida de proyectos y diseños de productos	S	2	2	22	B					2. Control acceso de usuarios (utilización de perfiles), evita que todos estén involucrados en el desarrollo del proyecto
3	I	Sobrefacturación en contratos	N	4	3	43	A					No hay controles
4	I	Apropiación indebida de artículos publicitarios	S	5	2	52	A					Existe inventario del material publicitario.
5	II	Robo de equipo de funcionarios	S	3	2	32	M					No hay controles

6363—
¹ 7 tipos de riesgo: (i) Fraude Interno, (ii) Fraude Externo, (iii) Prácticas de empleo y seguridad en ambiente de trabajo, (iv) Práctica relacionadas con el cliente, los productos y el negocio, (v) Daños a loa activos físicos, (vi) Interrupción del negocio y fallas de los sistemas, (vii) Deficiencias en la relación con externos

La siguiente etapa consiste en evaluar si existen controles implementados para el evento identificado, para sobre este principio medir posteriormente la efectividad de los mismos.

ANÁLISIS Y PLAN DE BRECHAS

El análisis de brechas consiste en evaluar el estado de los controles identificados: su grado de implementación y su efectividad (si son o no son efectivos) trabajo que será revisado por auditoria y se procede a la evaluación cualitativa de impacto y probabilidad, logrando así que el riesgo inherente haya sido reducido, evitado, transferido o aceptado en una primera instancia, quedando aun la posibilidad o brecha abierta de que el evento de riesgo ocurriese por diferentes factores, por lo que se sugiere un plan de acción o de Brechas con el cual se buscará una eficiente gestión de riesgo.

I. RIESGOS					III. PLAN DE ACCIÓN								
No.	1. TIPO DE EVENTO (I,II,III...VII)	2. EVENTOS DE RIESGO	6. CONTROLES ESPECÍFICOS	12. BRECHA DEL DISEÑO	13. RIESGO RESIDUAL CONTROLADO				14. ACTIVIDADES	15. RIESGO RESIDUAL DESEADO			
					PROBABIL	IMPACTO	ZONA	NIVEL		PROBABIL	IMPACTO	ZONA	NIVEL
1	I	Inapropiada utilización de la base de datos de clientes	1. Viene con documento de soporte (visto bueno) de la Gerencia Comercial. Existe documento de confidencialidad de información firmado por el empleado	TENER ACCESO AL MAIL (ARCHIVO ADJUNTO), USO DE USB, USO DE UNIDAD DE QUEMADORES	3	3	33	A	ASEGURAR LAS MAQUINAS (PCS), ENCRYPTAR BASE DE DATOS, RESTRINGIR ACCESO A USB Y QUEMADORES, RESTRINGIR LOS DOMINIOS DE ACCESO A INFORMACIÓN	2	2	22	B
2	I	Utilización indebida de proyectos y diseños de productos	2. Control acceso de usuarios (utilización de perfiles), evita que todos estén involucrados en el desarrollo del proyecto	ESTE ES UN RIESGO INHERENTE EN LA ETAPA DEL NEGOCIO, NO IMPLICA MAL DISEÑO DEL CONTROL	2	2	22	B		2	2	22	B
3	I	Sobrefacturación en contratos	No hay controles	MAYOR CONTROL EN COMPRAS Y ADJUDICACIÓN DE CONTRATOS	3	3	33	A	FORMALIZACIÓN DEL COMITÉ DE COMPRAS	3	3	33	A
4	I	Apropiación indebida de artículos publicitarios	Existe inventario del material publicitario.		3	2	32	M		3	2	32	M
5	II	Robo de equipo de funcionarios	No hay controles		2	2	22	B	TODA LA INFORMACIÓN SENSIBLE DEBE SER ENCRYPTADA	2	2	22	B

Luego se determinará el grado de riesgos y la alta dirección trabajará con los significativos (extremos, altos) logrando así minimizar la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras.

9. EL CRONOGRAMA

Por ser este un producto netamente tecnológico, las etapas de configuración y desarrollo de los sistemas de ambas compañías son las que más tiempo tomarán para la implementación. Sin embargo, existen tareas paralelas de certificación y de negocio que pueden ser desarrolladas en el camino, tales como la producción de plásticos y manejo de aprobaciones por parte de las franquicias.

Las diferentes tareas que forman parte del desarrollo del este producto se encuentran establecidas en el diagrama de Gantt que se muestra en el anexo 8.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1.** Diseño e investigación de mercado
- Anexo 2.** Resultado de focus group
- Anexo 3.** Informe cuantitativo de la investigación.
- Anexo 4.** Tabla estadística de Arkin y Colton
- Anexo 5.** Segmentación del mercado
- Anexo 6.** Plan de medios
- Anexo 7.** Flujo de caja proyectado
- Anexo 8.** Cronograma de Implementación

Anexo 1. Diseño e investigación de mercado

Anexo 1. Diseño del estudio de mercado

ESTUDIO DE MERCADO

INTRODUCCIÓN

Esta parte del proyecto corresponde al estudio relacionado con el lanzamiento de una tarjeta de marca compartida entre Money Transfer y PacifiCard para la recepción de remesas del exterior. Se analizará paso a paso, la percepción del cliente con respecto a la aceptación de esta tarjeta como medio para recibir la remesa así como su utilización en los comercios afiliados, los precios que pagarían por la misma, así como un testeo del nombre ideal para la tarjeta.

Al final, se presentarán el análisis y las conclusiones de dicha investigación, que explicarán de manera más detallada las respuestas obtenidas de la investigación.

1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Alternativas

Con la finalidad de complementar la información referente a predisposición de nuestro grupo objetivo a la compra de la tarjeta para remesas con Money Transfer, las alternativas que se plantean para el desarrollo de la presente investigación, se las detallan a continuación:

1. Información Primaria

- Focus Group

Mediante este medio se obtiene información de tipo cualitativa, proveniente de personas pertenecientes a nuestro grupo objetivo. Se realizarán 9 focus groups segmentados por edades de 18 a 25 años, 26 a 39 años y de 40 a 60 años todos domiciliados en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. A través de los focus groups podremos evaluar de manera más directa y con mayor interacción cuales serían

las principales características y valor agregado que debería tener la tarjeta, la disposición a la compra, los canales de adquisición, lugares donde comprar con la tarjeta, así como los niveles de precio promedio que podrían asignarse a la tarjetas y los servicios asociados a la misma.

- Elaboración del Cuestionario

Con el fin de obtener información cuantitativa necesaria para la elaboración del proyecto, se ha procedido a realizar un cuestionario dirigido al segmento de mercado de nuestro interés. En el cuestionario se plantearán preguntas que proporcionarán respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

Para su realización se desarrollará una prueba piloto la cual servirá para corregir las preguntas mal enfocadas y para el diseño de un cuestionario mejor estructurado.

2. Información Secundaria

Este tipo de información se la obtiene a través de:

♦ Periódicos

- El Universo
- El Comercio
- El Mercurio

♦ Revistas

- Vistazo
- Análisis Semanal.
- Gestión
- Diners
- PacifiCard

♦ Internet

- Sitios web de:
 - Money Transfer
 - MasterCard Online
 - Superintendencia de Bancos
 - Banco Central
 - Banco Interamericano de Desarrollo
 - Bancos que ofrecen servicios de transferencias.
 - Organismos gubernamentales.

1.1.2 Clase de Diseño

Para el desarrollo de la investigación se ha elegido un enfoque descriptivo, que permita obtener información de tipo cuantitativa y cualitativa, referente al mercado de consumo. El cuestionario será estructurado e incluirá preguntas cerradas, de tal manera que la tabulación se pueda realizar de manera práctica y precisa. Sin embargo, se incluirán algunas preguntas abiertas que permitan obtener información de libre criterio del encuestado. Además, la administración del cuestionario será llevada a cabo por el encuestador, el mismo que anotará las respuestas conforme éstas sean dadas.

1.1.3 Usuarios de la Investigación

Por ser una investigación que se realiza para conocer la predisposición a la adquisición y uso de la tarjeta para las remesas, los usuarios de esta investigación seremos las personas que estamos participando en el proyecto, la misma que nos servirá para evaluar la implementación o no del mismo, analizar las ventajas y desventajas con la información obtenida, y de ser necesario poder reestructurar las estrategias de mercadeo.

2.1 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ¿Problema u Oportunidad?

A través de la investigación se busca el poder identificar y evaluar la oportunidad de implementar este proyecto en el mercado ecuatoriano, generado inicialmente a través de una idea de negocio que identificó la oportunidad de ofrecer de manera rentable un producto que funcione como medio de pago y receptor de remesas. Por tal motivo, esta investigación nos dará respuestas mucho más certeras de parte de nuestro segmento objetivo, el cual nos dará la razón o no para poder avanzar en el proyecto, así como realizar cambios que se ajusten de mejor manera a lo que esperan nuestros futuros clientes.

2.1.2 Escenario de la Investigación

El tema clave de la investigación es la predisposición y frecuencia de compra con la tarjeta prepagada por parte de nuestros clientes de la ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca; por

consiguiente los escenarios son estas mismas ciudades en donde se desarrolla el estudio. Son los hombres y mujeres pertenecientes a nuestro segmento objetivo quienes sirven de referencia y como punto de partida para la realización de este trabajo.

2.1.3 Metodología

Para llevar a cabo la investigación se realizará la encuesta utilizando el método de *Intersección Callejera* a la salida de las agencias y puntos de servicios de Money Transfer en las tres ciudades antes mencionadas.

2.1.4 Objetivo General de la Investigación

Conocer la percepción y predisposición de nuestro segmento objetivo hacia la adquisición de una tarjeta prepagada para la recepción de remesas con Money Transfer.

2.1.5 Objetivos Específicos

1. Conocer la frecuencia y monto promedio de recepción de remesas por parte de nuestro segmento objetivo.
2. Determinar los principales usos de la remesa recibida por parte de nuestro mercado objetivo.
3. Conocer quien generalmente envía la remesa y desde que país lo hace.
4. Determinar el nombre ideal para la tarjeta que más llegada e identificación tenga con nuestro segmento objetivo.
5. Determinar el nivel de precios ideal que estuviera dispuesto a pagar nuestros clientes por el valor agregado que ofrece el producto.
6. Conocer el nivel de aceptación y la voluntad de adquisición de la tarjeta y a su funcionamiento para la recepción de remesas.
7. Conocer que otros servicios adicionales desearía recibir a través de la tarjeta de remesas.

3. EL CUESTIONARIO

3.1 Preparación de los Encuestadores

Para realizar las encuestas se contará con la presencia de tres encuestadores, quienes deberán conocer las características de nuestro proyecto. Para la preparación de los encuestadores se ha elaborado un esquema que consta de tres partes: Introducción, Preguntas Centrales y Término del Cuestionario.

A continuación se detalla el esquema que tendrán los encuestadores al momento de realizar sus respectivas actividades:

Introducción:

(En la introducción el encuestador tendrá que identificarse y dar el motivo del estudio. Los encuestadores tendrán la respectiva identificación para demostrar que el trabajo es de carácter formal).

Buenos días/tardes, soy estudiante de la ESPAE y me encuentro realizando una investigación, como proyecto de grado, sobre el envío de remesas. Le solicito por favor unos minutos de su tiempo porque su información es muy valiosa, y a la vez le agradezco su colaboración.

Una vez que la persona ha aceptado la realización de la encuesta, el entrevistador procederá a preguntarle si él o algún familiar trabaja en alguna empresa de investigación de mercados; de ser positiva la respuesta se descartará dicha encuesta y se dará por terminada.

Preguntas Centrales:

Se realizará de manera rápida y directa; los datos personales son de antemano, colocados por el propio encuestador si ya los conoce. Si la persona brinda información adicional, ésta se coloca en la parte de comentarios.

La encuesta no deberá durar más de 5 minutos y debe ser discreta, de manera formal y evitando inseguridad o temor.

Término del cuestionario:

(Una vez concluido el cuestionario, se pregunta si tiene algo más que decir y se agradece por la información).

¿Desea decir algo más con respecto a esta encuesta? (Sí/No)

Muchas gracias por su colaboración.

Al concluir la preparación, se realizará una prueba a cada encuestador para asegurar el buen manejo de cada una de las preguntas del cuestionario, evitando así que el encuestador induzca o sugiera indirectamente alguna respuesta.

3.1.1 Primer Cuestionario

A continuación se presentará el primer cuestionario elaborado a partir de las preguntas que se desean obtener mediante la investigación y que servirá de base para poder obtener el cuestionario que finalmente será aplicado. El primer cuestionario contiene las interrogantes planteadas originalmente y que posteriormente serán sometidas a revisión con la finalidad de mejorar el contenido y la comprensión del mismo.

Primer Cuestionario

Datos generales

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Ocupación:

Barrio/Zona/ Dirección:

Preguntas

1. ¿Con que frecuencia recibe Ud. remesas del exterior a través de Money Transfer?.
 - Una vez al año
 - Entre 2 a 3 veces al año
 - Entre 4 y 6 veces al año
 - Una vez al mes

2. En promedio generalmente a cuanto asciende el monto de la remesa que recibe?

- Menos de \$50
- Entre 50 y 100
- Entre 100 y 200
- Entre 200 y 500
- Entre 500 y 1000
- Más de 1000

3. ¿Generalmente en que fines utiliza la remesa?

- Alimentación
- Educación
- Vivienda
- Vestuario
- Ahorros
- Otros

4. Quien le envía la remesa?.

- Padres
- Hermanos
- Tios
- Amigos
- Otros

5. De que país recibe Ud. la remesa?.

- EE.UU.
- Italia
- España
- Otros

6. Posee usted tarjeta de crédito bancaria?

Si /No

Cual?

MasterCard Visa American Express Diners Cuotafácil Credito Si

7. Adquiriría Ud. una tarjeta PacifiCard Visa prepagada que pueda ser recargada automáticamente con los montos de las remesas enviadas a través de Money Transfer sin tener que ir a una agencia a retirar el dinero y que a la vez le sirva para realizar compras en los locales comerciales afiliados a Visa?.

Si

No Por que _____

Si la respuesta es No, consultar Porqué y terminar la encuesta

8. Porque razón utilizaría esta tarjeta?

Seguridad

Comodidad

Facilidad para comprar

Otros _____

9. ¿Qué valor en dólares estaría dispuesto a cancelar anualmente por la tarjeta?

- **\$20**
- \$10
- \$5
- Otro

10. Que nombre le parece ud. más apropiado para la tarjeta?

- Activa (Nombre comercial propiedad de Money Transfer)
- Remesa
- MoneySender
- Facilita
- Transfer
- Mi giro
- GiroCard
-

11. ¿Qué servicios adicionales desearía que tenga la tarjeta?

- Seguro contra fraude y robo
- Retiros de efectivo en cajeros automáticos
- Asistencia médica

- Asistencia al hogar
- Asistencia mecánica
- Minutos gratis para llamar al familiar
- Descuentos en locales comerciales
- Promociones

PLAN DE MUESTREO

El plan de muestreo utilizado posee un diseño no probabilístico ya que los resultados obtenidos no pueden ser proyectados estadísticamente para la población total. En adición, el no acceso a listados de los usuarios/receptores de remesas que permitan una selección probabilística y aleatoria de la muestra, determinó la elección de un diseño de muestreo no probabilístico.

a. Definición de la Población Objetivo

La población objetivo para realizar la investigación está definida por el total de clientes de Money Transfer hombres y mujeres, residentes en Guayaquil, Quito y Cuenca entre 15 y 65 años con un nivel socioeconómico: C (Medio típico), D (Medio bajo) y E (Bajo)
Ver Anexo de Niveles socioeconómicos

b. Definición de las Unidades de muestreo y Marco muestral

Las unidades de muestreo que se han definido para la investigación son las agencias y puntos de atención de Money Transfer ubicados en las ciudades de estudio, los cuales son sitios donde concurren los integrantes de nuestra población objetivo.

El marco muestral de la población está definido por el listado de agencias y puntos de servicios de Money Transfer de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

c. Método de obtención de información

El método de obtención de información utilizado para el desarrollo de la investigación es el denominado Muestreo de lugar por intersección callejera a la salida de las agencias de Money Transfer. Se aplicó este método debido a que no existía una lista de los elementos

de la población objetivo que permitiera la identificación o localización de los mismos para realizar las encuestas y recolectar la información.

d. Definición del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra requerida, se utilizó la información contenida en la *Tabla para la determinación de una muestra sacada de una población finita* de Arkin y Colton (Ver anexo #4). El tamaño de la muestra calculado es de 400 personas con un margen de error del 5%, sacada de una población finita de 130.000 personas que corresponden al total de clientes de WU.

e. Método de Muestreo

Siendo el diseño de muestreo no probabilístico, el método a emplearse está definido como Muestreo de Criterio o Juicio. Mediante esta técnica “el investigador aplica su juicio para seleccionar a los miembros de la población que pueden ser un buen prospecto para brindar información exacta”³.

Se seleccionarán 400 muestras efectivas, es decir, se encuestará hasta obtener el tamaño de la muestra determinada. Para que la técnica de muestreo sea más representativa de la población objetivo se dividirá el total de la muestra de 400 personas para el número de unidades de muestreo establecidas en el marco muestral, obteniéndose de esta forma el número de encuestas a realizarse en cada unidad de muestreo dándole una proporción mayor a las agencias y a las unidades que tengan una gran concurrencia de personas. De igual forma se realizará las encuestas durante catorce días típicos, de lunes a domingo, entre 9:00 a.m. y 9:00 p.m.

³ P. Kotler. Mercadotecnia. Prentice-Hall, México, 6ta. Ed., pg. 140, 1996.

Anexo 2. Resultados Focus Group

ANEXO 2. RESULTADOS FOCUS GROUP

MONEYTRANSFER-GIROCARD

GRUPO OBJETIVO:

- Hombres y Mujeres casados o solteros de 20 a 45 años que presenten diferentes actividades económicas y culturales. Ubicadas en estratos socioeconómicos Medio Típico y Medio Bajo, por condicionamientos de posesión de bienes, educación, ubicación geográfica y ocupación. **Principalmente** receptores de remesas de dinero del exterior a través de MONEY TRANSFER.

ESPACIO GEOGRÁFICO:

- La recomendación para esta fase sería la aplicación del trabajo de campo en la clase media típica y media baja de Guayaquil, Cuenca y Quito para tener una visión exploratoria y profunda del mercado y proyectar cualitativamente hacia niveles más altos o más bajos.
- Focus Group en Guayaquil.
- Focus Group en Quito.
- Focus Group en Cuenca.

INTRODUCCIÓN:

- Las doce sesiones grupales realizadas en el País, fueron conformadas en su mayoría por mujeres, receptoras de remesas del extranjero, con principal referencia a través de MONEY TRANSFER
- Mientras más cercano el grado de consanguinidad del familiar emigrante, es más frecuente el envío de dinero.
- De todas formas así no sea tan cercano el parentesco o la amistad no fallan los envíos en Ocasiones especiales:
 Navidad y Día de la Madre. (1ra. Instancia).
 Cumpleaños y Día del Padre.
- Un entrevistado por ciudad, en esa proporción, recibe por razones de comercio o negocios de pequeña escala, con clientes en el extranjero.

- El dinero se emplea en los gastos básicos de alimentación, servicios básicos y educación. Luego está el rubro ropa, salud y diversión.

MONEY TRANSFER, es la principal agencia de transferencia de dinero de nuestro grupo objetivo, desconocen si existen varios franquiciantes o no, pero el nombre les connota inmediatamente.

Pichincha y Produbanco en la Sierra, añadiendo en Cuenca al Banco del Austro, Guayaquil, Bolivariano y Pacífico en la Costa, son los que principalmente aparecen como los más confiables por parte de quienes poseen algún servicio financiero. Luego estarían el resto de instituciones que sobrevivieron la crisis bancaria.

De quienes tienen servicios financieros, (*La mitad de nuestros entrevistados*), la mayoría tiene tarjeta de debito, con un uso quincenal promedio especialmente para retiro.

En cuanto Banco del Pacífico, su percepción de “Buen Banco”, es sobre todo en Guayaquil.

En la Sierra pesa la desconfianza en cuanto fue una de las instituciones con altos niveles de rumores sobre su continuidad, y en los actuales momentos varios entrevistados lo perciben burocrático, estatal, etc.

De todas formas es “un banco sobreviviente” que tuvo para los entrevistados de la Sierra, una excelente percepción de banca moderna, credibilidad, etc... pero que no la ha recobrado por completo.

PRESENTACION DE CONCEPTO: Asociaciones Espontáneas.-

“Si MONEY TRANSFER les brinda la posibilidad, a Ustedes que reciben dinero del exterior, de lanzar una Tarjeta Prepagada MasterCard-MONEY TRANSFER para entrega de remesas, que les permita realizar compras y consumos de contado en 12000 puntos o comercios a nivel nacional donde reciban MASTERCARD, siendo recargada las veces que Ustedes reciben las remesas. Es decir, una manera segura de portar dinero, utilizar cajeros automáticos del Banco del Pacífico, pagar como si lo estuviera haciendo de contado, lógicamente en los puntos que acepten MASTERCARD. En el

momento que Ustedes reciben el dinero en las agencias MONEY TRANSFER, pueden solicitar PERSONALMENTE O TELEFONICAMENTE, que todo el monto o una parte vaya a dicha tarjeta y el resto en efectivo, eliminando si así lo prefieren, la necesidad de acudir a las agencias MT, incluso se podrá retirar efectivo en cualquier oficina MT. (Contestar dudas en base al concepto de la tarjeta, hasta que quede completamente claro)."

Una persona por focus fue el promedio cualitativo de desinterés ante este nuevo servicio. Principalmente por razones de idiosincrasia o cultura. - *100% manejo en efectivo, temor a manejar productos o servicios financieros.*

Esto quiere decir que para la gran mayoría de entrevistados el concepto les pareció atractivo y motivador.

La percepción más fuerte por la cual les parece que se trata de una excelente iniciativa por parte de MONEY TRANSFER, es la sensación de SEGURIDAD y COMODIDAD.

Sienten que van a salir "*más tranquilos*" y sin temor en caso de retirar dinero en la agencias.

Si hay cierto escepticismo del funcionamiento 100% de todo lo ofrecido en el concepto, especialmente por la calidad de servicio que se ofrece en el Ecuador.

Pero, el respaldo a la larga de tres instituciones que poseen una buena imagen, especialmente MONEY TRANSFER y Visa a nivel nacional, hacen que las dudas de que el funcionamiento y eficacia que ofrece GIROCARD, sea creíble.

Esperan que efectivamente sea como comprar al contado, que de confianza recargarla desde el hogar, que pueda ser aceptada en el pago de servicios básicos y que sea opcional la decisión de acceder a la tarjeta como posteriormente al seguro.

En Guayaquil y Quito hubo entrevistados que la percibían muy parecida a lo ofrecido por Visa , esperando que las actividades promocionales marquen una gran diferencia.

La idea de que también permita ganar intereses surge cualitativamente en algún momento de la conversación en un significativo número de participantes y que luego se torna en una sugerencia de todo el focus.

Esperan una campaña publicitaria “agresiva” y didáctica. Donde promotores o impulsores en las agencias serán piezas claves de la motivación que debe generarse.

Esperan que no tenga “altos costos” su manejo. Mientras menos o ninguno, mejor. Tendencia sobre todo más fuerte en la ciudad de Cuenca.

En Quito en cambio hubo cierta recomendación hacia un estudio del cliente, pues, mientras más sea el promedio de recepción de dinero, menor el costo de la tarjeta.

En Guayaquil los perfiles de aceptación fueron más altos sin mayores comentarios o sugerencias al respecto.

Como vemos queda en un rol secundario la presencia de PacifiCard. Incluso se percibe posibles confusiones si no se explica detenidamente que la relación es básicamente por el servicio de cajeros.

El usuario potencial sino tiene claro la participación del Banco en GiroCard, tiende a pensar que tendría acceso a crédito, a reclamos en general, a una cuenta de ahorros, o que podría retirar su remesa de manera completa sin restricciones de cupo.

PRESENTACION DE DISEÑOS DE VISA MONEY TRANSFER:

En cuanto el diseño de las tarjetas la decisión fue prácticamente mayoritaria, generalmente ocho de cada diez entrevistados elegían la opción 3, por ser un compendio de las dos anteriores en el efecto “difuminado”, de la franja blanca con el amarillo connotándoles más movimiento, más innovación, originalidad y status. Se debe considerar lo enunciado en el párrafo anterior respecto a la presencia de la marca “PacifiCard”.

NOMBRE DEL TITULAR EN LA TARJETA:

El cliente prefiere esperar lo que haya que esperar, pero para él **es sumamente importante que vaya el nombre, de preferencia en alto relieve, (por percepción de caché / status), pero que vaya el nombre del titular.**

Por seguridad, imagen y costumbre. Consideraron incluso que la pregunta no tenía lógica.

RETIRO DE TARJETA:

La principal sugerencia es que sea opcional que se la pueda retirar en la agencia solicitada o que se la envíen a domicilio, lógicamente con todas las medidas de seguridad del caso, especialmente por la CLAVE.

Existe la tendencia que en caso no tenga costo o el mismo sea similar, preferentemente les gustaría recibirla a domicilio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A nivel individual o grupal el concepto de GIROCARD, les resulta atractivo, motivador y en todo sentido una percepción mayoritaria de excelente idea.
- La principal recomendación más allá de una necesaria campaña de difusión, es que cada característica testada se cumpla eficazmente, minimizando posibles dudas e incredulidades en cuanto la aceptación de la misma, servicio telefónico 24 horas, débitos incorrectos, etc.
- El principal limitante realmente percibido es el tema COSTOS.
- En Guayaquil, fue donde se tuvo mejores perspectivas hacia un costo promedio de U.S. 20. por la tarjeta inicial o renovación.
- Dicha disponibilidad a pagar este valor promedio no se obtuvo en el entrevistado de la Sierra, especialmente en Cuenca. Donde su promedio máximo giraba en torno de U.S. 10.
- En Quito en cambio tenía mejores connotaciones hablar de U.S. 10 Semestrales a que le digan U.S. 20 anuales. Fonéticamente la primera instancia nombrada sonaba más aceptable.

- De todas formas el concepto impacta y motiva obtener la tarjeta, el principal factor a revisar es la política de costos de la misma, sobre todo en su valor anual, en Quito y Guayaquil no existirían mayores trabas al respecto si se maneja el costo semestralmente, en Cuenca la reacción sería distinta tal cual está planteándose inicialmente los costos de renovación, incluso cuando hubo algunos entrevistados en esta ciudad, hablaban convencidos que *“iba a tener un mayor costo que otras tarjetas que además de permitir avances en efectivo y que no necesitan recargarse con remesas y otorgan el beneficio del CREDITO”*.

Anexo 3. Informe cuantitativo de la investigación

ANEXO 3

MoneyTransfer-GiroCard *Informe Cuantitativo*



Objetivos Generales.

- ✦ *Conocer la percepción y predisposición de nuestro segmento objetivo hacia la adquisición de una tarjeta prepagada para la recepción de remesas con MoneyTransfer.*

Objetivos Específicos

- ✦ Conocer la frecuencia y monto promedio de recepción de remesas por parte de nuestro segmento objetivo.
- ✦ Determinar los principales usos de la remesa recibida por parte de nuestro mercado objetivo.
- ✦ Conocer quien generalmente envía la remesa y desde que país lo hace.
- ✦ Determinar el nombre ideal para la tarjeta que más llegada e identificación tenga con nuestro segmento objetivo.



- ▲ **Determinar el nivel de precios ideal que estuviera dispuesto a pagar nuestros clientes por el valor agregado que ofrece el producto.**
- ▲ **Conocer el nivel de aceptación y la voluntad de adquisición de la tarjeta y a su funcionamiento para la recepción de remesas.**
- ▲ **Conocer que otros servicios adicionales desearía recibir a través de la tarjeta de remesas.**



Diseño de la Investigación.

A través de la investigación se busca el poder identificar y evaluar la oportunidad de implementar un proyecto de tarjeta para la recepción de remesas en el mercado ecuatoriano, generado inicialmente a través de una idea de negocio que identificó la oportunidad de ofrecer de manera rentable un producto que funcione también como medio de pago, sin perder su esencia de receptor de remesas. Por tal motivo, esta investigación nos dará respuestas mucho más certeras de parte de nuestro segmento objetivo, el cual nos dará la razón o no para poder avanzar en el proyecto, así como realizar cambios que se ajusten de mejor manera a lo que esperan nuestros futuros clientes.

El tema clave de la investigación es la predisposición y frecuencia de compra con la tarjeta prepagada por parte de los clientes Western Union de la ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca; por consiguiente los escenarios son estas mismas ciudades en donde se desarrolla el estudio. Son los hombres y mujeres pertenecientes al segmento objetivo: Receptores de Remesas a traves de MoneyTransfer, quienes sirven de referencia y como punto de partida para la realización de este trabajo.



diseño muestral

- ▲ *El plan de muestreo utilizado posee un diseño no probabilístico ya que los resultados obtenidos no pueden ser proyectados estadísticamente para la población total. En adición, el no acceso a listados de los usuarios/receptores de remesas que permitan una selección probabilística y aleatoria de la muestra, determinó la elección de un diseño de muestreo no probabilístico.*
- ▲ *Definición de la Población Objetivo*
- ▲ *La población objetivo para realizar la investigación está definida por el total de clientes de MoneyTransfer hombres y mujeres, residentes en Guayaquil, Quito y Cuenca entre 15 y 65 años con un nivel socioeconómico: C (Medio típico), D (Medio bajo) y E (Bajo)*



diseño muestral

- ▲ *Las unidades de muestreo que se han definido para la investigación son las agencias y puntos de atención de Money Transfer ubicados en las ciudades de estudio, los cuales son sitios donde concurren los integrantes de nuestra población objetivo.*
- ▲ *El marco muestral de la población está definido por el listado de agencias y puntos de servicios de MoneyTransfer de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.*
- ▲ *El método de obtención de información utilizado para el desarrollo de la investigación es el denominado Muestreo de lugar por intersección callejera a la salida de las agencias de MoneyTransfer. Se aplicó este método debido a que no existía una lista de los elementos de la población objetivo que permitiera la identificación o localización de los mismos para realizar las encuestas y recolectar la información.*



diseño muestral

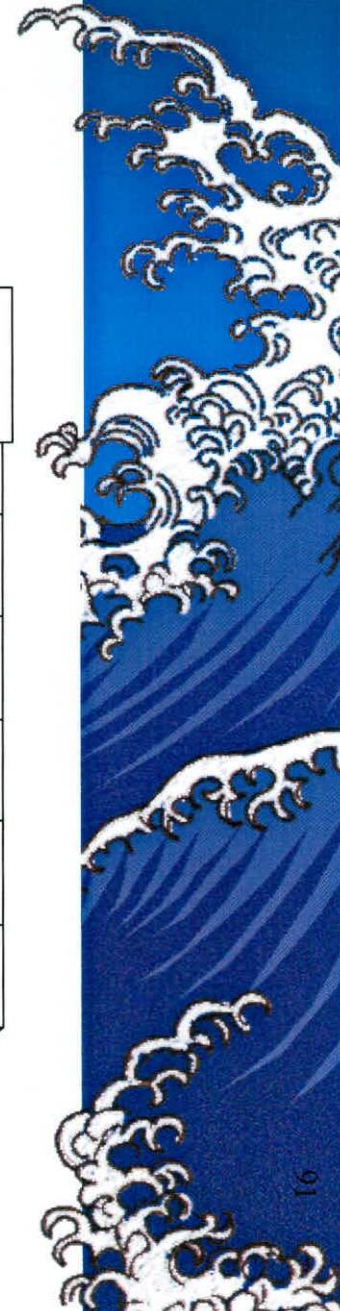
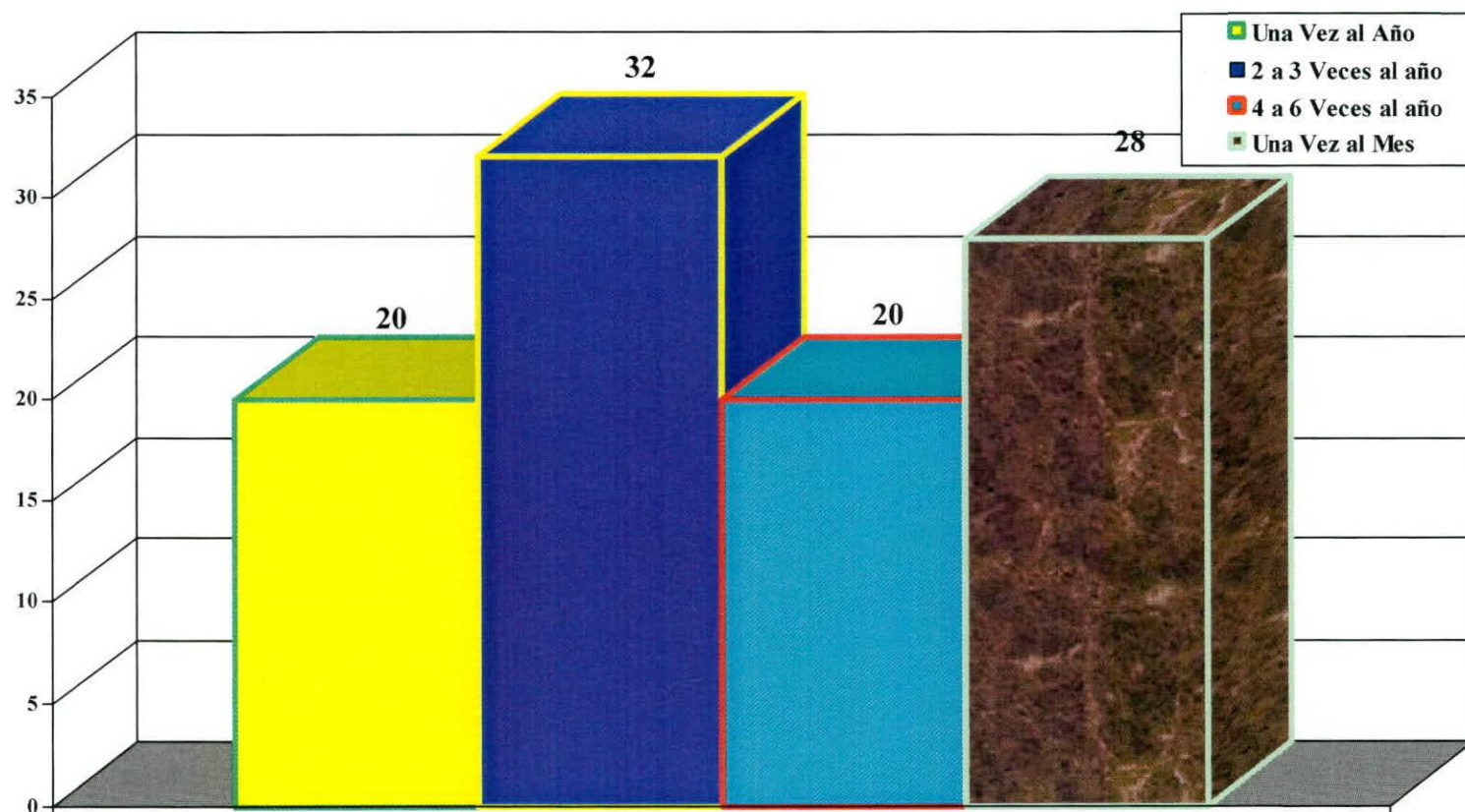
- ✦ *El tamaño de la muestra calculado fue de 400 personas con un margen de error del 5%, sacada de una población finita de 130.000 personas que corresponden al total de clientes de MT.*
- ✦ *Siendo el diseño de muestreo no probabilístico, el método a emplearse está definido como Muestreo de Criterio o Juicio. Mediante esta técnica “el investigador aplicó su juicio para seleccionar a los miembros de la población que pueden ser un buen prospecto para brindar información exacta”*
- ✦ *Se seleccionaron 400 muestras efectivas, es decir, se encuestó hasta obtener el tamaño de la muestra determinada. Para que la técnica de muestreo sea más representativa de la población objetivo se dividió el total de la muestra de 400 personas para el número de unidades de muestreo establecidas en el marco muestral, obteniéndose de esta forma el número de encuestas a realizarse en cada unidad de muestreo dándole una proporción mayor a las agencias y a las unidades que tengan una gran concurrencia de personas.*



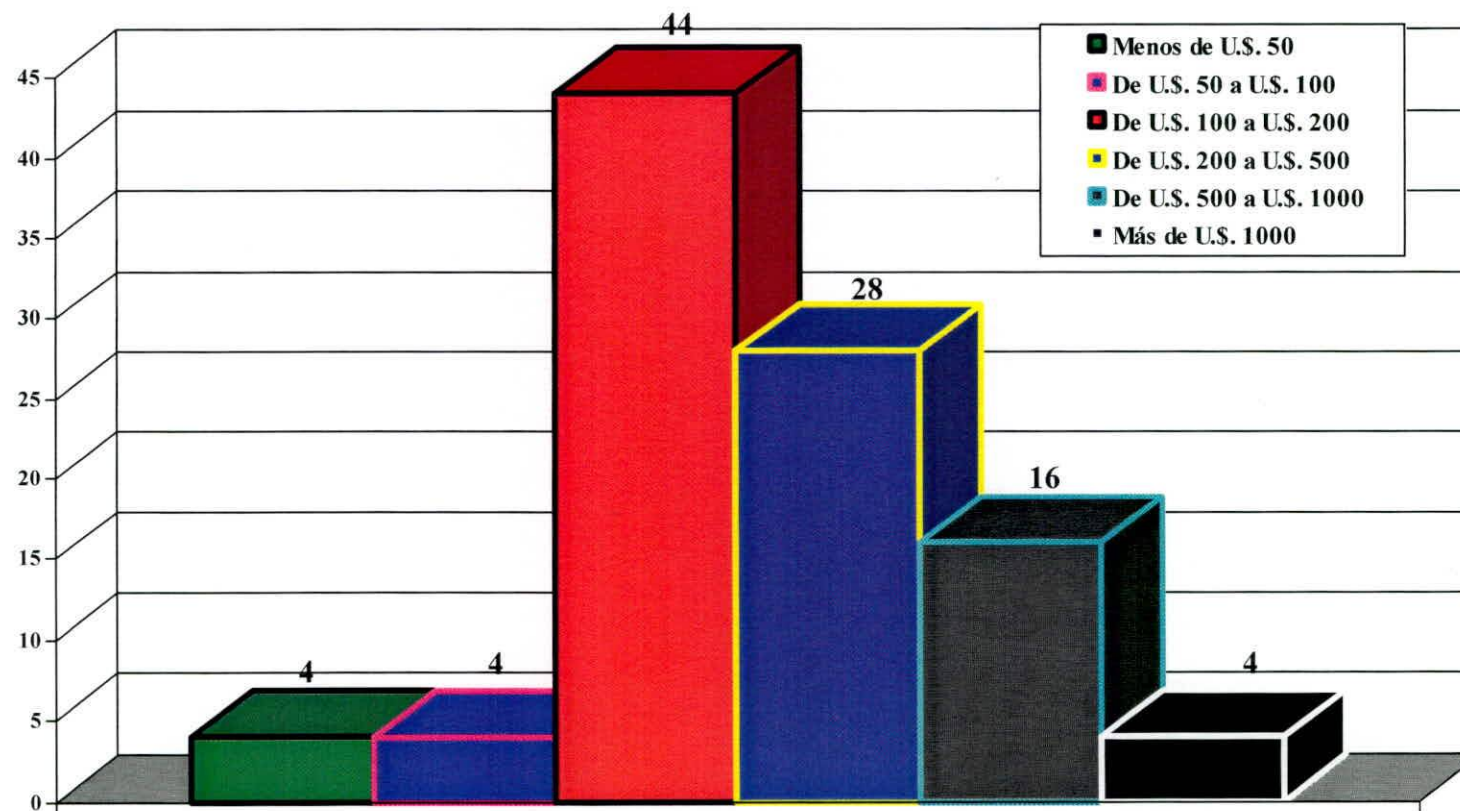
CONCLUSIONES GENERALES



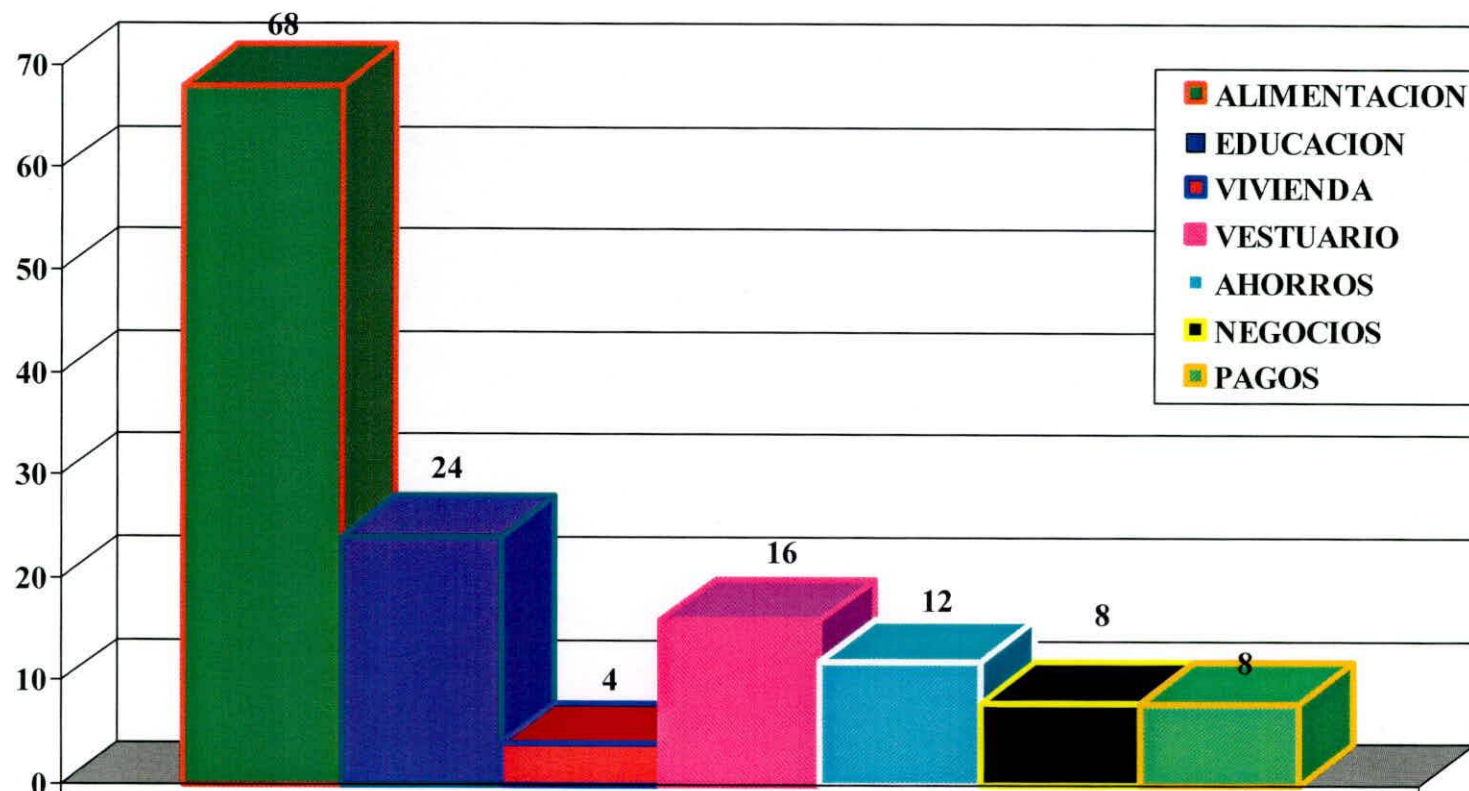
¿CON QUE FRECUENCIA RECIBE USTED REMESAS DEL EXTERIOR A TRAVES DE MONEYTRANSFER?
TOTAL NACIONAL



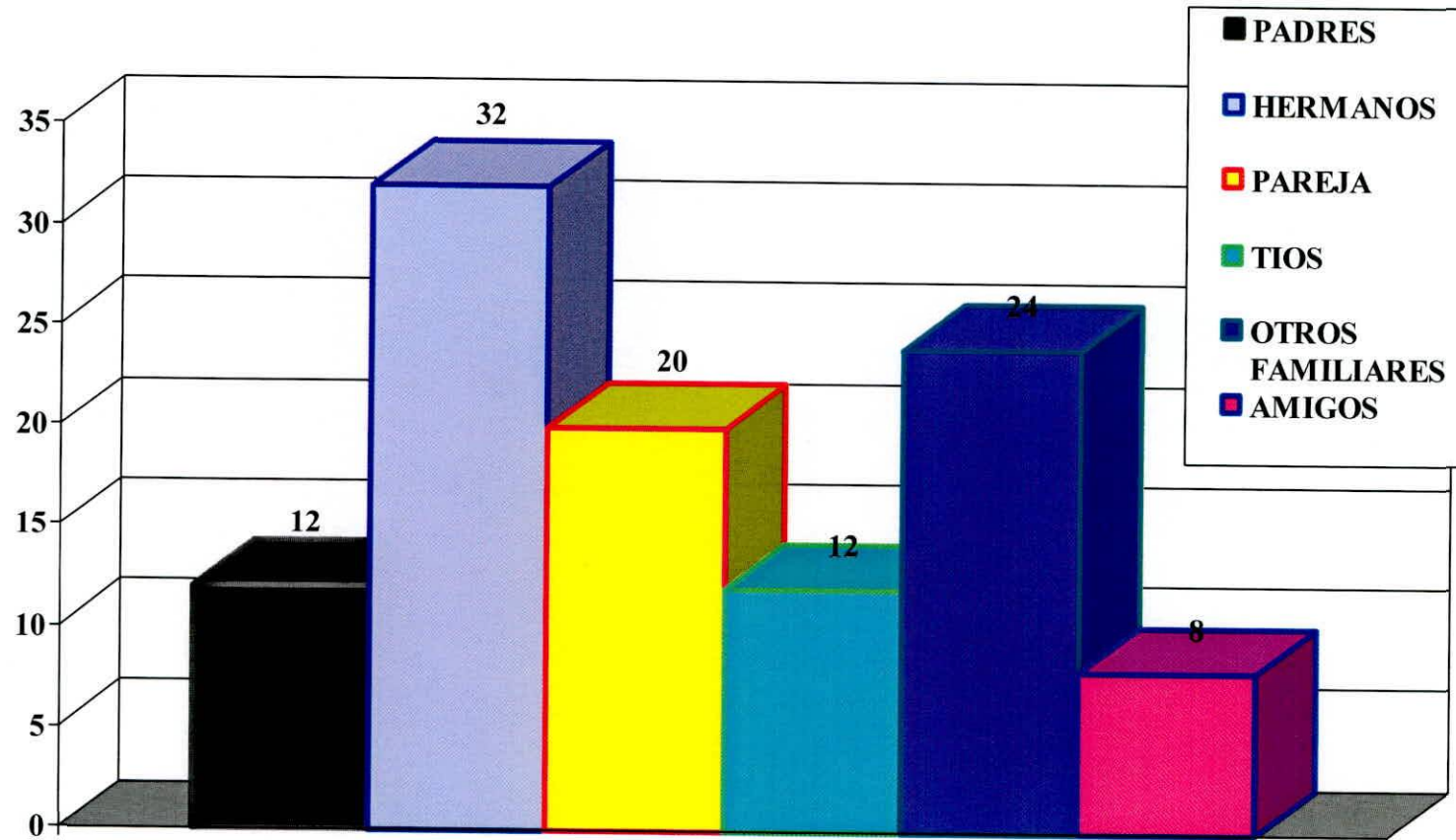
¿GENERALMENTE A CUANTO ASCIENDE EL MONTO DE LA REMESA QUE RECIBE?
Total Nacional



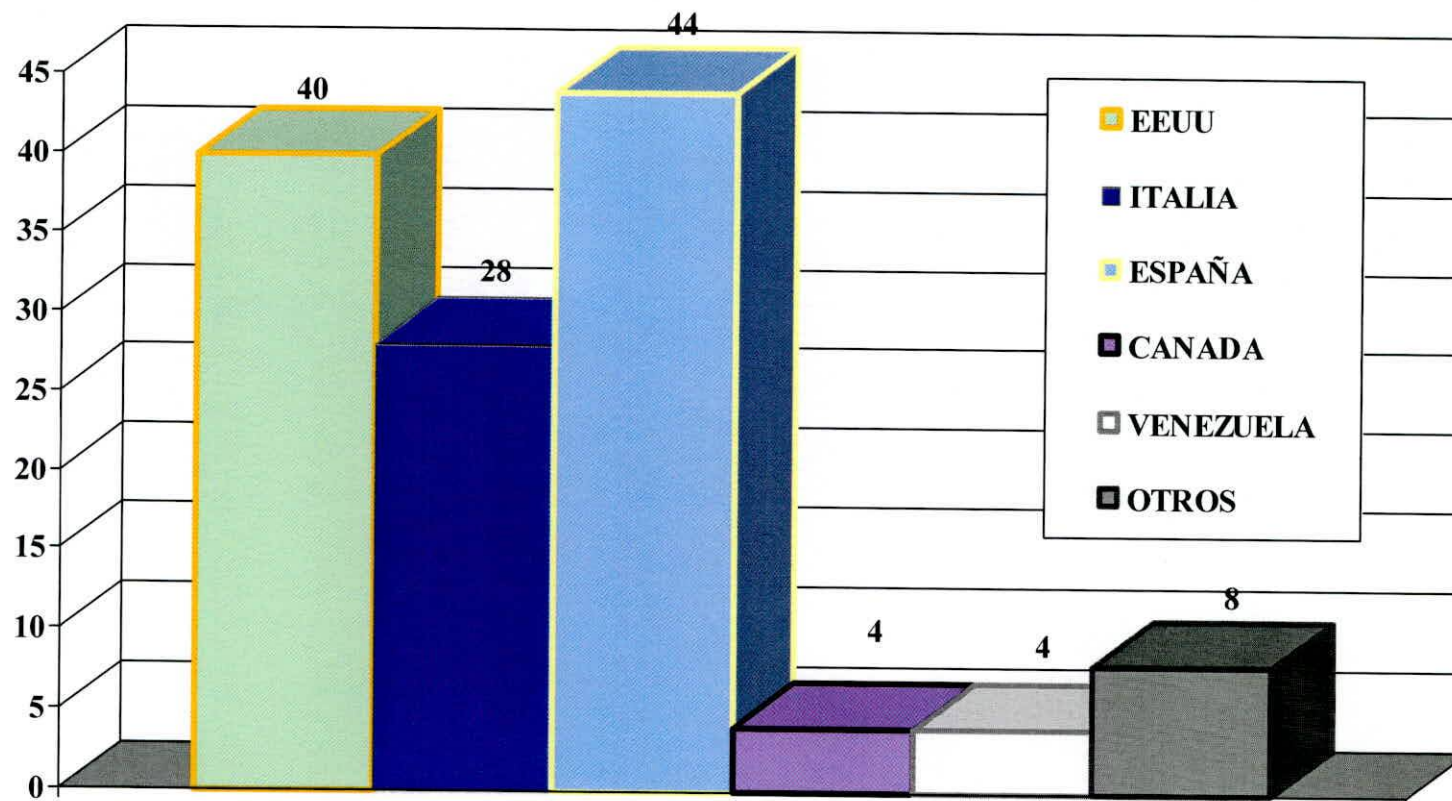
Generalmente para que fines utiliza la remesa?
Total nacional



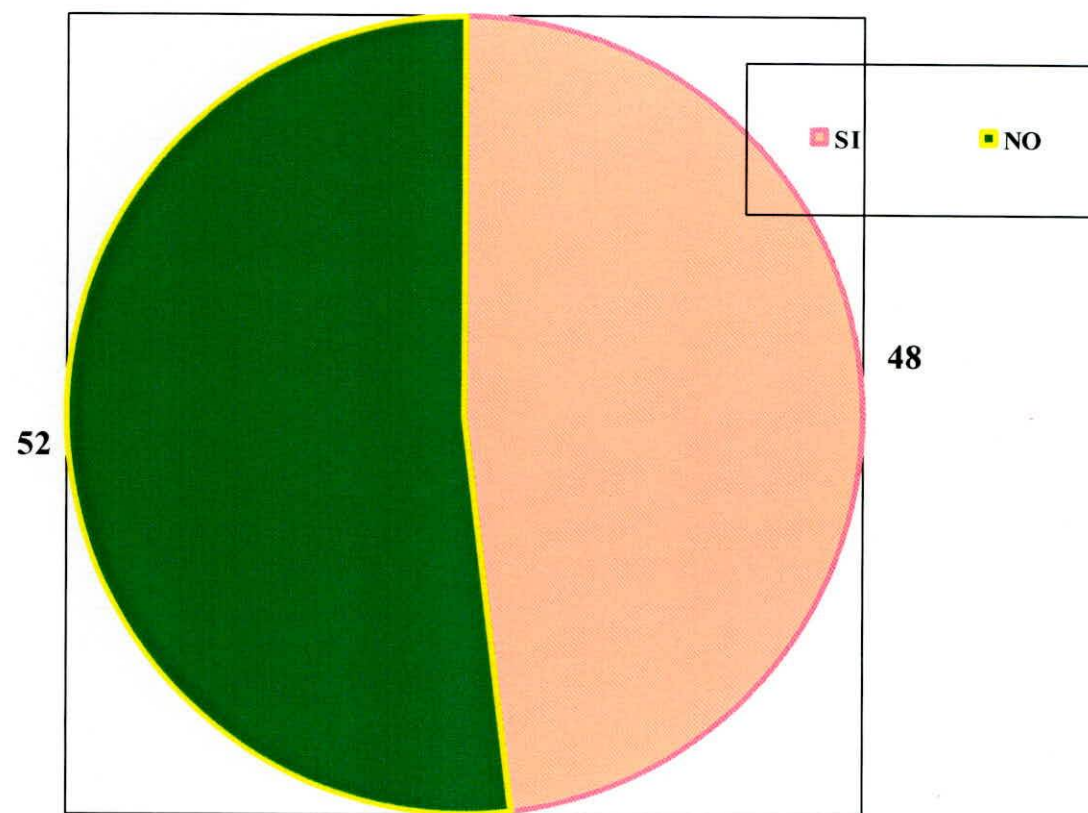
¿Quién le envía la remesa? Total nacional



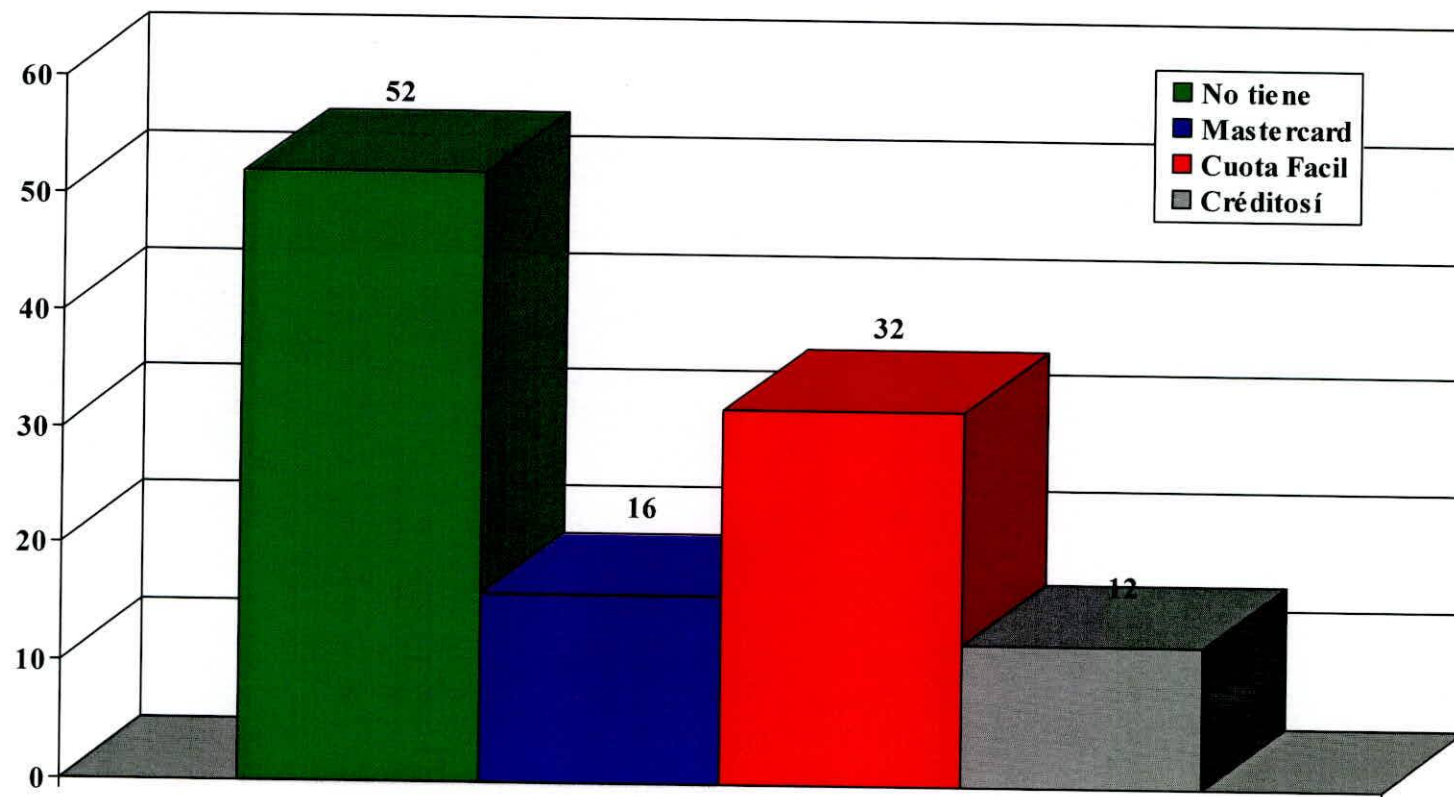
¿de que pais recibe usted la remesa?
Total nacional



¿posee usted tarjeta de credito bancaria?
Total nacional

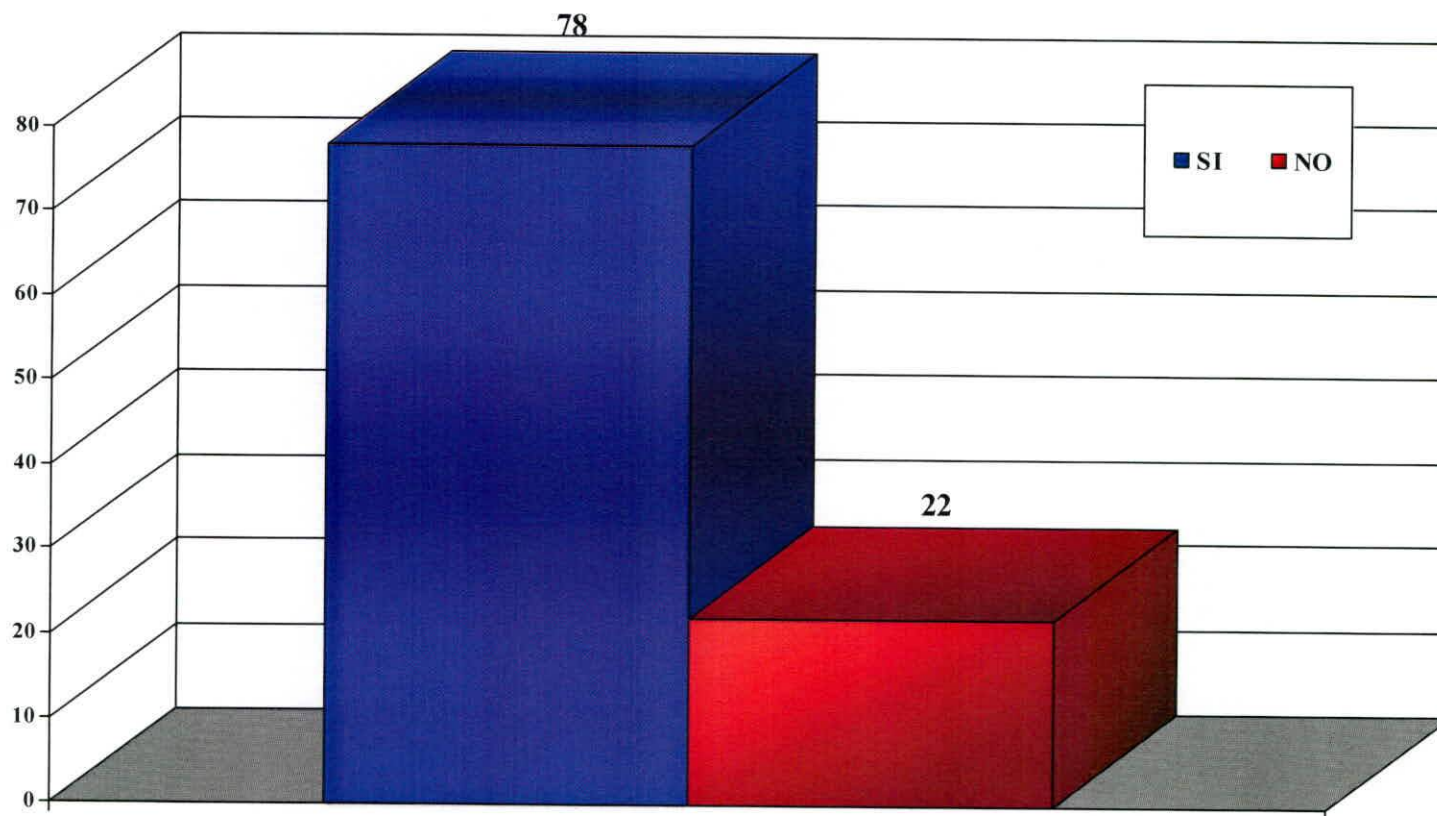


¿Que tarjeta de credito posee?
Total nacional

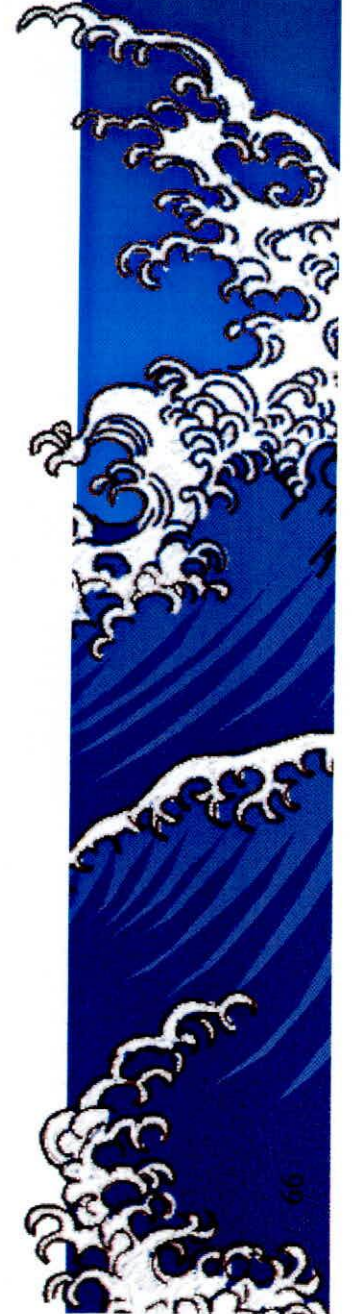
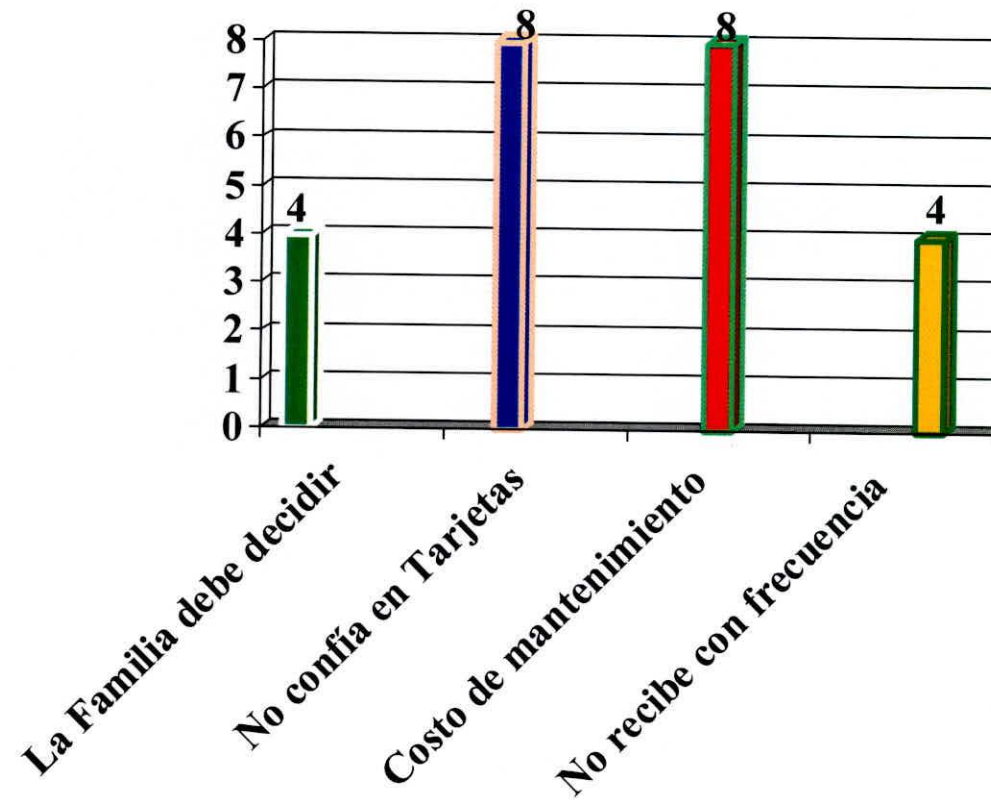


¿adquiriría usted una tarjeta visa prepagada que pueda ser recargada automáticamente con los montos de las remesas enviadas a través de western sin tener que ir a una agencia a retirar el dinero y que a la vez le sirva para realizar compras en los locales comerciales afiliados a visa?

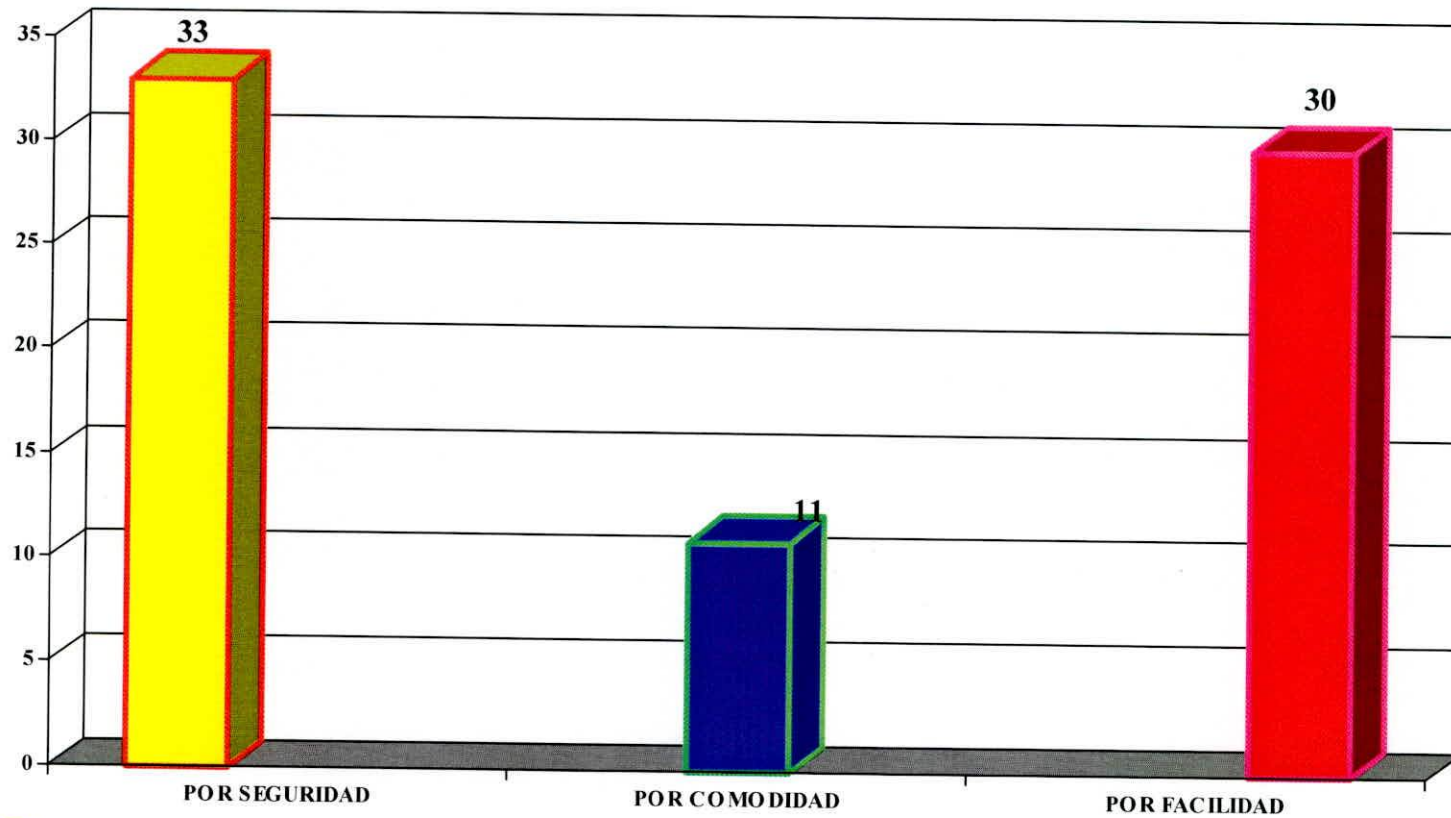
Total nacional



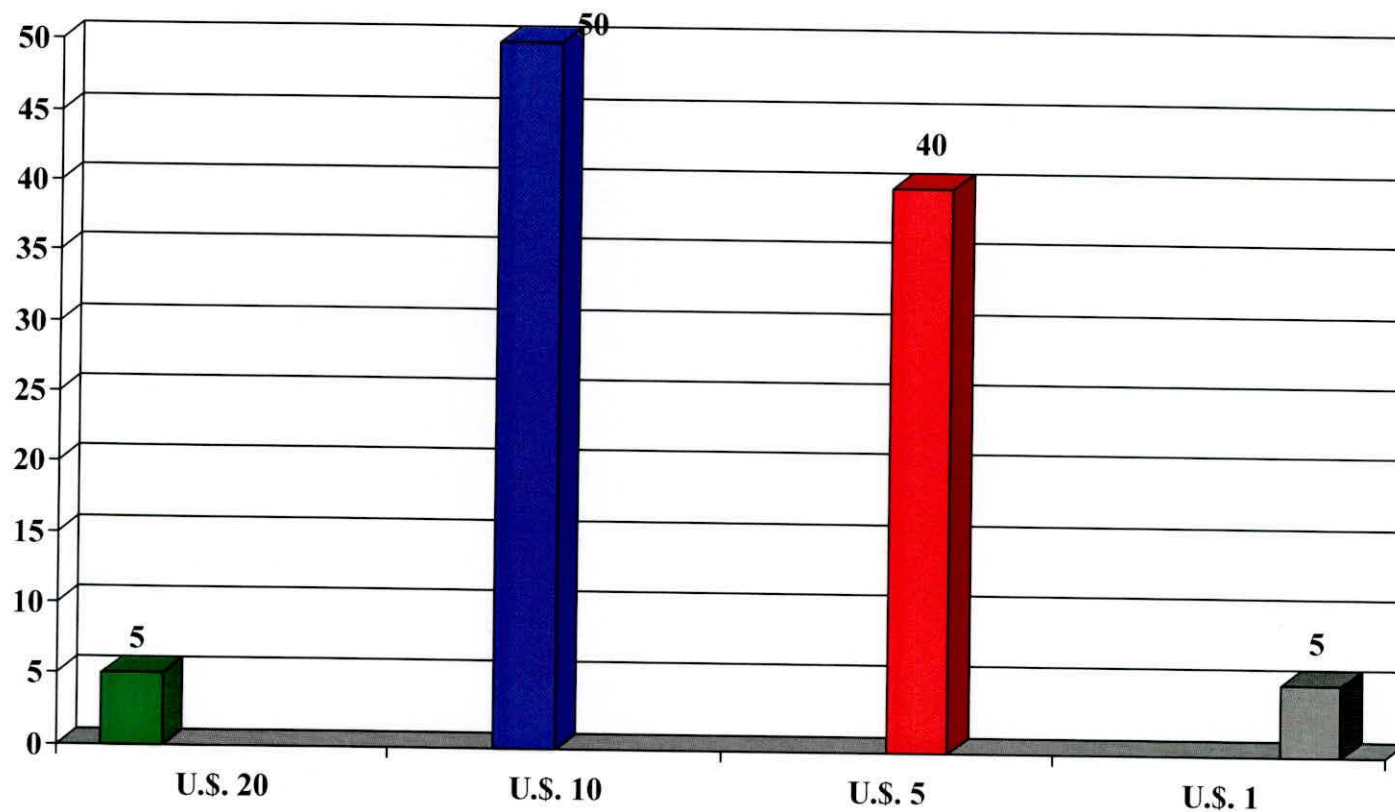
¿Por qué no?
TOTAL NACIONAL



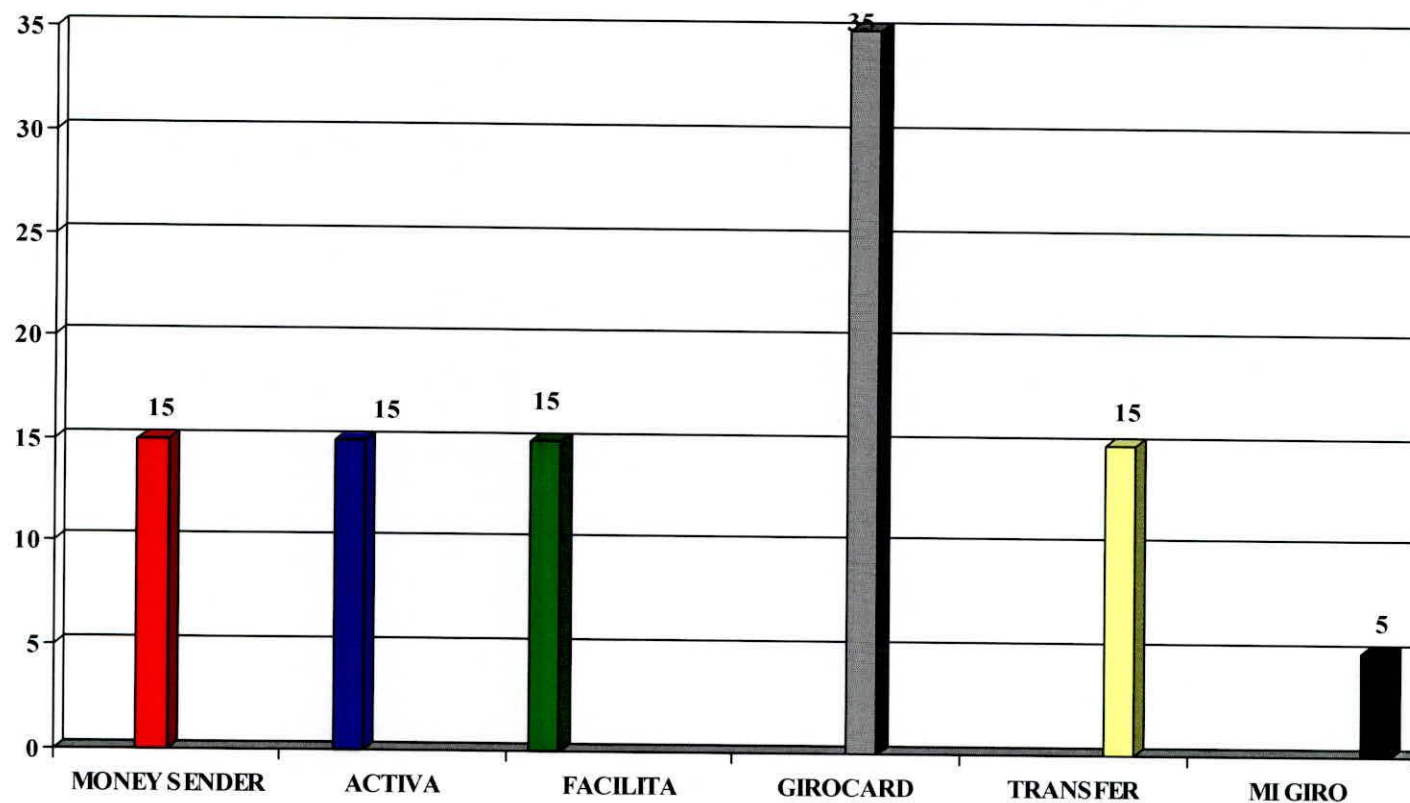
¿Por qué razón utilizaría esta tarjeta?
Total nacional



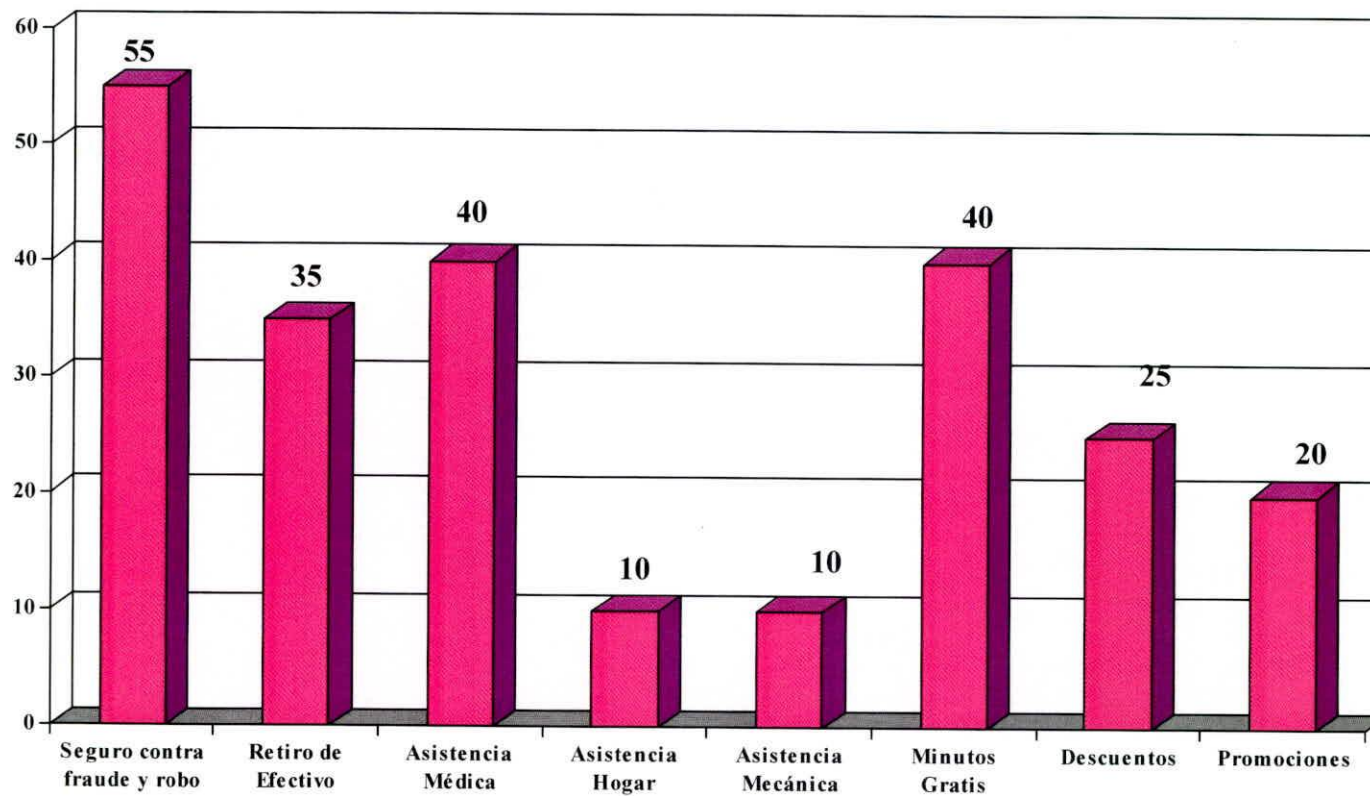
¿Qué valor en dolares estaria dispuesto a cancelar anualmente por la tarjeta?
Total nacional



¿Que nombre le parece a ud, el mas apropiado para la tarjeta?
Total nacional



¿Qué servicios adicionales desearia que tenga la tarjeta?
Total nacional



**Anexo 4. Tabla estadística de Arkin
y Colton**

ANEXO # 4

**Tabla para la determinación de una muestra sacada
de una población finita**

Amplitud de la población	Amplitud de la muestra para márgenes de error abajo indicadas					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
500	-	-	-	-	222	83
1.000	-	-	-	385	286	91
1.500	-	-	638	441	316	94
2.000	-	-	714	476	333	95
2.500	-	1.250	769	500	345	96
3.000	-	1.364	811	517	353	97
3.500	-	1.458	843	530	359	97
4.000	-	1.538	870	541	364	98
4.500	-	1.607	891	549	367	98
5.000	-	1.667	909	556	370	98
6.000	-	1.765	938	566	375	98
7.000	-	1.842	959	574	378	99
8.000	-	1.905	976	580	381	99
9.000	-	1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
∞	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Nota: Cuando no se indica la cifra, significa que la muestra debería tener una amplitud superior a la mitad de la población.

Fuente: Arkin y Colton <<Tables for Statiscians>>

Anexo 5. Segmentación del mercado

ANEXO 5. Segmentación del mercado

1. Segmentación

Para definir el mercado meta se realizará la segmentación en dos etapas: Macrosegmentación y Microsegmentación.

1.1 Macrosegmentación

El criterio que se aplicará para el análisis de la macrosegmentación de la tarjeta GiroCard se detalla a continuación:

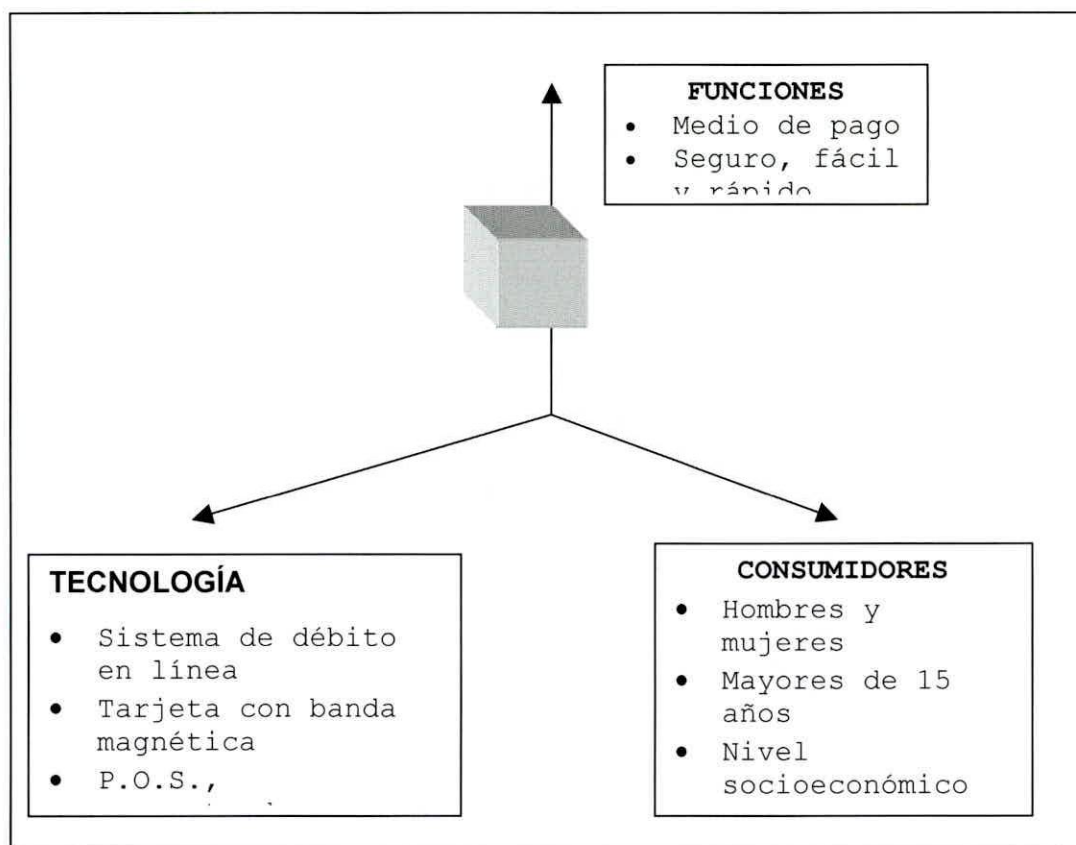
1.1.1 Mercado de Referencia

Funciones o necesidades: Efectuar transacciones de pago de una manera fácil, segura y rápida en los establecimientos a los que acuden los receptores de remesas.

Grupo de Compradores: Está conformado por hombres y mujeres a partir de los 15 a 65 años, de clase social media, media baja y baja (personas de ingresos promedios, entre \$100 y \$500 dólares mensuales) residentes en el Ecuador. También se realizan campañas publicitarias que estarán dirigidas a las mujeres de 25 a 45 años, ya que son ellas las que menos saben sobre el manejo de las tarjetas pero son las que más reciben dinero del exterior.

Tecnología: El sistema de débito en línea utiliza una tarjeta tradicional de crédito que posee una banda magnética que se lee a través de un P.O.S., cuya conexión con el concentrador, el computador central de Visa y los bancos emisores se realiza por medio de redes de telefonía pública y celular.

Dimensiones del mercado de referencia



1.1.1.1 Estrategia de Cobertura del Mercado de referencia

La estrategia de cobertura que se aplicará es la de *Estrategia de Concentración*, que consiste en definir el “campo de actividad de manera restrictiva en un producto mercado, una función y un grupo de compradores. Es la estrategia del especialista que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.”⁵

1.2 Microsegmentación

El criterio que se aplicará para el análisis de la microsegmentación de la tarjeta GiroCard PacifiCard se detallará a continuación:

1.2.1 Análisis de la Segmentación

La división de producto mercado en segmentos homogéneos se lo hará a través de la *Segmentación por Ventajas*:

Segmento Comodidad/Seguridad: Este segmento busca realizar sus transacciones utilizando un medio de consumo cómodo (práctico) y seguro, que le brinde tranquilidad en el momento de hacer las compras y al mismo tiempo brindarle al consumidor la opción de retirar su dinero por cajeros automáticos.

Segmento Económico: Estos consumidores buscan realizar transacciones con la finalidad de obtener comodidad y seguridad, en comparación con la otra forma de retirar el dinero que era inicialmente acercándose a las agencias y esperar en largas filas

Segmento Marca: Este segmento guía su decisión de compra basándose en el prestigio de la marca. En este caso, Visa goza de reconocimiento nacional e internacional y los consumidores la asocian a la tarjeta GiroCard PacifiCard

1.2.1.1 Elección del segmento objetivo

De acuerdo a los objetivos de la empresa, el segmento objetivo seleccionado es el segmento *Comodidad/Seguridad*. La política de producto que se adoptará para este segmento objetivo es la *Estrategia de Marketing Concentrado*, “por la cual la empresa se especializa en un segmento y renuncia a cubrir la totalidad del mercado.”

1.2.2 Desarrollo y Análisis de Matrices

A continuación se presentan una serie de matrices y análisis que servirán para conocer profundamente las características del producto y el mercado en el que se desenvuelve *la tarjeta GiroCard PacifiCard*, que servirán de ayuda para desarrollar de mejor forma las estrategias y el plan de mercadeo.

1.2.2.1 Proceso de Decisión de Compra

El proceso de decisión de compra consta de los siguientes pasos:

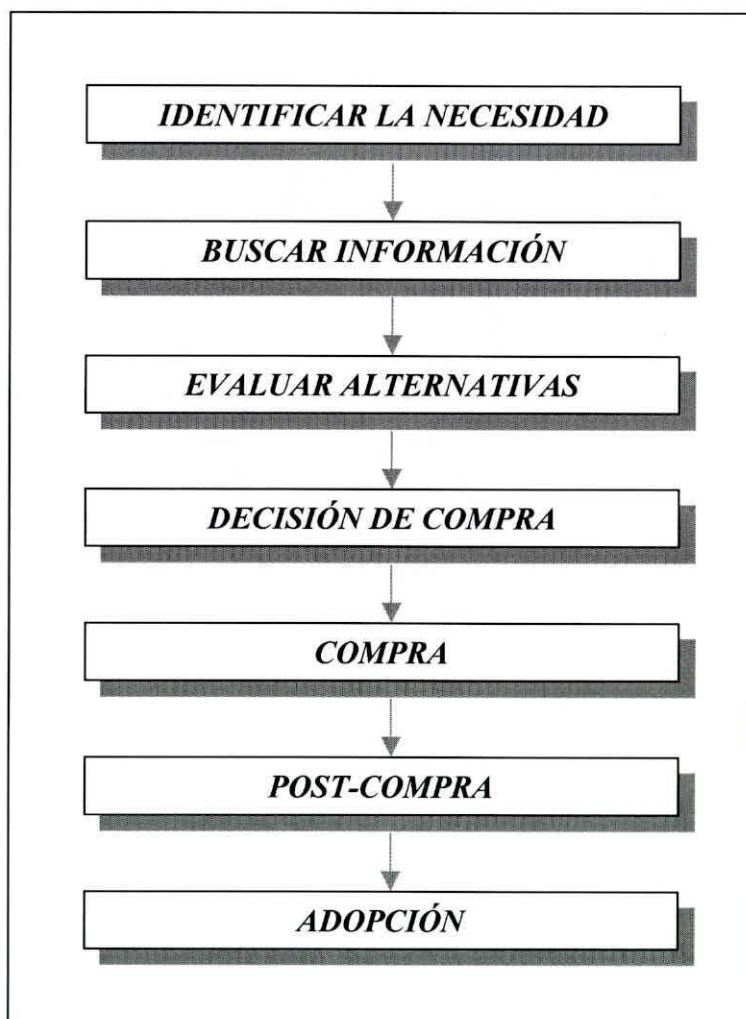
Identificar la necesidad

Las personas reconocen que necesitan un medio de pago fácil, rápido, seguro y conveniente sin utilizar dinero en efectivo, sino simplemente debitando los montos de las remesas recibidas por medio de Money Transfer.

Buscar información

Una vez identificada la necesidad, las personas buscan información ya sea por medios encargados de proporcionarla o por terceras personas. En el primer caso, son los agencias y medios publicitarios; en el segundo caso, son los familiares o amigos.

Proceso de Decisión de Compra



Evaluar alternativas

Con toda la información recolectada, evalúan alternativas que en este caso sería el uso o no de la tarjeta prepagada GiroCard PacifiCard

Decisión de compra

Una vez que han seleccionado la que consideran la mejor alternativa, deberán ver en qué medida ésta se adapta a sus expectativas iniciales, y así se decidirán a realizar o no la adquisición del producto.

Compra

Si se acoplan las necesidades de las personas con el producto, se procederá a realizar la compra o adquisición acudiendo a las agencias receptoras de las remesas en el departamento de servicios al cliente para que le informen sobre el procedimiento al solicitar la tarjeta.

Por lanzamiento, la tarjeta será entregada a todos los clientes actuales, sin embargo es importante generar el consumo o la adquisición de los nuevos socios a través de este análisis.

Post-Compra

El cliente se involucra con el producto utilizándolo en los diferentes establecimientos afiliados a Visa en el momento de realizar sus transacciones, de esta forma decidirá si sus expectativas con respecto al producto han sido satisfechas o no.

Adopción

Dependiendo de la experiencia que haya tenido el cliente al utilizar el producto, y si éste ha cumplido con las expectativas formadas, decidirá seguir utilizándolo acorde a sus necesidades.

1.2.2.2 Matriz de Roles y Motivos

Para elaborar esta matriz es necesario establecer los roles que intervienen en el proceso de compra para el producto en cuestión, es decir, para la tarjeta prepagada GiroCard PacifiCard. Para cada uno de los roles se deben de responder ciertas preguntas.

Los roles que intervienen en el proceso de compra son: el que usa, el que influye, el que decide, el que compra y el que veta. Las preguntas que se deben de responder para cada uno de los roles son: ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?.

Matriz de Roles y Motivos

	<u>QUIÉN?</u>	<u>POR QUÉ?</u>	<u>CUÁNDO?</u>	<u>CÓMO?</u>	<u>DÓNDE?</u>
<u>El que usa</u>	Hombres o mujeres que recibe dinero del exterior por medio de Money Transfer.	Porque es un medio de pago fácil, seguro, rápido, cómodo y conveniente.	Al realizar compras de bienes y servicios y al realizar transacciones por cajeros automáticos.	Utilizando la tarjeta GiroCard, pasándola por el P.O.S. e ingresando la clave de acceso al sistema.	En las agencias de Money Transfer y en los comercios afiliados a Visa.
<u>El que influye</u>	Familia Amigos Publicidad Agencias Receptora Quien envía la remesa	Por seguridad personal. Por conveniencia.	Al momento de recibir las remesas.	Con argumentos convincentes y emotivos. Con promesas de beneficio.	En el hogar. En el trabajo. En reuniones sociales. En locales comerciales.
<u>El que decide</u>	El cliente receptor de las remesas	Porque le convencen los argumentos. Por los beneficios que recibirá.	Cuando haya experimentado situaciones en las que haya requerido el uso. Cuando ha analizado los argumentos convincentes y los beneficios que recibirá.	Recolectando información de amigos, familia, publicidad y evaluándola posteriormente.	En el hogar. En el trabajo. En reuniones sociales.
<u>El que compra</u>	El cliente receptor de las remesas	Porque le convencen los argumentos. Por los beneficios que recibirá.	Cuando recibe dinero del exterior. Cuando ha tomado la decisión.	Acercándose al departamento de servicio al cliente y llenando una solicitud.	En las agencias de Money Transfer
<u>El que veta</u>	Familia Quien envía la remesa	Porque lo considera innecesario.	Cuando ha decidido adquirir el producto o tiene la intención de utilizarlo.	Persuadiendo a través de argumentos convincentes y alternativas fundamentadas.	En el hogar.

Anexo 6. Plan de medios

ANEXO 6. PLAN DE MEDIOS

Canales		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total	Cpr	Inversión
RTS	A	19,5	18,0	15,6	15,0	68,1	\$ 65,00	\$ 4.428,45
	AA	58,5	54,0	46,9	45,0	204,4	\$ 65,00	\$ 13.285,35
	AAA	26,0	24,0	20,8	20,0	90,8	\$ 65,00	\$ 5.904,60
	Late	26,0	24,0	20,8	20,0	90,8	\$ 65,00	\$ 5.904,60
	Trps	130,0	120,0	104,2	100,0	454,2	\$ 65,00	\$ 29.523,00
	Cuñas	41	38	33	31	142		
Teleamazonas	A	19,5	18,0	15,6	15,0	68,1	\$ 65,00	\$ 4.428,45
	AA	58,5	54,0	46,9	45,0	68,1	\$ 65,00	\$ 4.428,45
	AAA	26,0	24,0	20,8	20,0	68,1	\$ 65,00	\$ 4.428,45
	Late	26,0	24,0	20,8	20,0	68,1	\$ 65,00	\$ 4.428,45
	Trps	130,0	120,0	104,2	100,0	454,2	\$ 65,00	\$ 29.523,00
	Cuñas	41	38	33	31	142		
Gamavisión	A	16,5	14,3	13,9	13,5	58,1	\$ 65,00	\$ 3.779,10
	AA	49,5	42,8	41,7	40,5	174,4	\$ 65,00	\$ 11.337,30
	AAA	22,0	19,0	18,5	18,0	77,5	\$ 65,00	\$ 5.038,80
	Late	22,0	19,0	18,5	18,0	77,5	\$ 65,00	\$ 5.038,80
	Trps	110,0	95,0	92,6	90,0	387,6	\$ 65,00	\$ 25.194,00
	Cuñas	34	30	29	28	121		
Total	Trps	370,0	335,0	301,0	290,0	1.296,0	\$ 65,00	\$ 84.240,00
	Cuñas	116	105	94	91	405		

ANEXO 6. PLAN DE MEDIOS

Medio	Descripción	Tipo de Aviso	Medidas		Tarifa	# de Publicaciones	Costo por Aviso	Total
			Col	Mod / Cm				
EXTRA	Página Determinada F/c	Robapágina - F/C	4	21,8	32	9	2.790,40	25.113,60
			20.73 cm	21.8 cm				
ULTIMAS NOTICIAS	Página Determinada F/C	Robapágina - F/C	4	6	23	9	552,00	4.968,00
			19.9 cm	23.8 cm				
MERCURIO CUENCA	Seccion B - Página Determinada F/C	1/4 Página F/C	3	5	41,60	9	623,97	5.615,73
			14.5 cm	25 cm				
EL TIEMPO DE CUENCA	Seccion B - Página Determinada F/C	1/4 Página F/C	3	26	5,12	9	399,36	3.594,24
			14.6 cm	26 cm				
MERCURIO MANTA	Página Determinada F/C	Robapágina - F/C	5	20	3,6	9	360,00	3.240,00
			20 cm					
EL DIARIO MANABITA	Página Determinada F/C	Robapágina - F/C	20		12,22	9	244,40	2.199,60
			17.16 cm	20.62 cm				

54

44.731,17

Observacion. Estos valores no incluyen IVA

ANEXO 6. PLAN DE MEDIOS

Emisoras	# de Cuñas x día	# de días x Mes	# de Meses	Total Cuñas	Costo x Cuña	Total x Mes	Total Inversión
Cuenca							
Mega	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
FM 96.1	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
RTU	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Activa	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Super 94.9	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Manabí							
Sucre FM	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Canela	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Resto del País							
Radio 1	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 2	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 3	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 4	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 5	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 6	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 7	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Radio 8	12	22	6	1.584	\$ 3,00	\$ 792,00	\$ 4.752,00
Total				23.760		\$ 11.880,00	\$ 71.280,00

Anexo 7. Flujo de caja proyectado

ANEXO 7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Flujo de Caja Año 1													
RUBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Tarjetas	130.000	131.000	132.000	133.000	134.000	135.000	136.000	137.000	138.000	139.000	140.000	141.000	141.000
Ingresos													
Membresía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión establecimientos	\$ 292.074	\$ 294.320	\$ 296.567	\$ 298.814	\$ 301.060	\$ 303.307	\$ 305.554	\$ 307.801	\$ 310.047	\$ 312.294	\$ 314.541	\$ 316.788	\$ 3.653.167
Avances de efectivo sobre monto	\$ 61.360	\$ 61.832	\$ 62.304	\$ 62.776	\$ 63.248	\$ 63.720	\$ 64.192	\$ 64.664	\$ 65.136	\$ 65.608	\$ 66.080	\$ 66.552	\$ 767.472
Avance de efectivo por transacción	\$ 182.000	\$ 183.400	\$ 184.800	\$ 186.200	\$ 187.600	\$ 189.000	\$ 190.400	\$ 191.800	\$ 193.200	\$ 194.600	\$ 196.000	\$ 197.400	\$ 2.276.400
Ingreso por procesamiento	\$ 45.500	\$ 45.850	\$ 46.200	\$ 46.550	\$ 46.900	\$ 47.250	\$ 47.600	\$ 47.950	\$ 48.300	\$ 48.650	\$ 49.000	\$ 49.350	\$ 569.100
Total ingresos	\$ 580.934	\$ 585.402	\$ 589.871	\$ 594.340	\$ 598.808	\$ 603.277	\$ 607.746	\$ 612.215	\$ 616.683	\$ 621.152	\$ 625.621	\$ 630.090	\$ 7.266.139
Egresos													
Costo de plásticos	variable \$ 65.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 70.500
Costo de entrega de tarjeta inicial	variable \$ 130.000												\$ 130.000
Costo de transacción en POS	variable \$ 10.920	\$ 11.004	\$ 11.088	\$ 11.172	\$ 11.256	\$ 11.340	\$ 11.424	\$ 11.508	\$ 11.592	\$ 11.676	\$ 11.760	\$ 11.844	\$ 136.584
Costo publicidad	fijo \$ 150.000	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 4.545	\$ 200.000
Honorarios legales	fijo \$ 1.000												\$ 1.000
Licencia MC Internacional	fijo \$ 2.000												\$ 2.000
Comisión de venta tarjeta	no aplica \$ -												\$ -
Pago a W.U. Por comisión	variable \$ 96.384	\$ 97.126	\$ 97.867	\$ 98.609	\$ 99.350	\$ 100.091	\$ 100.833	\$ 101.574	\$ 102.316	\$ 103.057	\$ 103.798	\$ 104.540	\$ 1.205.545
Costo de utilización cajeros	variable \$ 130.000	\$ 131.000	\$ 132.000	\$ 133.000	\$ 134.000	\$ 135.000	\$ 136.000	\$ 137.000	\$ 138.000	\$ 139.000	\$ 140.000	\$ 141.000	\$ 1.626.000
Costo kit de bienvenida	variable \$ 130.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 141.000
Costos de conexión WU	fijo \$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 3.600
Costo Espacio físico	no aplica \$ -												\$ -
Servicios Básicos(Agua, Luz)	no aplica \$ -												\$ -
Software y Hardware	fijo \$ 10.000	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 17.700
Estudio mercado	fijo \$ 5.000												\$ 5.000
Total egresos	\$ 730.604	\$ 246.175	\$ 248.001	\$ 249.826	\$ 251.651	\$ 253.477	\$ 255.302	\$ 257.128	\$ 258.953	\$ 260.779	\$ 262.604	\$ 264.429	\$ 3.538.929
Margen bruto	\$ -149.671	\$ 339.227	\$ 341.870	\$ 344.514	\$ 347.157	\$ 349.800	\$ 352.444	\$ 355.087	\$ 357.730	\$ 360.374	\$ 363.017	\$ 365.660	\$ 3.727.210

Datos	
Comision promedio en establecimientos	3.40%
Facturación promedio mensual (72% de \$164 de envío mensual)	\$ 118.00
Costo de avance de efectivo	\$ 2
Costo % avance de efectivo	2%
Membresía (Podría aplicar a partir del segundo año)	\$ 15
Transacciones mensual por persona por cajero	1
Porcentaje destinado a avances de efect.	20%
Costo de plástico	\$ 0,5
Costo Datafast	\$ 0,03
Transacciones mensuales por tarjeta en comercios	4
Comision por tarjeta vendida	\$ -
Porcentaje usado en comercios	80%
Costo utilización cajeros	\$ 1
Procesamiento mensual x cuenta	0,5
Costo de entrega de tarjeta courier	\$ 1
Costo del kit de bienvenida	1
% de cuentas que utilizaran tarjeta	70%

72% de \$164 envío mensual

Tiene relación en Ingresos Av. Efect.x transacc y egresos: costo de utilización cajeros

Promedio de utilización y activacion de tarjetas

PUNTO DE EQUILIBRIO A DICIEMBRE	\$ 398.823	5,5%
Costo Variable	\$ 3.179.629	
Costo Fijo	\$ 224.300	
ingreso	\$ 7.266.139	

NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 356.920
COEFICIENTE DE LIQUIDEZ	0,82
TIR	675%

Flujo de Caja Año 2													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2
	142.000	143.000	144.000	145.000	146.000	147.000	148.000	149.000	150.000	151.000	152.000	153.000	153.000
Ingresos													
Membresía													\$ -
Comisión establecimientos	\$ 319.034	\$ 321.281	\$ 323.528	\$ 325.774	\$ 328.021	\$ 330.268	\$ 332.515	\$ 334.761	\$ 337.008	\$ 339.255	\$ 341.501	\$ 343.748	\$ 3.976.694
Avances de efectivo sobre monto	\$ 67.024	\$ 67.496	\$ 67.968	\$ 68.440	\$ 68.912	\$ 69.384	\$ 69.856	\$ 70.328	\$ 70.800	\$ 71.272	\$ 71.744	\$ 72.216	\$ 835.440
Avance de efectivo por transacción	\$ 198.800	\$ 200.200	\$ 201.600	\$ 203.000	\$ 204.400	\$ 205.800	\$ 207.200	\$ 208.600	\$ 210.000	\$ 211.400	\$ 212.800	\$ 214.200	\$ 2.478.000
Ingreso por procesamiento	\$ 49.700	\$ 50.050	\$ 50.400	\$ 50.750	\$ 51.100	\$ 51.450	\$ 51.800	\$ 52.150	\$ 52.500	\$ 52.850	\$ 53.200	\$ 53.550	\$ 619.500
Total ingresos	\$ 634.558	\$ 639.027	\$ 643.496	\$ 647.964	\$ 652.433	\$ 656.902	\$ 661.371	\$ 665.839	\$ 670.308	\$ 674.777	\$ 679.245	\$ 683.714	\$ 7.909.634
Egresos													
Costo de plásticos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Costo de entrega de tarjeta inicial													\$ -
Costo de transacción en POS	\$ 11.928	\$ 12.012	\$ 12.096	\$ 12.180	\$ 12.264	\$ 12.348	\$ 12.432	\$ 12.516	\$ 12.600	\$ 12.684	\$ 12.768	\$ 12.852	\$ 148.680
Costo publicidad	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 200.000
Honorarios legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión de venta tarjeta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago a W.U. Por comisión	\$ 105.281	\$ 106.023	\$ 106.764	\$ 107.506	\$ 108.247	\$ 108.988	\$ 109.730	\$ 110.471	\$ 111.213	\$ 111.954	\$ 112.695	\$ 113.437	\$ 1.312.309
Costo de utilización cajeros	\$ 142.000	\$ 143.000	\$ 144.000	\$ 145.000	\$ 146.000	\$ 147.000	\$ 148.000	\$ 149.000	\$ 150.000	\$ 151.000	\$ 152.000	\$ 153.000	\$ 1.770.000
Costo kit de bienvenida	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Costos de conexión WU	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 3.600
Costo Espacio físico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400
Total egresos	\$ 278.376	\$ 280.201	\$ 282.027	\$ 283.852	\$ 285.678	\$ 287.503	\$ 289.328	\$ 291.154	\$ 292.979	\$ 294.805	\$ 296.630	\$ 298.456	\$ 3.460.989
Utilidad	\$ 356.182	\$ 358.826	\$ 361.469	\$ 364.112	\$ 366.755	\$ 369.399	\$ 372.042	\$ 374.685	\$ 377.329	\$ 379.972	\$ 382.615	\$ 385.259	\$ 4.448.645

Flujo de Caja Año 3												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	154000	155000	156000	157000	158000	159000	160000	161000	162000	163000	164000	165000
Ingresos												
Membresía												
Comisión establecimientos	\$ 494.278	\$ 497.488	\$ 500.698	\$ 503.907	\$ 507.117	\$ 510.326	\$ 513.536	\$ 516.746	\$ 519.955	\$ 523.165	\$ 526.374	\$ 529.584
Avances de efectivo sobre monto	\$ 72.688	\$ 73.160	\$ 73.632	\$ 74.104	\$ 74.576	\$ 75.048	\$ 75.520	\$ 75.992	\$ 76.464	\$ 76.936	\$ 77.408	\$ 77.880
Avance de efectivo por transacción	\$ 308.000	\$ 310.000	\$ 312.000	\$ 314.000	\$ 316.000	\$ 318.000	\$ 320.000	\$ 322.000	\$ 324.000	\$ 326.000	\$ 328.000	\$ 330.000
Ingreso por procesamiento	\$ 77.000	\$ 77.500	\$ 78.000	\$ 78.500	\$ 79.000	\$ 79.500	\$ 80.000	\$ 80.500	\$ 81.000	\$ 81.500	\$ 82.000	\$ 82.500
Total ingresos	\$ 951.966	\$ 958.148	\$ 964.330	\$ 970.511	\$ 976.693	\$ 982.874	\$ 989.056	\$ 995.238	\$ 1.001.419	\$ 1.007.601	\$ 1.013.782	\$ 1.019.964
Egresos												
Costo de plásticos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Costo de entrega de tarjeta inicial												
Costo de transacción en POS	\$ 18.480	\$ 18.600	\$ 18.720	\$ 18.840	\$ 18.960	\$ 19.080	\$ 19.200	\$ 19.320	\$ 19.440	\$ 19.560	\$ 19.680	\$ 19.800
Costo publicidad	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
Honorarios legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión de venta tarjeta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago a W.U. Por comisión	\$ 163.112	\$ 164.171	\$ 165.230	\$ 166.289	\$ 167.349	\$ 168.408	\$ 169.467	\$ 170.526	\$ 171.585	\$ 172.644	\$ 173.704	\$ 174.763
Costo de utilización cajeros	\$ 154.000	\$ 155.000	\$ 156.000	\$ 157.000	\$ 158.000	\$ 159.000	\$ 160.000	\$ 161.000	\$ 162.000	\$ 163.000	\$ 164.000	\$ 165.000
Costo kit de bienvenida	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Costos de conexión WU	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Costo Espacio físico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Total egresos	\$ 354.759	\$ 356.938	\$ 359.117	\$ 361.296	\$ 363.475	\$ 365.654	\$ 367.834	\$ 370.013	\$ 372.192	\$ 374.371	\$ 376.550	\$ 378.729
Utilidad	\$ 597.208	\$ 601.210	\$ 605.213	\$ 609.215	\$ 613.218	\$ 617.220	\$ 621.222	\$ 625.225	\$ 629.227	\$ 633.230	\$ 637.232	\$ 641.235

Anexo 8. Cronograma de implementación