

CAPÍTULO 1

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Antecedentes

Para la mayoría de la población en el Ecuador, contar con una cuenta bancaria es indispensable. Sin embargo, para cerca de cinco millones de ecuatorianos, acceder al sistema financiero formal es inalcanzable, a este gran segmento de la población, que se les denomina “no bancarizados”, es una parte de la población que por lo general viven en zonas rurales y deben realizar transacciones en efectivo, a lo cual dependen de prestamistas informales y viven con una capacidad de ahorro muy disminuida.

Al mismo tiempo, la penetración de la telefonía celular en el país ha superado los 15 millones de líneas activas, según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones a julio del presente año entre las tres operadoras móviles: Telefónica – Movistar, América Móviles – Claro y CNT, estos datos concluyen en que existe un mayor número de líneas que el total de la población ecuatoriana.

De los antecedentes mencionados, existe la oportunidad de crear un nuevo sistema de transacciones financieras electrónicas a través de los dispositivos móviles, con el fin que la población pueda realizar pagos, transferencias, recibos de dinero sin tener que acudir a bancos, cooperativas o peor aún al sector informal, con un costo accesible, donde toda la población bancarizada o “no bancarizada” evite tiempos muertos en movilizarse, acudir al entidad bancaria, entre otros.

1.1 Diseño de la Investigación de Mercados

Dado que la oportunidad de negocio de comercializar dinero electrónico es innovadora en el Ecuador, se ha usado técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa de análisis de casos reales de éxito en otros países.

La investigación de mercado cuantitativa se basó en casos de estudio de negocio reales en poblaciones en vías de desarrolladas como Kenia y Filipinas, que asemejan a Ecuador y que han tenido un gran éxito, en toda la cadena de distribución, es decir canales o administradores de redes de servicio, subdistribuidores, operadoras móviles y clientes finales.

En el caso de Kenia, la empresa M-Pesa es el agente de red que ha tenido un crecimiento excepcional de clientes registrados para el servicio de dinero móvil, con casi seis millones de clientes registrados en el servicio de billetera móvil, que representa la mitad de clientes de Safaricom – operador de telefonía celular¹. Las cifras de transferencia de dinero persona a persona (P2P) durante el 2009, alcanzaron los USD 1,6 millones, con más de nueve mil puntos de atención en todo el país². M-Pesa, ofrece una variedad de servicios de transferencia de dinero, sea éste: cash in/out, compra de tiempo aire, consulta de saldos, pago de cuentas, transferencia de saldos a otros usuarios, todos a través del teléfono móvil.

¹ MORAWCZYNSKI Olga y MAS Ignacio, Designing Mobile Money Services: Lesson from M-PESA, Volúmen 4, issue 2, spring 2009, pg. 4.

² www.eleconomista.com.mx; HUERTA Eduardo; 24 julio 2011, “Kenia, el ejemplo a seguir en dinero electrónico”.

Esta tendencia de crecimiento de transacciones en tan poco tiempo se debe a varias connotaciones muy similares a países como el Ecuador, donde, la desigualdad de la economía provoca que el sostén de familia de las zonas rurales tenga que emigrar a las grandes ciudades, mientras que la familia debe esperar que pueda enviar algo de dinero; en ese sentido el miembro de familia se ve forzado a usar medios informales como el remitir dinero a extraños o parientes que viajan de nuevo a la zona rural, si bien es cierto este método es el más barato, es al mismo tiempo el de mayor riesgo; otro método es el envío de dinero a través de cooperativas de buses, sin embargo no deja de ser riesgoso que llegue a buen recaudo.

Bajo esta realidad, M-Pesa encontró una oportunidad de negocio, al ser el facilitador de transacciones financieras a través de una plataforma de servicios para el equipo móvil, donde los interesados de usar el servicio deben registrarse en un distribuidor autorizado de M-Pesa, a continuación se obtiene una cuenta o código de dinero electrónico, que es respaldada por los depósitos en un banco, posteriormente la capacidad de depositar y disponer del efectivo se lo gestiona a través de los puntos de servicio de M-Pesa, el cliente o usuario envía un SMS desde el equipo móvil donde puede realizar diferentes transacciones mencionadas anteriormente, luego recibe un mensaje de confirmación del proceso.

La rentabilidad de este nuevo modelo de negocio en la cadena entre: cliente – usuario, agente de recaudación, gestor de red (M-Pesa) y operador móvil se produce por un costo por cada una de las transacciones efectuadas.

En base de la experiencia mencionada, se puede obtener información de la coyuntura de país y lograr tropicalizar un modelo de negocio similar, encontrando la capacidad de obtener un administrador red de agentes que estén interesados en ser el canal entre el cliente –usuario y el generador del dinero electrónico.

1.2. Realización de la Investigación de Mercado

Para la investigación cualitativa se utilizó: entrevistas a profundidad y grupos focales.

De acuerdo a la entrevista realizada al economista Santiago Vásquez, Director de Dinero Electrónico en el Banco Central del Ecuador, quien es el encargado de crear la ley de pagos móviles, comenta que el Gobierno de la República del Ecuador está interesado en fomentar el modelo de dinero electrónico a través de los equipos celulares, con el objetivo de fomentar una inclusión financiera a la población de escasos recursos y personas que dependan de sistemas de transferencia de dinero costosas o no reguladas como prestamistas o intermediarios. De su experiencia y aprendizaje en Kenia, considera que la implementación de dinero electrónico podría contar con una gran aceptación en toda la cadena de distribución del servicio.

De acuerdo a estadísticas realizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, solo el 35% de la población nacional usa medios de pago del sistema financiero formal para realizar sus transacciones³, lo que concluye que en el país la sociedad se basa en usar el efectivo, más aún en los sectores de escasos recursos, de acuerdo a los datos proporcionados por la misma entidad, a diciembre del 2010 existe un incremento de la

³ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Dirección Nacional de Estudios; Desarrollo Financiero. Diciembre 2010

bancarización en Ecuador, llegando diez millones de clientes en el Sistema Financiero Nacional, de los cuales 5,6 millones corresponden a la banca privada y 3,3 millones de clientes fueron del subsistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito⁴; de los datos proporcionados no se identifica por personas jurídicas y naturales, sin embargo de acuerdo a funcionarios de dicha entidad se podría concluir que las cuentas de ahorro corresponde a personas naturales.

Tabla N.1 Número de clientes de depósito por Subsistema

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL				
NUMERO DE CLIENTES DE DEPOSITO POR SUBSISTEMA				
	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10
BANCA PUBLICA	331.851	522.299	929.922	837.085
BANCOS PRIVADOS	3.762.969	4.497.993	5.033.888	5.629.765
COOPERATIVAS	2.292.203	2.565.897	2.864.244	3.321.530
MUTUALISTAS	359.050	285.186	304.347	327.693
SOCIEDADES FINANCIERAS	15.615	12.415	18.460	22.707
Total general	6.761.688	7.883.790	9.150.861	10.138.780

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE / Subdirección de Estadísticas

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNE / Subdirección de Estudios

Si se considera el último dato de la densidad poblacional en el país, de acuerdo al censo realizado en el 2010, en el Ecuador existen 14´483.499 de habitantes⁵, se puede determinar que existe un nivel de “no bancarizados” de alrededor del treinta por ciento de la población del Ecuador.

⁴ Ídem 3

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censo; **Ecuador en Cifras**; 2011;
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec>

Adicionalmente, la penetración de los operadores móviles en líneas celulares activas, es superior a la población nacional, según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

La importancia de realizar la investigación cualitativa en grupos focales con diferentes personas tanto de la base de la pirámide como de otros estratos fue con el objetivo de buscar información de la familiaridad que tienen los usuarios de enviar y recibir un mensaje de texto en el teléfono celular. Así como también de conocer el grado de facilidad para usar una aplicación móvil en su equipo para hacer transacciones electrónicas sin tener que enviar un mensaje como tal.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

De lo escrito anteriormente, se concluye que existen todos los aspectos necesarios para poder construir un modelo de negocio de transferencias de dinero electrónico viable en Ecuador.

Se construyó un proceso de planeación estratégica de toda la investigación de mercado para conocer el desarrollo de oportunidades y amenazas del entorno así como también las fortalezas y debilidades el proyecto.

Oportunidad: El Banco Central del Ecuador ha generado una regulación para la emisión de dinero electrónico, que dicho dinero se podrá transar a través de herramientas tecnológicas como: el equipo celular, P.O.S., Web, interfaz Host2Host u otros.

Fortaleza: El Banco Central del Ecuador está consciente que para tener éxito en la comercialización del dinero electrónico, será necesario contar con un administrador de re

de puntos de servicio o canal de distribución que posea una plataforma de transacciones electrónicas.

Amenaza: Si bien la competencia es usualmente la mayor amenaza para poder sobresalir en el mercado, para el modelo de negocio presentado, todos los canales suman a mejorar y dar a conocer el nuevo dinero, sin embargo en este caso particular se puede considerar como amenaza el hecho que el Banco Central del Ecuador firme otros contratos con generadores de red más fuertes.

Debilidad: Como la debilidad es un aspecto interno del modelo de negocio y al ser innovador, se puede presentar desconfianza por parte de los usuarios para realizar las transferencias de dinero sea para enviar como recibir usando teléfonos celulares.

Dado este análisis se puede determinar que la propuesta de negocio de transacciones de dinero móvil es un canal innovador para toda la cadena de distribución y beneficia en gran manera para los usuarios de la base de la pirámide que se encuentran en zonas rurales y apartadas del país que no tienen acceso al sistema financiero.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador

“Ecuador debe establecer sistemas alternativos de pagos monetarios que fortalezcan la inclusión económica y social de amplios sectores de la población que durante décadas se han visto excluidas del acceso a servicios financieros formales”⁶.

Estas palabras expresadas por un importante funcionario del sector financiero público ecuatoriano sugiere que se pueden diseñar en el país las condiciones legales, técnicas y operativas para crear un sistema nacional de pagos y transacciones electrónicas, que permita transformar los equipos terminales móviles en cajeros automáticos para la gente sin acceso a servicios bancarios, en función de facilitar el acceso, gestión, transferencia y pagos de valores monetarios entre los sectores sociales de la base de la pirámide económica.

Según datos proporcionados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC del 2010, el treinta y tres por ciento de la población son considerados pobres, mientras que a

⁶ VÁSQUEZ Santiago, Director de Proyecto Pagos Móviles del Banco Central del Ecuador; Entrevista personal; junio 2011

nivel rural el cincuenta y dos punto ocho por ciento (52,8%) de la población ecuatoriana es pobre⁷.

Adicionalmente, la sociedad está basada en utilizar el efectivo para la gran mayoría de las transacciones de compra y venta sean bienes o servicio puesto que, según datos del Banco Central del Ecuador cerca de cinco millones de ecuatorianos, no tienen acceso al sistema financiero formal⁸.

Como resultado, la mayoría de la población depende de sistemas informales y costosos de transferencia de dinero. Además es latente la dependencia de estos sectores de prestamistas informales e intermediarios inescrupulosos, a esto se suma agencias bancarias muy distantes de los lugares de trabajo-vivienda. Datos del Banco Central del Ecuador indican que existen diecisiete puntos de atención financiera por cada 50.000 habitantes, adicional que el 55% de éstas se encuentran en las provincias de Pichincha y Guayas⁹.

⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censo; Censo Poblacional 2010; Portal de Estadísticas;
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

⁸ Ídem 3, pág. 3

⁹ Ídem 3, pág. 7

Tabla N. 2 Bancarización por Regiones

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL BANCARIZACION POR REGIONES				
	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10
AMAZONICA	41,03%	48,22%	58,08%	67,13%
COSTA	37,56%	46,25%	56,01%	57,77%
INSULAR	63,73%	70,57%	73,98%	81,09%
SIERRA	64,65%	70,78%	78,68%	89,26%
Total general	49,70%	57,11%	65,97%	72,05%

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE / Subdirección de Estadísticas

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNE / Subdirección de Estudios

Por otro lado, la penetración de telefonía celular según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones para el mes de marzo del 2011 alcanza en el país quince millones doscientos tres mil quince abonados entre todas las operadoras móviles; lo cual significa que existen 1, 06 líneas celulares por persona. (Anexo 1)

Mediante la propuesta de modelo de negocio que se presenta, el objetivo es apalancar la comercialización del dinero electrónico, sustentado bajo la regulación del Banco Central del Ecuador, a través de equipos móviles, POS, web-services y otros a nivel nacional de los usuarios suscriptores, administrador de redes de distribución, puntos de servicio del dinero electrónico y operadores móviles, que logre obtener una propuesta de valor adicional por las transacciones efectuadas, como son las recargas de tiempo aire, uso de mensajes de texto u otros.

Todos estos antecedentes, dan lugar a sentar una base para poder aprovechar la coyuntura del país y poder construir un nuevo modelo de negocio relacionado a la comercialización de dinero móvil en el Ecuador.

La aplicación de envío de transferencias de dinero electrónico debe funcionar sobre terminales celulares de todas las gamas, desde un terminal celular de última generación o gama alta, hasta los equipos más básicos o de gama media y baja. Las principales diferencias entre los equipos se visualizan de acuerdo a las facilidades que puede prestar cada terminal y el acceso a ciertos servicios o no, como por ejemplo aplicaciones que funcionan bajo JAVA, acceso WAP, acceso Bluetooth, posicionamiento GPS, entre otros términos que se encuentran en el Anexo (2).

El sistema de transacción se basa en el envío de un mensaje SMS, USSD, Host 2 Host, entre otros de un usuario a otro para comunicar la transferencia de saldo o dinero móvil.

La particularidad de este negocio se basa en el conjunto de participantes, como un modelo de orquestación¹⁰, en la cual existen varios interesados, Alejandro Ruelas-Gossi los llama “nodos” que se benefician de trabajar en equipo para la consecución de objetivos.

En ese sentido, se identifica y se construye una red de participantes para el modelo de negocio que se plantea, a partir de los antecedentes expuestos de la poca bancarización de la población ecuatoriana, el alto nivel de penetración celular, el ente regulador - Banco Central del Ecuador que está interesado en fortalecer la inclusión económica y social de un amplio sector vulnerable del país a través de un servicio de pagos móviles, junto con los

¹⁰ Ruelas-Gossi Alejandro; Estrategia 2.0 – Orquestación; Harvard Business Review; 2010-08

operadores móviles, más una empresa que cuenta con la infraestructura tecnológica y la capilaridad de una red de puntos de servicio o clientes intermediarios que pueden ser el facilitador para realizar las transacciones electrónicas y quiénes serán los que comercializarán el modelo de negocio hacia los clientes finales, es decir la población en general. Sumando todos los actores, se logra un incremento de valor hacia toda la red.

2.2. Análisis Sectorial

Para poder realizar el análisis del sector, se determina lo intenso de las fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva (1980) y adquirir rentabilidad en el sector que se está compitiendo.

El objetivo de encontrar la estrategia competitiva para este modelo de negocio, es encontrar una posición en el sector de **comercialización de servicios y pagos electrónicos** que pueda inclinar a su favor.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como también la rentabilidad del sector y que resultan cruciales para la formulación del modelo de negocio planteado.

Gráfico 2.1 Diagrama de las Fuerzas Competitivas del Sector



En lo que se refiere al análisis de las fuerzas de Porter, se considera en el Anexo (3):

En conclusión, el modelo de negocio planteado para las transferencias electrónicas supone una gran ventaja como negocio, donde todas las fuerzas se armonizan y generan una rentabilidad promedio del proyecto superior al costo de oportunidad del capital.

2.3 Análisis de la Competencia

Un aspecto central de la formulación de la estrategia es analizar a los competidores, sin embargo resulta complicado realizar una investigación minuciosa de sus objetivos,

orientación de negocios o éxitos de cambios en la estrategia, se tratará de reunir información para construir un diagnóstico de dos variables claves del segmento objetivo.

Factores relevantes del modelo de negocio:

- Penetración del mercado
- Precio de Transacción

En la descripción de rivalidad se mencionó que existe un competidor del servicio de pagos móviles que es la banca móvil, que es una diversificación de servicio de las entidades financieras donde utilizan como herramienta o canal el equipo celular, dentro de este modelo se encuentran: Bancos Pichincha con una unidad de negocio llamada yellowpaper para servicios electrónicos y que se encuentra apalancada a una de las redes de agencias y puntos de atención que asciende a 487 en todo el país¹¹. Según datos de Superintendencia de Bancos para el cierre del 2010, la institución mantuvo 3'667.438 clientes.

Otro actor bancario que está creciendo aceleradamente en penetración de puntos de red de servicio no bancarios es Banco de Guayaquil, quien lanzó el proyecto “Banco del Barrio” un nuevo servicio para canales minoristas donde los clientes pueden realizar depósitos, retiros y consulta de saldos, así como también pago de servicios básicos, esta red cuenta con 2700 puntos de atención a nivel nacional en las 24 provincias del país, en 212 de 221

¹¹ <http://www.p1.pichincha.com/web/temas.php?ID=8>

cantones que tiene el Ecuador¹². Información de la Superintendencia de Bancos y Seguros a finalizar el 2010 mantuvo 1'208.418 clientes.

En el mercado otros bancos se encuentran trabajando en fortalecer su canal de servicios de banca móvil a través de su página web y por tanto se requiere conexión a Internet o a su vez con aplicativos móviles para equipos celulares y mensajería de texto.

Tabla N 2.3 Número de clientes de Bancos más grandes del País

<i>BANCOS</i>	<i>NÚMERO DE CLIENTES</i>
<i>PICHINCHA</i>	<i>3'667.438</i>
<i>GUAYAQUIL</i>	<i>1'208.418</i>
<i>PACIFICO</i>	<i>1'095.696</i>
<i>INTERNACIONAL</i>	<i>879.158</i>
<i>PRODUBANCO</i>	<i>847.732</i>
<i>BOLIVARIANO</i>	<i>830.274</i>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Realización: Paola Velásquez H.

¹² Dueñas Ricardo; "Guillermo Lasso Conozca la estrategia detrás de una de las ideas financieras más innovadoras de la década"; *Revista EKOS*; Ranking Financiero 2011; abril 2011: 8-9.

Dentro del sector de comercialización de servicios de telecomunicaciones, específicamente en la venta de tiempo aire o recargas electrónicas, se identifica varias empresas, dentro de las cuales hay:

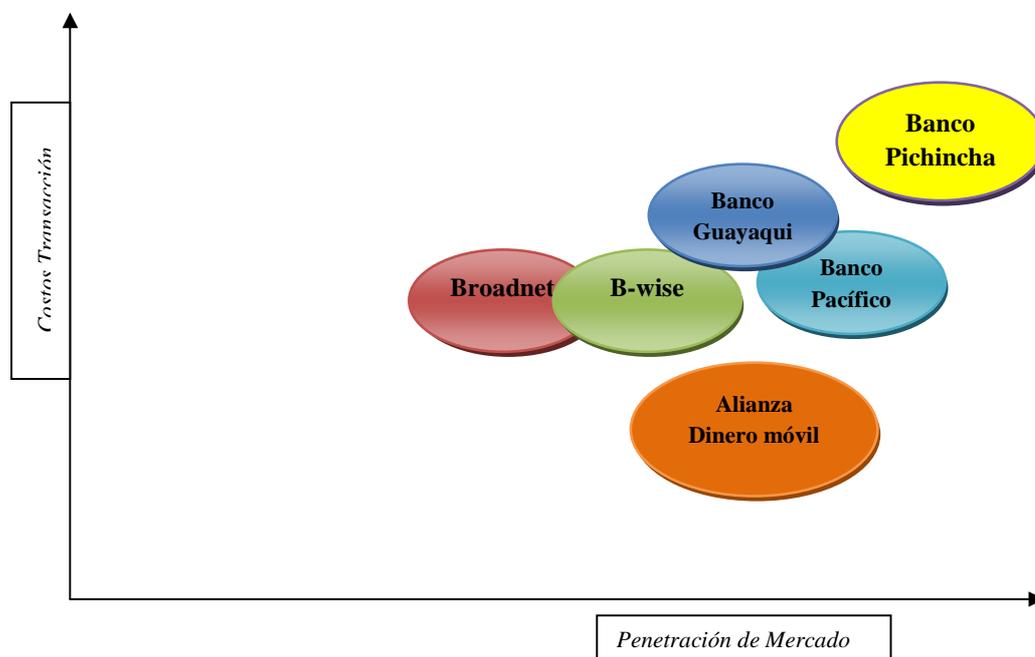
Business Wise S.A. fundada en el 2006 tiene como giro principal comercializar recargas de todas las operadoras móviles, administra una red de clientes de 22.000 puntos a nivel nacional y mantiene contratos con empresas de grandes superficies como es Corporación La Favorita, Fybeca y otros.

Broadnet S.A. al igual que Business Wise es un gestor de recargas móviles y otros productos de telecomunicaciones, con una fuerte capilaridad de puntos de servicio en la región costa del país, mantiene una red de clientes de 16.000 puntos.

2.4 Mapa Estratégico

Luego de presentar los competidores más relevantes en poseer una capilaridad de clientes a nivel país, se puede observar que la posición que ocupan está enfocada a dos variables en las que están compitiendo por los mismos clientes, número de clientes y costos de transacciones financieras.

Gráfico N. 2.2: Mapa Estratégico



Realización: Paola Velásquez H.

Un factor clave para el modelo de negocio que logrará una distancia estratégica entre los grupos, es el apalancamiento de varias empresas participantes para el modelo de negocio planteado de dinero móvil como el Banco Central como emisor del dinero electrónico, el administrador de red de clientes, aspectos de costo bajo por transacción generada y la variedad de clientes o puntos de servicio que no necesariamente poseen una cuenta bancaria, por lo cual se obtiene una ventaja competitiva respecto a los otros aunque se esté atacando al mismo segmento de clientes.

CAPÍTULO TRES

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Estrategia Genérica

Para el modelo de negocio planteado de comercializar dinero electrónico, la estrategia se base en la premisa de que el proyecto puede servir con el objetivo de generar un nuevo tipo de canal para realizar transacciones de compra – venta de bienes y servicios con mayor efectividad y por menor costo que los competidores actuales en forma general.

Como resultado, la estrategia de enfoque está construida para satisfacer mejor las necesidades al cliente objetivo (punto de servicio) y por ende a los clientes transaccionales (personas que activen la billetera móvil) a un costo bajo en relación de sus competidores.

Michael Porter en su libro de Estrategia Competitiva (1980) menciona *“aún cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado”*¹³.

El modelo de negocio está planteado para combinar un conjunto de actores para la comercialización del dinero electrónico, para el éxito de este proyecto se requiere diferentes

¹³ Porter Michael, Estrategia Competitiva; México D.F.; Editorial Continental; 1980; Pág. 59

recursos y habilidades que sustentan la estrategia de enfoque, pues es necesario la combinación de las habilidades y acciones de Banco Central del Ecuador, operadores móviles, administrador de red, puntos de servicio para generar las transacciones de cash in/cash out, clientes activos que generen movimientos de dinero electrónico, que da a lugar una fuerte cooperación de todo el canal de distribución.

Este modelo de negocio que se propone y que ya ha sido implantado en otros mercados emergentes como Kenia y Filipinas se basa en una combinación de políticas dirigidas a un objetivo estratégico particular que es llegar a la población de escasos recursos o zonas rurales que puedan realizar transacciones financieras a través del celular con dinero electrónico como medio de pago.

Cadena de Valor

En el modelo de negocio de comercialización de dinero electrónico, participan varios actores dentro de la cadena de valor, que se detallan a continuación:

Gráfico N. 3.1 Cadena de Valor



Realización: Paola Velásquez H.

Banco Central del Ecuador: Es la entidad de gobierno que impone el marco regulatorio para la comercialización de dinero electrónico y único emisor.

Operador Móvil: Persona jurídica que posee el contrato de concesión para la prestación del servicio móvil, brinda acceso de comunicación, activa líneas celulares y servicios de telecomunicaciones. En Ecuador existen tres operadores móviles Telefónica – Movistar con una participación del 27,83%; América Móvil – Claro con una participación del 70,23% y CNT – operador público con el 1,9%, según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones a marzo del 2011.

Administrador de Red: Empresa privada que administra y gestiona una serie de puntos de servicio de toda índole con contratos de comercialización de servicios electrónicos, sea recargas electrónicas, tiempo aire y otros. Adicionalmente el administrador de red tiene un contrato con los operadores móviles para conectarse a su red y plataforma tecnológica, así como también un contrato de participación para el montaje y manejo de caja de compensación para adquirir dinero electrónico, distribuirlo o convertir en especie monetaria conforme a las normas del Banco Central y poder brindar el servicio de transacciones a los puntos de servicio.

Puntos de servicio: Están constituidos por todos los locales comerciales, tiendas y comercios en general que se encuentran en cualquier sector urbano y rural del país, debidamente calificados por el Administrador de Red conforme los requerimientos establecidos por el Banco Central del Ecuador, para brindar el acceso al servicio de soluciones de pagos móviles, forman parte del administrador de red.

Usuario o cliente final: Persona que posee un dispositivo móvil de cualquier operador, que lo ha activado como un instrumento de almacenamiento y pago de valores monetarios.

3.2 Estrategias Sectoriales

De acuerdo al análisis de Porter desarrollado en el capítulo anterior, las estrategias sectoriales para aplicar en este modelo de negocio son:

- Con relación a los competidores de productos y servicios rivales como es la banca móvil ofrecida por las entidades financieras, el modelo presenta niveles de precios por costo de transacción bajos, se debe considerar de igual forma los costos que incurre la población de zonas rurales cuando debe hacer pagos en entidades bancarias, pues deben gastar tiempo en movilización y transporte; en cambio en el modelo de transferencias móviles, la cobertura de telefonía celular es alta, por lo que el cliente aunque se encuentre en una zona remota y hay señal celular podrá realizar sus envíos y recibos de dinero.
- En relación a los sustitutos, como el dinero en otras formas sea efectivo, uso de tarjeta de débito – crédito, transferencias interbancarias, la estrategia sectorial se basa en formar movimientos cooperativos no amenazadores de los competidores sustitutos para mejorar la posición relativa del nuevo modelo de transacciones electrónicas, pues el objetivo del dinero electrónico no es eliminar el efectivo o disminuir las tarjetas débito – crédito sino coexistir entre todos. Michael Porter en su libro de Estrategia Competitiva, menciona que se pueden percibir ciertos movimientos no amenazadores como: “los competidores no están interesados en

ellos debido a sus propias percepciones o suposiciones respecto al sector y la forma de competir en él”¹⁴.

Es probable que la introducción de este nuevo modelo de transacciones electrónicas mejore la posición de todos competidores aunque se requiere un entendimiento que no es una amenaza al servicio que brindan, sino una nueva adaptación necesaria a las condiciones cambiantes que brinda la tecnología.

3.3. Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Visión

Ser para el 2015 una empresa con la oferta de servicios de transacciones electrónicas más amplia del país, proporcionando un nuevo modelo de negocios a nuestros asociados.

Misión

Crear una red de oferentes y demandantes que desarrolla y comercializa transacciones electrónicas de dinero móvil, para generar ingresos adicionales a la alianza de manera simple e innovadora.

¹⁴ Porter Michael, *Estrategia Competitiva*; México D.F.; Editorial Continental; 1980; pág. 112

Objetivos Iniciales

- Construir una red de 3000 puntos de servicio de transacciones electrónicas de a nivel nacional en zonas urbanas y rurales.
- Obtener un promedio de 200 transacciones mes por cada punto de servicio de dinero electrónico.
- Lograr una aceptación del 20% de la población ecuatoriana en el primer año que realice transacciones de dinero electrónico.
- Brindar un nuevo servicio de pago a personas que no tienen acceso bancario y se encuentran en zonas rurales alejadas.

Objetivos Financieros

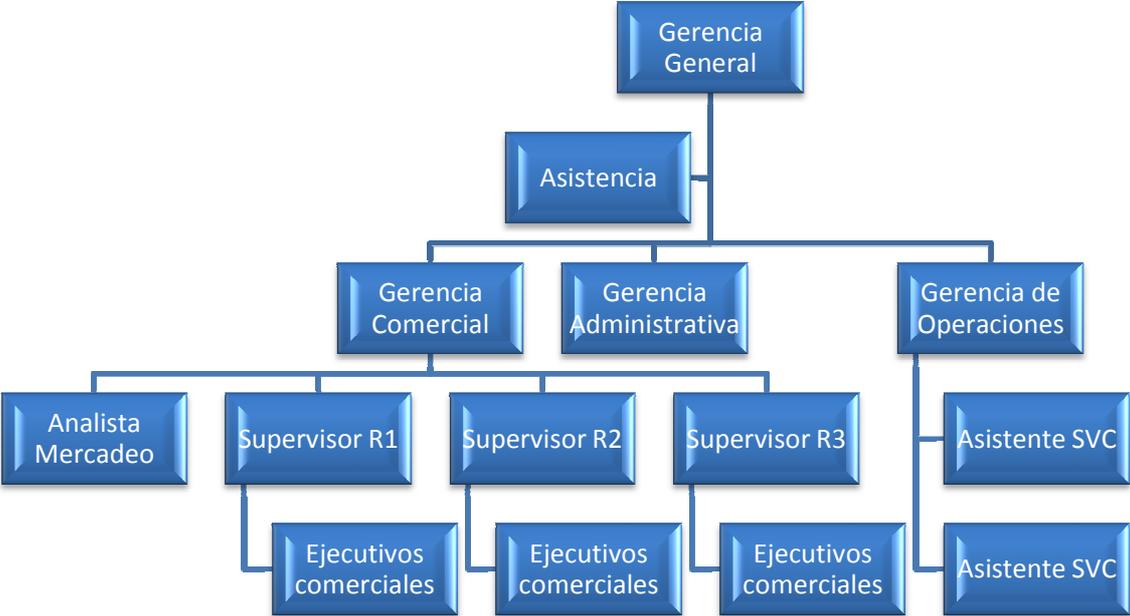
- Generar nuevos ingresos a toda la cadena de distribución de un 10% para el primer semestre del proyecto de negocio.

3.4 Organigrama Inicial

El organigrama que se plantea para el modelo de negocio, está considerado el talento humano que se requiere para manejar el canal de distribución, es decir los puntos de servicio a nivel nacional con una proyección de 3000 puntos a finalizar el primer año, es importante mencionar que la plataforma tecnológica con la que cuenta el administrador de red podrá solventar la gestión de transferencias, confirmación de pagos de los clientes, en

virtud de eso el área organizacional mas fuerte será el comercial que debe gestionar los puntos avalados por el ente regulador.

Gráfico N. 3.2 Organigrama Inicial



Realización: Paola Velásquez H.

La descripción de roles y funciones se encuentra en el Anexo (4).

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

Definir el plan de marketing como el conjunto de herramientas tácticas produce una respuesta deseada en el mercado meta del modelo de negocio, es decir todo lo que puede formar para que el canal de distribución de transferencias electrónicas brinde una respuesta positiva para influir en la demanda del producto.

4.1. Precio

El modelo de negocio presenta un flujo de operaciones de uso del servicio de transacciones realizadas, los beneficios están contemplados en una tasa de comisión o porcentaje a toda la cadena de distribución, razón por la cual las políticas de precio se establecen de acuerdo al desarrollo de la venta en escala.

Si se considera el precio para el punto de servicio o punto de venta de transacciones electrónicas, se hace un promedio con los servicios que más se utilizarán (activación del servicio y transferencia persona a persona) es de USD\$ Dos centavos de dólares (\$0,02), se tiene estimado que en un inicio del proyecto se puede generar un promedio de 200 transacciones mes, lo que equivale a \$4,00.

Para la compañía la relación de ganancia es muy similar al punto de venta, con la diferencia que se pretende aperturar 250 puntos de servicio por cada mes, lo que significa USD \$Un mil dólares (\$1000,00).

4.2 Plaza

La comercialización de dinero electrónico tiene la ventaja de usar el canal de equipos celulares u otros medios que se han mencionado en capítulos anteriores, razón por la cual el dinero se podrá comercializar a nivel nacional donde exista cobertura móvil para realizar las transferencias de dinero.

Con respecto a los centros de transacción o puntos de servicio que deberán ser avalados por el ente regulador – Banco Central del Ecuador bajo ciertas características de control, serán negocios ya establecidos como tiendas, supermercados, locutorios, gasolineras, etc.

4.3. Publicidad

Al ser un modelo de negocio muy innovador y que esta apalancado en todo un canal de comercialización y actores importantes que *orquestan* el dinero electrónico, es necesario la publicidad de diferentes medios como los que se detallan a continuación:

- Campañas de radio y televisión al grupo usuario donde el responsable será el Banco Central del Ecuador.
- Campañas de publicitarias en diferentes medios por parte de las operadoras móviles.
- Material POP y demostración del servicio y uso del dinero electrónico a través de la aplicación en el equipo celular por parte del administrador de red para los puntos de servicio o puntos de transacción.

4.4 Copy Strategy

- **Frase de Posicionamiento:**
 - *Con tu móvil la mejor manera de llevar dinero*
- **Rol de publicidad:** Convencer a la mayor cantidad de puntos de servicio para que sean gestores de transacciones móviles para que puedan obtener nuevos ingresos.
- **Grupo Objetivo:** hombres y mujeres, mayores de edad, que posean negocios y que aprueben las condiciones crediticias para la billetera móvil.
- **Grupo Usuario:** La población ecuatoriana que cuente con un equipo móvil y se suscriba al servicio de la billetera móvil, que quiera hacer transacciones de enviar y recibir dinero electrónico.
- **Grupo Decisor e influyente:** la población en general que esté dispuesta a generar transacciones de cash in/ cash out, desde su celular y aprecie el beneficio de ya no contar con efectivo para hacer sus pagos.
- **Slogan:** “Plata móvil, la clave para llevar dinero en tu celular”
- **Reason Why:** Punto de servicio avalado por el BCE.

CAPÍTULO 5

PLAN DE OPERACIONES

5.1 Logística de Construcción de Red

El plan de negocios de la comercialización de dinero electrónico, considera los siguientes supuestos en la parte operativa:

Como el plan de negocios, está basado en la construcción de una red de puntos de servicio o canal de distribución que serán aprobados por el Banco Central del Ecuador por bajo ciertas consideraciones crediticias, que detallan en el Anexo 3, existe un presupuesto mensual de \$174.166,73 para habilitar 250 clientes a nivel nacional.

- a. **Mercadeo:** Material publicitario de lanzamiento y BTL, con una proyección de gasto de USD \$49.300,00. Posteriormente reposición de material en los puntos y una campaña de fidelización, que se realizará al finalizar el primer año de construcción de la red por USD \$544.000,00
- b. **Equipo Humano:** Para poder aperturar los 250 clientes presupuestados en el mes, se requiere nueve equipos de trabajo de campo, distribuidos en: un supervisor de equipo y dos vendedores.

En la parte operativa para poder calificar y aprobar a los clientes potenciales se requiere tres personas, cada colaborador es responsable de una región del país.

Posterior a la aprobación de un punto de servicio, el equipo de mercadeo acudirá al local y brindará la primera capacitación del servicio de transacciones móviles, adicionalmente vigilará el buen uso del material publicitario, se contempla un ejecutivo por cada región.

Para el apoyo de servicio al cliente se considera personal de atención telefónica que pueda brindar soporte a dudas, manejo de plataforma, aplicación móvil para poder usar la billetera móvil, se contempla seis ejecutivos por cada mes.

- c. **Logística:** Es necesario detallar que se cuenta con un presupuesto para movilización de cada equipo de trabajo por región , gastos generales, una camioneta mas el seguro de vehículos para uso exclusivo de las brigadas comerciales, teléfonos celulares de gama media que soporten la aplicación de transferencia de dinero o billetera móvil, otro recurso importante dentro del gran rubro son GPS o sistemas de geo-referenciación para tomar las coordenadas de cada uno de los puntos activos de servicio, en total es necesario un presupuesto de USD \$12819,17

- d. **Infraestructura:** Se contempla contratar una empresa externa para el instalación de rótulos en los puntos aprobados adecuación física como pintura externa e interna, entre otros, para lograr cumplir con el presupuesto de 250 puntos de servicio, se tiene financiado con USD \$72.617,50

- e. **Imprevistos:** Para imprevistos, gastos extra, eventualidades se proyecta un rubro de USD \$15.833,34

Gracias al aporte de fondos del Banco Central del Ecuador, la construcción de red de puntos de servicio puede cumplir con el presupuesto planteado y trabajar en equipo en mercadeo del producto y crecer en el número de transacciones electrónicas.

5.2 Manejo de Inventarios

Para el plan de negocio de dinero electrónico, es importante mencionar que no será necesario contar con un inventario, debido a que el ente regulador es quien manejará la creación del nuevo dinero y el administrador de red se convertirá en una caja de compensación entre el cliente (agente de red) y el Banco Central.

5.3 Gestión de Calidad

El objetivo perseguido en la gestión de calidad, es lograr que exista una mejora continua de los procesos de la cadena de valor del sistema de administración de red de puntos de servicio, aspecto clave para el uso del dinero electrónico, de tal forma que el producto sea confiable para el cliente usuario.

Los esfuerzos en mejorar la calidad de los procesos se consideran desde:

Flujo claro de selección de puntos de red de transacciones. *Anexo (4) Flujo de Identificación de Punto de Servicio.*

Proceso de calificación de crédito para puntos de servicio de transacciones móviles, pues son personas naturales o jurídicas que deben cumplir ciertos requisitos como:

- Permanencia mayor a 2 años del negocio en la misma localidad.
- Ventas promedio mensuales superiores a 1000 dólares en el último año de funcionamiento.
- Poseer RUC o RISE.
- Permanecer en lista blanca del SRI.
- Permiso de funcionamiento o patentes municipales.
- Calificación en la central de riesgo del propietario y su cónyuge superior a C.
- No encontrarse en las listas negras de observados manejadas por el Oficial de Cumplimiento del BCE.
- Ubicación geográfica. No interferir el área de influencia comercial del dinero móvil de otros Centros de Transacción.

Para que exista una cadena de procesos que aumente la productividad del equipo de trabajo y que refleje una orientación de servicio hacia los consumidores, es decir agente de transacciones o puntos de servicio, es vital que el proceso de atención de servicio y quejas, pues al ser un producto nuevo para los consumidores, se requiere una gestión de posventa.

Se pretende que la aplicación móvil que se instalará en los equipos celulares sea amigable para toda la cadena de distribución, con el objetivo que se pierda el miedo de realizar transacciones financieras electrónicas.

CAPÍTULO 6

PLAN FINANCIERO

6.1 Supuesto General

El plan financiero de este modelo de negocio está basado en una estructura definida de pagos y porcentaje de comisión por transacciones, impuesta por el ente regulador Banco Central del Ecuador, dichas tarifas están repartidas para toda la cadena de distribución desde el emisor del nuevo dinero electrónico, operador móvil, administrador de red y cliente usuario.

Como se detalla en la **Tabla 4: Pago de Comisiones**

Observaciones	
Tipo de Transacción	Pago de Comisiones
T1	* La tasa es pagada completa al Adm Red.
T2	* La distribución de comisiones se las realiza a partir del valor neto resultante de la tasa definida menos el pago al Operador (SMA).
T3	* El Usuario tendrá dos consultas de saldos realizadas desde el teléfono celular gratis al mes. Las siguientes se registrarán a la tarifa establecida por el BCE.
T4	* El Usuario Paga sólo el valor destinado al Operador (SMA).
* Cobro de Comercio (AAA) a Persona el valor mínimo es de \$5.	

Fuente: Banco Central del Ecuador

6.2 Estructura de Capital

Esta identificado un número y descripción de transacciones móviles, que podrán hacer los usuarios, que se detalla:

Tabla 5: Tarifas y Pagos por monto y tipo de transacción

TARIFAS Y PAGOS POR MONTO Y TIPO DE TRANSACCIÓN						
	Paga Tarifa o Comisión	Monto Mínimo (\$)	Monto Máximo (\$)	Tasa (ctvs) o Porcentaje (%)	Pago a Operador (SMA) por transacción	Tipo de Transacción
ACTIVACIÓN DE USUARIO	BCE	NA	NA	0.05	0.030	T1
TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA	USUARIO	NA	NA	0.12	0.030	T2
CARGA DE DINERO	BCE	NA	NA	0.05	0.030	T1
RETIRO DE DINERO	USUARIO	1	35	0.3	0.030	T2
	USUARIO	36	60	0.6	0.030	
	USUARIO	61	120	0.8	0.030	
	USUARIO	121	240	1	0.030	
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	EMPRESA (0.20)/ USUARIO (0.05)	NA	NA	0.25	0.030	T2

SOLUCIÓN DE COBRO	EMPRESA	NA	NA	0.2	0.030	T2
TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA	GOBIERNO	NA	NA	0.05	0.030	N/A
RETIRO DINERO MÓVIL A TRAVÉS DEL SPI	USUARIO	1	35	0.3	0.030	T2
	USUARIO	36	60	0.6	0.030	
	USUARIO	61	120	0.8	0.030	
	USUARIO	121	240	1	0.030	
	USUARIO	241	500	1.5	0.030	
	USUARIO	501	1000	2	0.030	
PAGO PERSONA A COMERCIO (AA)	USUARIO	NA	NA	0.12	0.030	T2
COBRO COMERCIO (AAA) A PERSONA	COMERCIO	NA	NA	2%	0.030	T2
CONSULTA DE SALDOS	BCE	NA	NA	0.07	0.030	T3
CONSULTA DE 5 ÚLTIMAS TRANSACCIONES	USUARIO	NA	NA	0.03	0.030	T4
CARGA A TRAVÉS DEL SPI	USUARIO	NA	NA	0.10	0.030	T2
CARGA DE DINERO MÓVIL CON CTA	USUARIO	NA	NA	0.10	0.030	T2

ASOCIADA						
TRANSFERENCIAS MASIVAS	EMPRESA	NA	NA	0.20	0.030	T2
VENTA DE TIEMPO AIRE	OPERADOR	NA	NA	4%		T2
TRANSFERENCIA A USUARIO NO ACTIVADO	USUARIO	NA	NA	0.12	0.030	T2
RETIRO DE DINERO USUARIO NO ACTIVADO	USUARIO	1	35	0.70	0.030	T2
	USUARIO	36	60	1.20	0.030	
	USUARIO	61	120	1.60	0.030	
	USUARIO	121	240	2.00	0.030	
RETIRO DINERO MÓVIL CON CUENTA ASOCIADA (EFI PART)	USUARIO	1	35	0.30	0.030	T2
	USUARIO	36	60	0.60	0.030	
	USUARIO	61	120	0.80	0.030	
	USUARIO	121	240	1.00	0.030	
	USUARIO	241	500	1.50	0.030	
	USUARIO	501	1000	2.00	0.030	
CAMBIO DE PIN	BCE	NA	NA	0.03	0.030	N/A
CASH OUT BDH	GOBIERNO	NA	NA	0.10	0.030	T2
INVITAR A DINERO MÓVIL	BCE	NA	NA	0.03	0.030	N/A

CREAR NIP DE PÁNICO	USUARIO	NA	NA	0.10	0.030	N/A
----------------------------	---------	----	----	------	-------	-----

Fuente: Banco Central del Ecuador

El administrador de red de puntos de servicio a nivel nacional, debe presentar un atractivo plan de comisión para los clientes operadores, es decir las personas naturales o jurídicas que han firmado el contrato para ser puntos de transacciones móviles, pues serán los encargados de comercializar el servicio para los clientes usuarios. Este tipo de comercialización se puede comparar con el servicio de venta de recargas electrónicas de tiempo aire de las operadoras móviles, donde el vendedor de tienda tiene un saldo de dinero en su equipo celular del cual dispone para la venta al cliente final.

El Banco Central distribuye la comisión de cada transacción realizada de la siguiente manera:

Tabla 6: Distribución de Comisiones

N°	DISTRIBUCIÓN DE COMISIONES / TRANSACCIÓN			Observaciones
	Casos de Uso	BCE	Adm Red	
1	ACTIVACIÓN DE USUARIO		100%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.
2	TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA	60%	40%	* Si el que envía ha sido activado en su red.
3	CARGA DE DINERO		100%	* Se paga a Adm Red que reparte la

				comisión.
4	RETIRO DE DINERO	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.
5	PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	60%	40%	* Si quien paga fue activado en su red. Además si la empresa de servicios básicos es referida por el Adm Red gana un 10% adicional y el BCE 10% menos.
6	SOLUCIÓN DE COBRO	80%	20%	* El Adm Red recibe esta comisión sólo si refirió a la empresa usuaria.
7	TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA	100%		
8	RETIRO DE DINERO MÓVIL A TRAVÉS DEL SPI	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.
9	PAGO PERSONA A COMERCIO (AA)	60%	40%	* Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comisión completa, sino se la divide para dos.
10	COBRO COMERCIO (AAA) A PERSONA	60%	40%	* Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comisión completa, sino se la divide para dos.
11	CONSULTA DE SALDOS	100%		
12	CONSULTA DE 5 ÚLTIMAS TRANSACCIONES	100%		
13	CARGA A TRAVÉS DEL SPI	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.

14	CARGA DE DINERO MÓVIL CON CTA ASOCIADA	60%	40%	* El Adm de Red recibe esta comisión si el usuario fue activado en su red.
15	TRANSFERENCIAS MASIVAS	80%	20%	* Si la empresa que utiliza las transferencias masivas es referida por el Adm Red recibe la comisión caso contrario es para el BCE el total de dicha comisión.
16	VENTA DE TIEMPO AIRE	60%	40%	* Si una entidad financiera refiere al Operador para la venta de tiempo aire del porcentaje del BCE se reparte su comisión.
17	TRANSFERENCIA A USUARIO NO ACTIVADO	60%	40%	*Si el usuario que envía ha sido activado dentro de la red.
18	RETIRO DE DINERO USUARIO NO ACTIVADO	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.
19	RETIRO DE DINERO CON CUENTA ASOCIADA	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.
20	CAMBIO DE PIN			
21	CASH OUT BDH	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.
22	INVITAR A DINERO MOVIL			
23	CREAR NIP DE PANICO			

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para ser atractivo el negocio, se ha determinado entregar el 60% de la comisión concedida por el Banco Central del Ecuador al punto de venta; se tiene proyectado que por los diferentes servicios el cliente operador pueda generar un determinado número de transacciones al mes con una proyección de crecimiento, penetración y maduración del producto.

SERVICIO	MARGEN	bce	adm	pdv	adm	forecast m1	forecast m2	forecast m3	INGRESO M1	INGRESO M2	INGRESO M3
1 ACTIVACION DE USUARIO	100% * Se paga a Adm Red que repare la comision.	0,02 \$	-	\$ 0,0200	\$ 0,0120	\$ 0,0080	100	100	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80
2 TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA	60% 40% * Si el que envia ha sido activado en su red.	0,09 \$	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	200	200	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 2,88
3 CARGA DE DINERO	100% * Se paga a Adm Red que repare la comision.	0,02 \$	-	\$ 0,0200	\$ 0,0120	\$ 0,0080	10	12	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,12
4 RETIRO DE DINERO	50% * Se paga a Adm Red que repare la comision.	0,27 \$	\$ 0,1350	\$ 0,0900	\$ 0,0540	\$ 0,0360	10	12	\$ 0,54	\$ 0,65	\$ 0,81
PAGO DE SERVICIOS BASICOS	* Si quien paga fue activado en su red. Además si la empresa de servicios básicos es referida por el Adm Red gana un 10% adicional y el BCE 10% menos.										
5 SOLUCION DE COBRO	60% 40% * El Adm Red recibe esta comision sólo si refino	0,22 \$	\$ 0,1320	\$ 0,0880	\$ 0,0528	\$ 0,0352	50	50	\$ 1,76	\$ 1,76	\$ 1,76
6 TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA	80% 20% * El Adm Red recibe esta comision sólo si refino	0,17 \$	\$ 0,1360	\$ 0,0940	\$ 0,0204	\$ 0,0136					
7 TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA	100%	0,02 \$	\$ 0,0200	-	-	-					
8 RETIRO DE DINERO MOVIL A TRAVES DEL SPI	60% 40% * Si el usuario ha sido activado en su red.	0,27 \$	\$ 0,1620	\$ 0,1080	\$ 0,0648	\$ 0,0432					
PAGO PERSONA A COMERCIO (AA)	* Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comision completa, sino se la divide para dos.										
9 COBRO COMERCIO (AAA) A PERSONA	60% 40% * Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comision completa, sino se la divide para dos.	0,09 \$	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	10	12	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,22
10 CONSULTA DE SALDOS	60% 40% * Si el usuario ha sido activado en su red.	0 \$	-	-	-	-					
11 CONSULTA DE 5 ULTIMAS TRANSACCIONES	100%	0,04 \$	\$ 0,0400	-	-	-					
12 CARGA A TRAVES DEL SPI	60% 40% * Si el usuario ha sido activado en su red.	0 \$	-	-	-	-					
13 CARGA DE DINERO MOVIL CON CTA ASOCIADA	60% 40% * El Adm de Red recibe esta comision si el usuario fue activado en su red.	0,07 \$	\$ 0,0420	\$ 0,0280	\$ 0,0168	\$ 0,0112	5	7	\$ 0,06	\$ 0,08	\$ 0,11
TRANSFERENCIAS MASIVAS	* Si la empresa que utiliza las transferencias masivas es referida por el Adm Red recibe la comision caso contrario es para el BCE el total de dicha comision.										
15 VENTA DE TIEMPO AIRE	80% 20% * Si una entidad financiera refiere al Operador para la venta de tiempo aire del porcentaje del BCE se reparte su comision.	0,17 \$	\$ 0,1360	\$ 0,0940	\$ 0,0204	\$ 0,0136					
16 TRANSFERENCIA A USUARIO NO ACTIVADO	60% 40% * Si el usuario que envia ha sido activado dentro de la red.	0,04 \$	\$ 0,0240	\$ 0,0160	\$ 0,0096	\$ 0,0064					
17 RETIRO DE DINERO USUARIO NO ACTIVADO	50% 50% * Se paga a Adm Red que repare la comision.	0,09 \$	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	5	7	\$ 0,07	\$ 0,10	\$ 0,14
18 RETIRO DE DINERO CON CUENTA ASOCIADA	60% 40% * Si el usuario ha sido activado en su red.	0,27 \$	\$ 0,1620	\$ 0,1080	\$ 0,0648	\$ 0,0432	5	7	\$ 0,67	\$ 0,94	\$ 1,34
19 CAMBIO DE PIN	60% 40%	0 \$	-	-	-	-					
20 CASH OUT BDH	50% 50%	0 \$	-	-	-	-					
21 INVITAR A DINERO MOVIL	50%	0,07 \$	\$ 0,0350	\$ 0,0230	\$ 0,0115	\$ 0,0075					
22 CREAM NIP DE PANCO		0 \$	-	-	-	-					
23		0,07 \$	-	-	-	-			\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18

De las diferentes transacciones electrónicas que se pueden generar, se hace una sumatoria de lo que podrá generar el punto de servicio en su periodo de arranque del negocio, desarrollo y concienciación y familiaridad del uso de dinero electrónico y su posterior madurez.

6.3 Incremento de Red de servicios y pagos electrónicos

Como se ha mencionado, la construcción de la red de servicios está planificada a crecer en 250 clientes por mes, razón por la cual, para los meses posteriores se sumará los anteriores, en ese mismo sentido el servicio, conocimiento y comercialización de generar transacciones electrónicas tiene su curva de crecimiento. Al inicio de las operaciones se contempla que el negocio proporcionará USD \$7,00, en la etapa de desarrollo USD \$7,47 y cuando llegue al nivel de maduración USD \$8,18.

En base a lo descrito en el párrafo anterior, se construye una tabla de crecimiento de los ingresos por los pagos electrónicos para el administrador de red de puntos de servicio.

Tabla 7: Incremento de Red

	ARRANQUE	DESARROLLO	MADURACION										
	\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18										
		MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12
		250	250	350	250	250	250	250	250	250	250	250	250
		250	500	850	1100	1350	1600	1850	2100	2350	2600	2850	3100
MES 1	250		\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 2	250			\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 3	350				\$ 2.450,70	\$ 2.615,90	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70
MES 4	250					\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 5	250						\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 6	250							\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 7	250								\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 8	250									\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50
MES 9	250										\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50
MES 10	250											\$ 1.750,50	\$ 1.868,50
MES 11	250												\$ 1.750,50
MES 12	250												
			\$ 1.750,50	\$ 3.619,00	\$ 6.364,70	\$ 8.457,40	\$ 10.573,70	\$ 12.619,20	\$ 14.664,70	\$ 16.710,20	\$ 18.755,70	\$ 20.801,20	\$ 22.846,70

Realización: Paola Velásquez H.

6.4 Flujo de Efectivo

Considerando el primer ingreso del proyecto que es el aporte del Banco Central del Ecuador para la construcción de los puntos de transacciones móviles, que se ha detallado en el capítulo de operaciones, más la entrada por las comisiones generadas en la tabla de incremento de red, el plan de negocio cuenta con un atractivo ingreso para operar el negocio.

Existen unos costos de infraestructura para manejar la plataforma de transacciones, que soporta el envío de mensajes y configuración de la aplicación móvil que se instala en los equipos celulares de los clientes operadores en la cadena de operaciones del negocio, estos

equipos están configurados y conectados entre la plataforma del Banco Central del Ecuador y las operadoras móviles, el rubro total del hardware son USD \$29.000,00, para la proyección de ingresos se cubre en el mes uno, como se detalla en el flujo de efectivo.

Tabla 8: Costos

COSTOS		\$ 29.000,00
DESARROLLO INTERFASES BCE		\$ 5.000,00
SERVIDORES		\$ 9.000,00
OTROS DESARROLLOS		\$ 15.000,00

Tabla 9: Flujo de Efectivo

FLUJO DEL PROYECTO DE COMISION POR TRANSACCIONES DE DINERO ELECTRONICO															
DESCRIPCION	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	MES13	MES14	MES15
VARIABLE															
INGRESOS															
Aporte Fondos BCE	\$ -	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73	\$ 174,166.73
Ingresos por comisiones luego de pago a pdvs	\$ -	\$ 1,750.50	\$ -	\$ 3,619.00	\$ -	\$ 6,364.70	\$ -	\$ 10,573.70	\$ -	\$ 14,664.70	\$ -	\$ 18,735.70	\$ -	\$ 22,846.70	\$ -
COSTOS															
MOTAJE DE RED	\$ 29,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DESARROLLO INTERFACES BCE	\$ 5,000.00	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39	\$ 165,458.39
SERVIDORES	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS DESARROLLOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN BRUTO MES	\$ (29,000.00)	\$ 174,166.73	\$ 10,458.84	\$ 12,327.34	\$ 15,073.04	\$ 17,165.74	\$ 16,590.78	\$ 23,884.23	\$ 23,373.04	\$ 25,418.54	\$ 27,464.04	\$ 29,509.54	\$ 572,863.78	\$ 2,008,699.01	\$ -
MARGEN ACUMULADO	\$ (29,000.00)	\$ 145,166.73	\$ 155,625.56	\$ 167,952.90	\$ 183,025.93	\$ 200,191.67	\$ 216,782.45	\$ 240,666.68	\$ 264,039.72	\$ 289,458.25	\$ 316,922.29	\$ 346,431.83	\$ 919,995.61	\$ 2,927,994.61	\$ 2,927,994.61

Como se puede observar, el modelo de negocio es positivo desde el inicio, pues los gastos y costos están cubiertos en gran medida por el aporte del Banco Central del Ecuador.

6.5 TIR y VAN

Se ha considerado una tasa libre de riesgo de 3,34% por datos obtenidos del sector¹⁵.

En base de dicha tasa, se calcula los resultados del valor actual neto y la tasa interna de retorno, que se obtienen en el proyecto de negocio, podemos concluir que es atractivo iniciar la comercialización de dinero electrónico.

VAN: 8'954.068,66

TIR: 508%

No cabe duda, que el modelo de negocio crea valor.

6.6 Análisis de Sensibilidad

En el modelo de negocio planteado tiene en cuenta una variable importante que determina la decisión de la continuidad del proyecto, que supone el número de puntos de servicio que se puedan aperturar y avalar en el transcurso de un año.

¹⁵ <http://www.nyse.com/press/1295522692969.html>

Al modificar el flujo proyectado, y correr la simulación, con los datos más probables de apertura en 180 puntos de servicio por cada mes, se tienen los siguientes datos:

VAN: 8'685.040,67

TIR: 508%

Se adjunta en Anexo 6 (flujo más probable)

En ese mismo sentido, se considero datos de apertura de clientes con datos pesimistas a razón de 100 puntos a nivel nacional, con los siguientes datos:

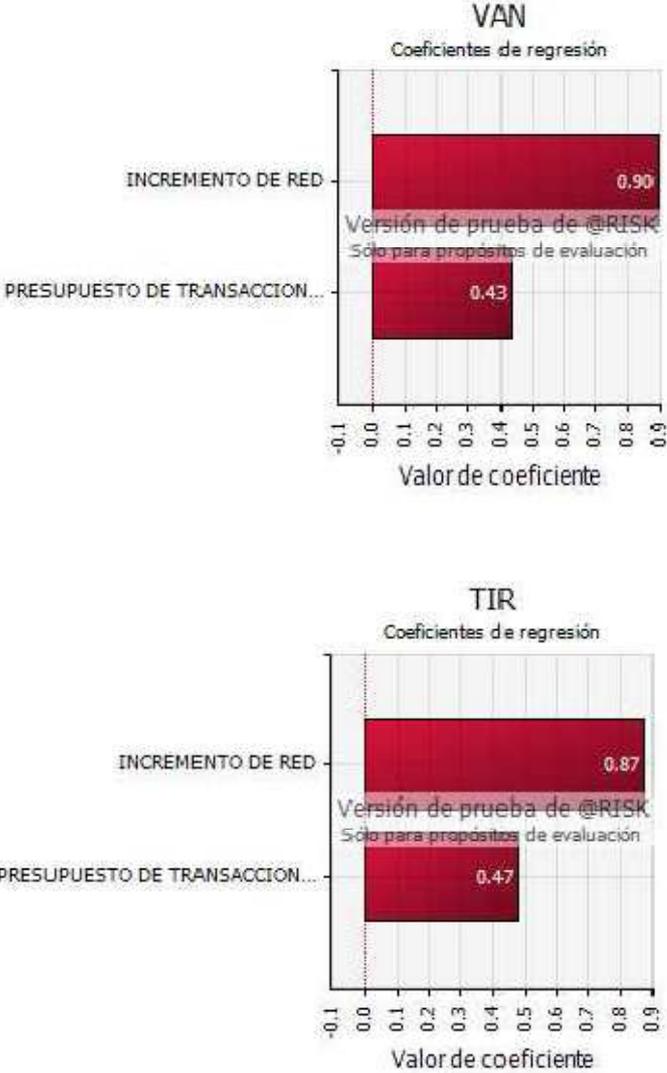
VAN: 8'432.406,35

TIR: 507%

Se adjunta en Anexo 7 (flujo más pesimista)

El gráfico del análisis de sensibilidad del modelo de negocio, sustenta que la variable de mayor importancia está en el incremento de red de puntos de servicio, con un 0,89 para el Valor presente neto y 0,87 en la tasa interna de retorno.

Grafico 6.1: Análisis de sensibilidad



En conclusión después de conocer los datos del análisis de simulación, el proyecto cubre las expectativas del negocio, aún en el peor escenario. Generando una oportunidad de obtener una utilidad interesante que genera gran valor a todos los participantes del negocio.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de negocio que se presenta como tesis de grado forma parte de un proyecto muy innovador en el Ecuador, donde diferentes actores participan de manera positiva para lograr una creación de valor.

Se estimula la inclusión financiera es una prioridad para el gobierno ecuatoriano, porque se intenta bajar los índices de pobreza, los altos cobros por prestamistas informales.

Como se establece en el trabajo, es importante la *orquestación* para el buen funcionamiento, aceptación del dinero electrónico por parte de todos los estratos de la sociedad, donde está implícito la seguridad y el respaldo del Banco Central del Ecuador.

La generación de un administrador de red que se pretende hacer en este modelo de negocio aprovechará la coyuntura de la gran penetración de telefonía celular en el país, la experiencia en el uso de plataformas tecnológicas que sustentan transacciones mas dinámicas, lo que contribuye a implementar los servicios de dinero móvil de una manera amigable para el canal de distribución.

El éxito en el modelo de negocio dependerá en gran medida de la conveniencia que se aporte a los usuarios, sean los puntos de servicio como los usuarios finales de dinero electrónico, pues implicará ofrecer un servicio a través de una aplicación móvil en el equipo celular que permita realizar transacciones de manera segura y sobre todo a un costo menor.

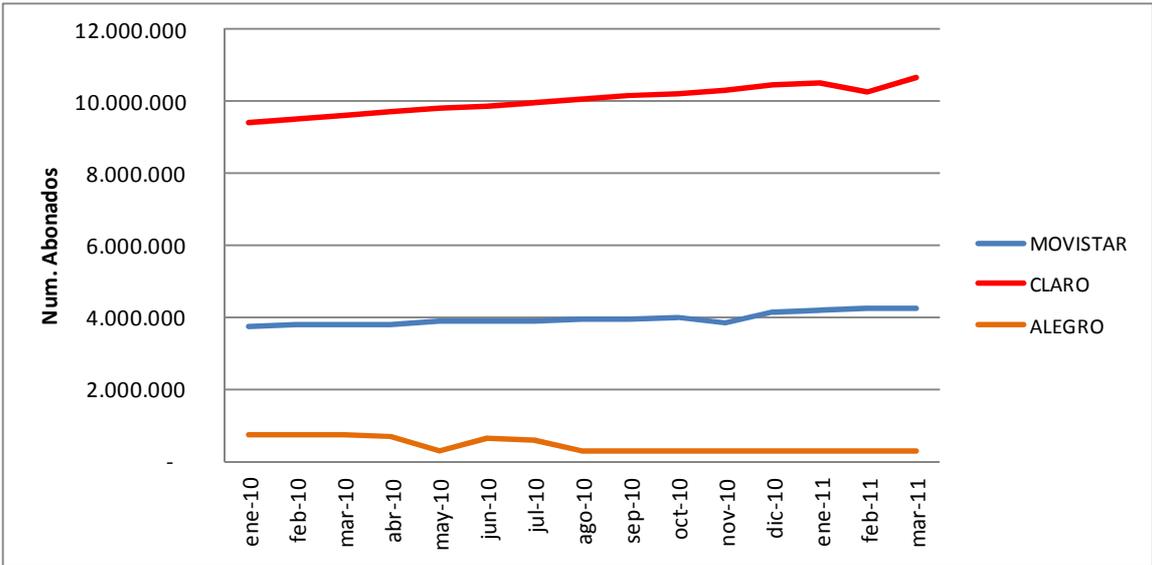
ANEXO 1 Información Superintendencia de Telecomunicaciones

Número de líneas celulares activas en Ecuador

FECHA	MOVISTAR	CLARO	ALEGRO
ene-09	3.173.204	8.255.122	305.348
feb-09	3.176.502	8.356.172	305.944
mar-09	3.257.699	8.432.672	305.944
abr-09	3.260.036	8.256.368	298.581
may-09	3.224.275	8.600.959	301.660
jun-09	3.253.622	8.662.108	312.381
jul-09	3.307.921	8.726.459	317.495
ago-09	3.387.181	8.786.355	319.146
sep-09	3.452.045	8.866.911	319.146
oct-09	3.512.465	8.956.905	729.170
nov-09	3.554.538	9.062.395	729.194
dic-09	3.701.930	9.268.814	727.476
FECHA	MOVISTAR	CLARO	ALEGRO
ene-10	3.746.955	9.390.646	720.883
feb-10	3.780.010	9.493.026	716.509
mar-10	3.797.316	9.604.406	716.509
abr-10	3.808.942	9.695.414	671.199
may-10	3.885.075	9.790.334	289.711
jun-10	3.907.268	9.880.983	635.024
jul-10	3.917.094	9.981.564	580.028
ago-10	3.939.786	10.075.085	290.137
sep-10	3.951.533	10.145.403	286.897
oct-10	4.015.500	10.230.548	285.835
nov-10	3.843.656	10.320.610	289.495
dic-10	4.127.993	10.441.461	301.576
ene-11	4.174.653	10.513.358	302.408
feb-11	4.229.278	10.251.394	303.276
mar-11	4.231.216	10.676.768	295.031

FECHA	MOVISTAR	CLARO	ALEGRO
mar-11	4.231.216	10.676.768	295.031

TOTAL	15.203.015
--------------	-------------------



ANEXO 2: Términos y Glosario

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Con propósitos explicativos se mencionan los términos utilizados a través del modelo de negocio de pagos electrónicos.

SERVICIO MÓVIL

Es un servicio final de telecomunicaciones del servicio móvil terrestre, que permite toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos o información de cualquier naturaleza.

OPERADOR MÓVIL

Persona jurídica que posee el contrato de concesión para la prestación del Servicio Móvil, brinda acceso de comunicación, activa líneas celulares y brinda servicios de telecomunicaciones.

ADMINISTRADOR DEL SERVICIO DE PAGOS MÓVILES

Es el Banco Central del Ecuador, que opera el sistema de pagos y transacciones móviles; es el responsable de: “establecer las normas internas de funcionamiento del sistema, abastecer de dinero móvil a los participantes, y ejecutar las transferencias, compensación y liquidación de valores monetarios que se almacenan e intercambian a través de los dispositivos móviles”¹⁶.

DINERO ELECTRÓNICO O DINERO MÓVIL¹⁷

El dinero electrónico es el valor monetario equivalente al valor expresado en la moneda de curso legal del país que:

- a) Se almacena e intercambia a través de dispositivos electrónicos o móviles;
 - b) Es aceptado con poder liberatorio y reconocido como medio de pago por todos los agentes económicos en el Ecuador;
 - c) Es convertible en efectivo a valor nominal y no se le aplicará ningún descuento salvo aquellos gastos que resulten estrictamente necesarios para realizar la operación;
- y,
- d) Es emitido por el Banco Central del Ecuador y por ende se registra en el pasivo de la Institución.

¹⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; Manual de Procedimiento de Sistema de Pagos y Transacciones Móviles; 2011-06.

¹⁷ Ídem

El dinero electrónico no constituye un depósito o cualquier otra forma de captación en los términos que constan en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

El dinero electrónico transado a través del Sistema de Pagos y Transacciones Móviles del Banco Central del Ecuador se denomina dinero móvil.

EQUIPO MÓVIL

Es el equipo que permite a un usuario acceder al Sistema de Pagos y Transacciones Móviles. Entiéndase como estos dispositivos, a los teléfonos móviles, que son equipos de acceso a servicios de telefonía, que tienen asignado un número único de identificación y que utilizan comunicación celular o de radiofrecuencia pública, o cualquier otro equipo de acceso al Servicio de Pago Móvil, tal como terminales que utilizan programas de cómputo operados por comercios o usuarios para instruir el pago y cobro de bienes y/o servicios.

PARTICIPANTES

Conjunto de agentes económicos que usan y realizan transferencias de dinero móvil en la economía. Los participantes son: Entidades financieras, macroagentes, centros de transacción, empresas y usuarios en general.

ENTIDADES FINANCIERAS.-

Son todas aquellas entidades del Sistema Financiero participantes del Sistema Nacional de Pagos, que tienen una billetera móvil en el Sistema de Pagos y Transacciones Móviles;

ADMINISTRADOR DE RED

Participante responsable de la administración de puntos de servicio y centros de transacción, garantizando el acceso al dinero móvil de la población.

CENTROS DE TRANSACCIÓN

Están constituidos por todos los locales comerciales, tiendas y comercios en general que se encuentran en cualquier sector urbano y rural del país, debidamente calificados

por el Administrador de Red conforme los requerimientos establecidos por el Banco Central del Ecuador, para brindar el acceso al servicio de soluciones de pagos móviles, forman parte de un administrador de red;

USUARIO

Persona que posee un dispositivo móvil, que lo ha activado como un instrumento de almacenamiento y pago de valores monetarios.

BILLETERA MÓVIL

Es el registro transaccional en el Banco Central del Ecuador que permite a todos los participantes realizar transacciones de dinero, con sus dispositivos móviles, a través del Sistema de Pagos Móviles¹⁸.

CUENTA ASOCIADA

Es la cuenta corriente o de ahorros que los participantes mantienen en una entidad financiera y que la habilitan como única cuenta receptora de aquellos fondos que desean transferir desde sus billeteras móviles.

¹⁸ Ídem

JAVA

Es un lenguaje de programación orientado a objetos, está optimizado especialmente para el mercado de dispositivos electrónicos de consumo.

WAP

Wireless Application Protocol o WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas) es un estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan las comunicaciones inalámbricas, p.ej. acceso a servicios de Internet desde un teléfono móvil.

Se trata de la especificación de un entorno de aplicación y de un conjunto de protocolos de comunicaciones para normalizar el modo en que los dispositivos inalámbricos, se pueden utilizar para acceder a correo electrónico, grupo de noticias y otros¹⁹.

GPS

(Global Positioning System: sistema de posicionamiento global) o NAVSTAR-GPS es un sistema global de navegación por satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona o un vehículo con una precisión

¹⁹ Douglas Comer, Redes globales de información con Internet y TCP/IP, Prentice-Hall, 1996

hasta de centímetros (si se utiliza GPS diferencial), aunque lo habitual son unos pocos metros de precisión.

SMS

El servicio de mensajes cortos o SMS (Short Message Service) es un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto, o más coloquialmente, textos) entre teléfonos móviles, teléfonos fijos y otros dispositivos de mano. SMS fue diseñado originariamente como parte del estándar de telefonía móvil digital GSM, pero en la actualidad está disponible en una amplia variedad de redes, incluyendo las redes 3G.

USSD

Se definen como datos no estructurados de servicios suplementarios, proviene de las siglas USSD (Unstructured Supplementary Service Data) y su prestación está inmersa en todos los equipos terminales GSM.

Está asociado con el tiempo real o mensajería instantánea tipo de los servicios de telefonía, no posee capacidad de almacenamiento y retransmisión como es el caso de los mensajes SMS.

Host

El término host es usado en informática para referirse a las computadoras conectadas a una red, que proveen y utilizan servicios de ella. Los usuarios deben utilizar hosts para tener acceso a la red. En general, los hosts son computadores monousuario o multiusuario que ofrecen servicios de transferencia de archivos, conexión remota, servidores de base de datos, servidores web, etc. Los usuarios que hacen uso de los hosts pueden a su vez pedir los mismos servicios a otras máquinas conectadas a la red. De forma general un host es todo equipo informático que posee una dirección IP y que se encuentra interconectado con uno o más equipos.

ANEXO 3: Análisis de las Fuerzas Competitivas

Barreras de Entrada: Como menciona Michael Porter en su libro de Estrategia Competitiva (1980), existen seis factores que actúan como barreras de entrada²⁰. En el modelo de negocio planteado de comercialización de servicios y pagos electrónicos, se tiene a favor economías de escala referentes a los costos de transacciones, ya que son mucho más bajos en relación a costos en entidades financieras o sistemas informales.

Las economías de escala se pueden relacionar también a áreas funcionales, como es el caso de la infraestructura de software que se requiere para poder realizar las transacciones móviles tanto para los usuarios como la conectividad con las operadoras móviles y el gestor de regulación de transferencias y servicios. No solo se trata de poder desarrollar un sistema de transacciones electrónicas, además se debe considerar las medidas de seguridad en todos los canales de operación, la negociación con los operadores móviles para poder estar enlazados a la plataforma tecnológica, para lo cual se requiere un contrato y pago de concesión entre el administrador de red y operador móvil.

Otra barrera de entrada de gran importancia a favor es la diferenciación del producto, llámese producto a los pagos electrónicos, ya que se establece como innovador en el sector financiero al usar como medio el equipo celular, por lo que facilitará al cliente a realizar transacciones confiables y en menor tiempo de lo que conlleva acudir al banco u otros.

²⁰ Porter Michael, *Estrategia Competitiva*; México D.F.; Editorial Continental; 1980; Pág. 27

Se considera otra barrera de entrada el acceso a los canales de distribución, por el hecho que este modelo de negocio requiere de una empresa que gestione y administre los puntos de servicio de transacciones electrónicas de toda índole de negocio y que se encuentre a nivel nacional, dicho administrador de red que está contemplado en toda la *orquestración* y deberá persuadir al canal para que acepte el nuevo modelo de negocio, estos puntos de servicio estarán sujetos a trabajar con un solo administrador de red durante un año como mínimo y serán avalados por el ente regulador Banco Central del Ecuador, en conclusión es obvio que será más difícil el ingreso al sector para nuevos competidores.

Otro aspecto importante que representa una barrera de entrada es la política gubernamental del Banco Central del Ecuador, ya que ha limitado las normas de transacción, seguridad tecnológica y normas del servicio de comercialización a través de dos administradores de redes de servicio, los puntos de atención de servicios de pagos móviles tendrán que cumplir con ciertos requisitos para ser acreditados.

Intensidad de la Rivalidad

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente”²¹.

²¹ Ídem 11, pág. 37

La rivalidad de los competidores, dentro de éste sector se encuentra la banca móvil, servicio que ofrecen las entidades bancarias será interesante, en el sentido que cuentan con un brazo financiero fuerte, se puede preveer que aumentarán las campañas publicitarias, probablemente disminuirán costos de transacción, los cuales incrementaría el nivel de diferenciación del producto en el sector y beneficiará a todos los competidores; pues el servicio de pagos móviles tiene costos de transacción ínfimos en relación a los costos bancarios, por otro lado para los servicios de banca móvil es necesario contar con una cuenta bancaria y como se ha demostrado en capítulos anteriores el nivel de bancarización en el Ecuador aún es bajo.

Otro punto relevante en la rivalidad se presenta porque el servicio de pagos móviles de este modelo de negocio presenta una forma fácil, confiable y accesible para toda la población en cualquier parte del país, pues no requiere acudir a una entidad bancaria que puede estar muy distante de su lugar de trabajo o vivienda para hacer sus transacciones, pues aprovecha una innovación tecnológica sustentada en la red móvil.

Sustitutos:

En lo que se refiere a la identificación de sustitutos de pagos y transacciones electrónicas a través de quipos móviles, es buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función, por tal razón existen todos los medios actuales para poder hacer pago de productos

y servicios, sea el efectivo como tal, tarjetas de débito y crédito, así como también un nuevo producto muy relacionado de la banca móvil, que tiene como diferencia particular que a través del móvil se ata la cuenta bancaria del cliente y se puede ir debitando de la cuenta los pagos que realice el cliente, la diferencia en éste último es que el cliente necesita contar con una cuenta bancaria; en la propuesta de negocio que se propone es todo lo contrario debido a la poca accesibilidad que tiene la población ecuatoriana para acceder a una cuenta bancaria o acudir a una entidad financiera se propone que el cliente pueda transar dinero virtual a través del teléfono celular.

Si bien existen sustitutos fuertes en el modelo de negocio, la posición del modelo de negocio es generar acciones colectivas en el sector de servicios y pagos electrónicos seguro, rápido y de bajo costo.

Poder de negociación Proveedores:

Los proveedores del modelo de negocio que se plantea en este documento ejercen más que un poder de negociación una *orquestración* para potenciar este nuevo producto.

El Banco Central del Ecuador que será el emisor del dinero electrónico, responsable de establecer las normas de funcionamiento del sistema de transacciones tiene una visión de inserción financiera a los estratos de la población de nivel económico bajo, por tanto es un objetivo social.

Las condiciones de costos de transacción de los mensajes SMS, USSD a través del operador móvil, están reguladas por el gobierno para este modelo de negocio, lo que significa que su poder de negociación está controlada para los diferentes servicios de transacciones electrónicas.

Poder de Negociación de los consumidores:

El poder de los compradores en el sector de servicios y pagos electrónicos se encuentra disperso, pues no representa un grupo concentrado de consumidores, al contrario este modelo de negocio está planteado para que exista una red de puntos de servicio en todos los rincones a nivel nacional avalados por el administrador de red y Banco Central del Ecuador, con el fin de ofrecer el servicio de pagos móviles no solo a la base de la pirámide sino a toda la población.

ANEXO 4: Descripción de Roles y Funciones

Gerencia General

Característica del Cargo: *Es el responsable del funcionamiento integral de la empresa. Se encarga de planificar a largo, mediano y corto plazo, estableciendo objetivos de crecimiento, metas, estrategias y planes de acción.*

Funciones:

Representar a la compañía Judicial y extrajudicialmente

Suscribir conjuntamente con el Presidente de la Junta General de Accionistas los certificados o títulos de acción

Llevar el Libro de Acciones y Accionistas en los términos previstos por la ley

Velar porque la Contabilidad y libros exigidos por la Ley sean llevados de conformidad con las disposiciones legales

Todos las demás funciones que se indique en los estatutos y políticas de la empresa

Actuar como secretario en las sesiones de Junta General

Someter a conocimiento y resolución de la Junta informes sobre las actividades de la compañía

Someter a conocimiento y resolución de la Junta los balances del ejercicio económico

Coordinar el proceso del planeamiento estratégico, plan operativo anual y realizar seguimiento.

Aprobar el presupuesto anual en coordinación con todas las áreas y vigilar su cumplimiento.

Supervisar el proceso comercial, productivo, diseño y contable de la empresa.

Promover estrategias y políticas de publicidad y promoción en coordinación con el área comercial y mercadeo.

Representar a la compañía en actos sociales de relevancia.

Realizar análisis financieros e interpretación de los estados financieros de la empresa.
Conclusiones y recomendaciones.

Aprobar las operaciones de la Compañía dentro de los límites fijados por la Junta General de Accionistas

Determinar el sistema de costeo adecuado para la empresa, realizando una evaluación de las operaciones que se realizan incluyendo los distintos proveedores de la empresa.

Controlar y autorizar los recursos necesarios.

Asistente de Gerencia General

Característica del Cargo: Brindar soporte y asistencia a la Gerencia General y Comercial en todas sus funciones; así como también ser soporte de las áreas administrativas.

Funciones:

Manejar la agenda de Gerencia General (reuniones internas, viajes, llamadas, citas, etc.)

Coordinar reuniones de Gerencia con clientes externos

Mantener una comunicación efectiva con las Instituciones Financieras, en todo lo que respecta a gestiones bancarias

Solicitar y controlar los suministros de oficina, cafetería y materiales de limpieza para las diferentes áreas

Recibir correspondencia interna y entregar a las diferentes áreas

Recibir a cliente externo y asesorar en cuanto a sus necesidades o requerimientos

Atender y recepcionar mensajes y establecer intercomunicación telefónica correspondiente

Elaborar informes y actas en las reuniones

Actualizar documentos de la Compañía

Manejar el fondo rotativo de Caja Chica

Gerente Comercial

***Característica del Cargo:** Es responsable del cumplimiento del presupuesto mensual del área comercial de puntos de servicio y supervisar a los ejecutivos que cumplan con sus presupuestos individuales.*

Funciones:

Elaborar la proyección mensual de ventas de cada ejecutivo comerciales.

Registrar en el reporte de ventas los requisitos de equipos de cada ejecutivo cada semana.

Buscar alternativas de negocios y nuevos productos junto a la Gerencia General.

Buscar nuevos socios estratégicos y formar alianzas estratégicas.

Representar a la compañía frente a cuentas especiales del área comercial.

Planificar las estrategias comerciales y de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Supervisor de Ventas R1, R2 y R3

Característica del Cargo: Es responsable de cumplir con los presupuestos de ventas a través de la red de puntos de servicio; así como también de supervisar la imagen de toda la cadena de dinero electrónico.

Funciones

Reclutar a clientes potenciales para puntos de servicio de dinero electrónico.

Brindar toda la información del giro de negocio.

Verificar la dirección y/o coordenadas para el punto de servicio.

Entregar contrato al nuevo subagente.

Recibir contrato firmando y documentación adjunta.

Aprobar la dirección para el punto de venta y/o locutorio y/o locutorio.

Verificar la aprobación del punto de servicio por el ejecutivo de Movistar.

Coordinar con el área de Mercadeo la imagen corporativa de dinero electrónico.

Enviar documentos legales (RUC, contrato, copias de cedula, contrato de arrendamiento, etc.), para la coordinación de las áreas operativas.

Ejecutivos Comerciales

Característica del Cargo: Es responsable de captar nuevos clientes para alcanzar los objetivos marcados por el departamento comercial y brindar un servicio pos venta adecuado.

Funciones:

Brindar información del producto y servicio de dinero electrónico.

Cumplir con el presupuesto mensual de ventas.

Buscar nuevos clientes correspondientes a la región que corresponde.

Brindar un servicio pos venta a clientes cautivos.

Gerencia Administrativa

Característica del Cargo: Manejar correctamente el flujo de caja de la empresa, establecer las necesidades de financiamiento y colocación de excedentes.

Funciones:

Manejar correctamente proveedores.

Mantener la relación con el sistema financiero favorable a la Organización.

Coordinar que el presupuesto mensual de ventas tenga el sustento con la proyección del Banco Central del Ecuador.

Supervisar el funcionamiento administrativo de las oficinas sucursales y los puntos de servicio de dinero electrónico.

Supervisar y autorizar las comisiones y bonos de cumplimiento del personal.

Gerente de Operaciones

Características del Cargo: Responsable de vigilar todo el proceso operativo y ejecutivos de servicio al cliente de dinero electrónico, así como la coordinación entre los actores del modelo de negocio.

Funciones:

Supervisar los pedidos de los vendedores y clientes.

Bajar los reportes de porta a diario para poder conciliar.

Supervisar y controlar los registros de acreditaciones de dinero electrónico.

Verificar las transacciones y movimientos realizados de las sucursales con el reporte general.

Determinar el stock que se debe transferir a cada sucursal.

Asistentes de Servicio al Cliente

Características del Cargo: Responsable de validar el cumplimiento de los procesos operativos de las acreditaciones y el cuadro de la plataforma transaccional. Así como la conciliación bancaria y el registro en el sistema contable.

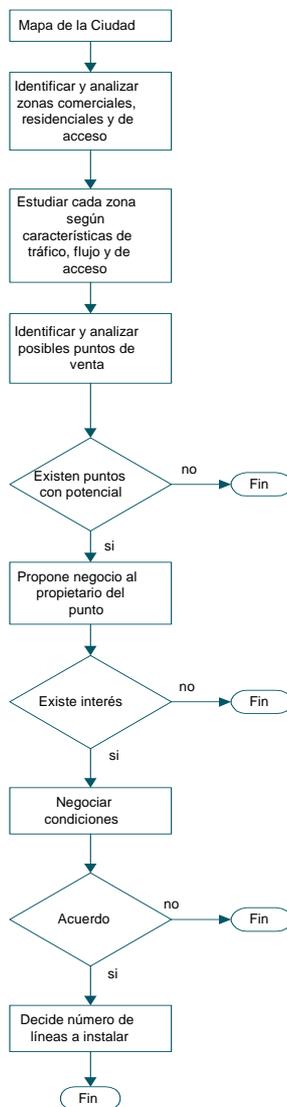
Funciones

Descargar el registro del sistema para cruzar contra Banco Central del Ecuador, bancos y sistemas de clientes

Descargar los archivos bancarios en línea y cruzarlos con las acreditaciones de dinero electrónico.

Validar la información los saldos, acreditaciones y ventas de cada terminal.

Brindar soporte a los puntos de servicio a nivel nacional.

Anexo 5: Flujo de Identificación de Punto de Servicio.

INCREMENTO DE RED PARA EL FLUJO DE CAJA

	ARRANQUE	DESARROLLO	MADURACION										
	\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18										
	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	
PUNTOS DE RED	250	250	350	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
ACUMULADOS	250	500	850	1100	1350	1600	1850	2100	2350	2600	2850	3100	
MES 1	250	\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 2	250		\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 3	350			\$ 2.450,70	\$ 2.615,90	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	\$ 2.863,70	
MES 4	250				\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 5	250					\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 6	250						\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 7	250							\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 8	250								\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	\$ 2.045,50	
MES 9	250									\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	\$ 2.045,50	
MES 10	250										\$ 1.750,50	\$ 1.868,50	
MES 11	250											\$ 1.750,50	
MES 12	250												
		\$ 1.750,50	\$ 3.619,00	\$ 6.364,70	\$ 8.457,40	\$ 10.573,70	\$ 12.619,20	\$ 14.664,70	\$ 16.710,20	\$ 18.755,70	\$ 20.801,20	\$ 22.846,70	

ANEXO 6: Flujo de Caja más Probable

FLUJO DEL PROYECTO DE COMISION POR TRANSACCIONES DE DINERO ELECTRONICO

DESCRIPCION	VARIABLE	MES 1	MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
INGRESOS		\$ -	\$ 174.166,73	\$ 175.427,09	\$ 176.772,41	\$ 178.245,17	\$ 179.717,93	\$ 178.499,43	\$ 182.663,45	\$ 184.136,21	\$ 185.608,97	\$ 187.081,73	\$ 188.554,49	\$ 731.335,99	\$ 2.688.400,70	
Aporte Fondos BCE			\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 171.475,47	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 715.475,47	\$ 2.688.400,70	
Ingresos por comisiones luego de pago a pdvs				\$ 1.260,36	\$ 2.605,68	\$ 4.078,44	\$ 5.551,20	\$ 7.023,96	\$ 8.496,72	\$ 9.969,48	\$ 11.442,24	\$ 12.915,00	\$ 14.387,76	\$ 15.860,52	\$ -	
COSTOS		\$ 29.000,00	\$ -	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 162.901,70	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 679.701,70	
MOTAJE DE RED	95,00%			\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 162.901,70	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 679.701,70	
DESARROLLO INTERFASES BCE		\$ 5.000,00														
SERVIDORES		\$ 9.000,00														
OTROS DESARROLLOS		\$ 15.000,00														
MARGEN BRUTO MES		\$ (29.000,00)	\$ 174.166,73	\$ 9.968,70	\$ 11.314,02	\$ 12.786,78	\$ 14.259,54	\$ 13.041,04	\$ 19.761,75	\$ 18.677,82	\$ 20.150,58	\$ 21.623,34	\$ 23.096,10	\$ 565.877,60	\$ 2.008.699,01	
MARGEN ACUMULADO		\$ (29.000,00)	\$ 145.166,73	\$ 155.135,42	\$ 166.449,44	\$ 179.236,21	\$ 193.495,75	\$ 206.536,79	\$ 226.298,54	\$ 244.976,36	\$ 265.126,93	\$ 286.750,27	\$ 309.846,37	\$ 875.723,97	\$ 2.884.422,97	\$ 2.884.422,97
VARIABLE MAS PROBABLE																
VALOR PRESENTE		\$ 8.685.040,67														
TASA LIBRE DE RIESGO		3,34%														
TIR			508%													

Observación: 180 puntos de servicio por mes

INCREMENTO DE RED PARA EL FLUJO DE CAJA MÁS PROBABLE

	ARRANQUE	DESARROLLO	MADURACION										
	\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18										
	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	
PUNTOS DE RED	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
ACUMULADOS	180	360	540	720	900	1080	1260	1440	1620	1800	1980	2160	
MES 1	180	\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 2	180		\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 3	180			\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 4	180				\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 5	180					\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 6	180						\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 7	180							\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 8	180								\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	\$ 1.472,76	
MES 9	180									\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	\$ 1.472,76	
MES 10	180										\$ 1.260,36	\$ 1.345,32	
MES 11	180											\$ 1.260,36	
MES 12	180												
		\$ 1.260,36	\$ 2.605,68	\$ 4.078,44	\$ 5.551,20	\$ 7.023,96	\$ 8.496,72	\$ 9.969,48	\$ 11.442,24	\$ 12.915,00	\$ 14.387,76	\$ 15.860,52	

ANEXO 7: Flujo de Caja más pesimista

FLUJO DEL PROYECTO DE COMISION POR TRANSACCIONES DE DINERO ELECTRONICO

DESCRIPCION	VARIABLE	MES 1	MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
INGRESOS		\$ -	\$ 174.166,73	\$ 174.866,93	\$ 175.614,33	\$ 176.432,53	\$ 177.250,73	\$ 175.377,67	\$ 178.887,13	\$ 179.705,33	\$ 180.523,53	\$ 181.341,73	\$ 182.159,93	\$ 724.286,87	\$ 2.688.400,70	
Aporte Fondos BCE			\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 171.475,47	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 174.166,73	\$ 715.475,47	\$ 2.688.400,70	
Ingresos por comisiones luego de pago a pdvs				\$ 700,20	\$ 1.447,60	\$ 2.265,80	\$ 3.084,00	\$ 3.902,20	\$ 4.720,40	\$ 5.538,60	\$ 6.356,80	\$ 7.175,00	\$ 7.993,20	\$ 8.811,40	\$ -	
COSTOS		\$ 29.000,00	\$ -	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 162.901,70	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 679.701,70
MOTAJE DE RED	95,00%			\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 162.901,70	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 165.458,39	\$ 679.701,70
DESARROLLO INTERFASES BCE		\$ 5.000,00														
SERVIDORES		\$ 9.000,00														
OTROS DESARROLLOS		\$ 15.000,00														
MARGEN BRUTO MES		\$ (29.000,00)	\$ 174.166,73	\$ 9.408,54	\$ 10.155,94	\$ 10.974,14	\$ 11.792,34	\$ 9.919,28	\$ 15.985,43	\$ 14.246,94	\$ 15.065,14	\$ 15.883,34	\$ 16.701,54	\$ 558.828,48	\$ 2.008.699,01	
MARGEN ACUMULADO		\$ (29.000,00)	\$ 145.166,73	\$ 154.575,26	\$ 164.731,20	\$ 175.705,33	\$ 187.497,67	\$ 197.416,95	\$ 213.402,38	\$ 227.649,32	\$ 242.714,45	\$ 258.597,79	\$ 275.299,33	\$ 834.127,81	\$ 2.842.826,81	\$ 2.842.826,81
VARIABLE MAS PESIMISTA																
VALOR PRESENTE		\$ 8.432.406,35														
TASA LIBRE DE RIESGO		3,34%														
TIR			507%													

Observación: 100 puntos de servicio aperturados por mes

INCREMENTO DE RED PARA EL FLUJO DE CAJA MÁS PESIMISTA

		ARRANQUE	DESARROLLO	MADURACION										
		\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18										
		MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	
PUNTOS DE RED		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
ACUMULADOS		100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	
MES 1	100		\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 2	100			\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 3	100				\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 4	100					\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 5	100						\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 6	100							\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 7	100								\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 8	100									\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	\$ 818,20	
MES 9	100										\$ 700,20	\$ 747,40	\$ 818,20	
MES 10	100											\$ 700,20	\$ 747,40	
MES 11	100												\$ 700,20	
MES 12	100													
			\$ 700,20	\$ 1.447,60	\$ 2.265,80	\$ 3.084,00	\$ 3.902,20	\$ 4.720,40	\$ 5.538,60	\$ 6.356,80	\$ 7.175,00	\$ 7.993,20	\$ 8.811,40	

ANEXO 8: TARIFA DE COMISIONES DEL SISTEMA DE PAGO

TARIFAS Y COMISIONES DEL SISTEMA DE PAGOS Y TRANSACCIONES							
SERVICIO	TARIFA O COMISION	MONTO MIN. \$	MONTO MAX. \$	TASA O %	PAGO A OPERADOR	TIPO DE TRANS	TASA O % A GESTOR
ACTIVACION DE USUARIO	BCE	NA	NA	0,05	0,03	T1	0,02
TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA	USUARIO	NA	NA	0,12	0,03	T2	0,09
CARGA DE DINERO	BCE	NA	NA	0,05	0,03	T1	0,02
RETIRO DE DINERO	USUARIO	1	35	0,3	0,03	T2	0,27
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	EMPRESA (0.20)/ USUARIO (0.05)	NA	NA	0,25	0,03	T2	0,22
SOLUCIÓN DE COBRO	EMPRESA	NA	NA	0,2	0,03	T2	0,17
TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA	GOBIERNO	NA	NA	0,05	0,03	N/A	0,02
RETIRO DE DINERO MÓVIL A TRAVÉS DEL SPI	USUARIO	1	35	0,3	0,03	T2	0,27
PAGO PERSONA A COMERCIO (AA)	USUARIO	NA	NA	0,12	0,03	T2	0,09
COBRO COMERCIO (AAA) A PERSONA	COMERCIO	NA	NA	2%	0,03	T2	
CONSULTA DE SALDOS	BCE	NA	NA	0,07	0,03	T3	0,04
CONSULTA DE 5 ÚLTIMAS TRANSACCIONES	USUARIO	NA	NA	0,03	0,03	T4	0
CARGA A TRAVÉS DEL SPI	USUARIO	NA	NA	0,1	0,03	T2	0,07
CARGA DE DINERO MÓVIL CON CTA ASOCIADA	USUARIO	NA	NA	0,1	0,03	T2	0,07
TRANSFERENCIAS MASIVAS	EMPRESA	NA	NA	0,2	0,03	T2	0,17
VENTA DE TIEMPO AIRE	OPERADOR	NA	NA	4%		T2	0,04
TRANSFERENCIA A USUARIO NO ACTIVADO	USUARIO	NA	NA	0,12	0,03	T2	0,09
RETIRO DE DINERO USUARIO NO ACTIVADO	USUARIO	1	35	0,7	0,03	T2	0,67
RETIRO DE DINERO CON CUENTA ASOCIADA	USUARIO	1	35	0,3	0,03	T2	0,27
CAMBIO DE PIN	BCE	NA	NA	0,03	0,03	N/A	0
CASH OUT BDH	GOBIERNO	NA	NA	0,1	0,03	T2	0,07
INVITAR A DINERO MOVIL	BCE	NA	NA	0,03	0,03	N/A	0
CREAR NIP DE PÁNICO	USUARIO	NA	NA	0,1	0,03	N/A	0,07

ANEXO 9: MARGENES

SERVICIO			MARGEN	bce	adm	pdv	adm	forecast m1	forecast m2	forecast m3	INGRESO M1	INGRESO M2	INGRESO M3	
ACTIVACIÓN DE USUARIO		100%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.	0,02	\$ -	\$ 0,0200	\$ 0,0120	\$ 0,0080	100	100	100	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80
TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA	60%	40%	* Si el que envía ha sido activado en su red.	0,09	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	200	200	200	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 2,88
CARGA DE DINERO		100%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.	0,02	\$ -	\$ 0,0200	\$ 0,0120	\$ 0,0080	10	12	15	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,12
RETIRO DE DINERO	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.	0,27	\$ 0,1350	\$ 0,1350	\$ 0,0810	\$ 0,0540	10	12	15	\$ 0,54	\$ 0,65	\$ 0,81
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS			* Si quien paga fue activado en su red. Además si la empresa de servicios básicos es referida por el Adm Red gana un 10% adicional y el BCE 10% menos.											
	60%	40%		0,22	\$ 0,1320	\$ 0,0880	\$ 0,0528	\$ 0,0352	50	50	50	\$ 1,76	\$ 1,76	\$ 1,76
SOLUCIÓN DE COBRO			* El Adm Red recibe esta comisión sólo si refirió a la empresa usuaria.											
	80%	20%		0,17	\$ 0,1360	\$ 0,0340	\$ 0,0204	\$ 0,0136				\$ -	\$ -	\$ -
TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO A PERSONA		100%		0,02	\$ 0,0200	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
RETIRO DE DINERO MÓVIL A TRAVÉS DEL SPI	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.	0,27	\$ 0,1620	\$ 0,1080	\$ 0,0648	\$ 0,0432				\$ -	\$ -	\$ -
PAGO PERSONA A COMERCIO (AA)			* Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comisión completa, sino se la divide para dos.											
	60%	40%		0,09	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	10	12	15	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,22
COBRO COMERCIO (AAA) A PERSONA			* Si los dos participantes son activados en la misma red se gana la comisión completa, sino se la divide para dos.											
	60%	40%		0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
CONSULTA DE SALDOS		100%		0,04	\$ 0,0400	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
CONSULTA DE 5 ÚLTIMAS TRANSACCIONES		100%		0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
CARGA A TRAVÉS DEL SPI	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.	0,07	\$ 0,0420	\$ 0,0280	\$ 0,0168	\$ 0,0112				\$ -	\$ -	\$ -
CARGA DE DINERO MÓVIL CON CTA ASOCIADA	60%	40%	* El Adm de Red recibe esta comisión si el usuario fue activado en su red.	0,07	\$ 0,0420	\$ 0,0280	\$ 0,0168	\$ 0,0112	5	7	10	\$ 0,06	\$ 0,08	\$ 0,11
TRANSFERENCIAS MASIVAS			* Si la empresa que utiliza las transferencias masivas es referida por el Adm Red recibe la comisión caso contrario es para el BCE el total de dicha comisión.											
	80%	20%		0,17	\$ 0,1360	\$ 0,0340	\$ 0,0204	\$ 0,0136				\$ -	\$ -	\$ -
VENTA DE TIEMPO AIRE			* Si una entidad financiera refiere al Operador para la venta de tiempo aire del porcentaje del BCE se reparte su comisión.											
	60%	40%		0,04	\$ 0,0240	\$ 0,0160	\$ 0,0096	\$ 0,0064				\$ -	\$ -	\$ -
TRANSFERENCIA A USUARIO NO ACTIVADO	60%	40%	* Si el usuario que envía ha sido activado dentro de la red.	0,09	\$ 0,0540	\$ 0,0360	\$ 0,0216	\$ 0,0144	5	7	10	\$ 0,07	\$ 0,10	\$ 0,14
RETIRO DE DINERO USUARIO NO ACTIVADO	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.	0,67	\$ 0,3350	\$ 0,3350	\$ 0,2010	\$ 0,1340	5	7	10	\$ 0,67	\$ 0,94	\$ 1,34
RETIRO DE DINERO CON CUENTA ASOCIADA	60%	40%	* Si el usuario ha sido activado en su red.	0,27	\$ 0,1620	\$ 0,1080	\$ 0,0648	\$ 0,0432				\$ -	\$ -	\$ -
CAMBIO DE PIN				0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
CASH OUT BDH	50%	50%	* Se paga a Adm Red que reparte la comisión.	0,07	\$ 0,0350	\$ 0,0350	\$ 0,0210	\$ 0,0140				\$ -	\$ -	\$ -
INVITAR A DINERO MÓVIL				0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
CREAR NIP DE PÁNICO				0,07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -
RENTABILIDAD POR TOTAL DE TRANSACCIONES														
											\$ 7,00	\$ 7,47	\$ 8,18	

BIBLIOGRAFIA

Porter Michael, Estrategia Competitiva; México D.F.; Editorial Continental; 1980

Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing; México D.F.; Editorial Pearson; 2003

Drucker Peter; Gerencia para el Futuro el decenio de los 90 y más allá; Bogotá D.C.; Editorial Norma; 1992

Jaramillo Néstor; La Otra P fundamentos de publicidad; Quito; Exel Impresores; 2011

MORAWCZYNSKI Olga y MAS Ignacio, Designing Mobile Money Services: Lesson from M-PESA, Volúmen 4, issue 2, spring 2009, pg. 4.

www.eleconomista.com.mx; HUERTA Eduardo; 24 julio 2011, “Kenia, el ejemplo a seguir en dinero electrónico”.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Dirección Nacional de Estudios;
Desarrollo Financiero. Diciembre 2010

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo; **Ecuador en Cifras**; 2011;
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo; Censo Poblacional 2010; Portal de Estadísticas;
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

VÁSQUEZ Santiago, Director de Proyecto Pagos Móviles del Banco Central del Ecuador;
Entrevista personal; junio 2011

Douglas Comer, Redes globales de información con Internet y TCP/IP, Prentice-Hall, 1996

Ruelas-Gossi Alejandro; Estrategia 2.0 – Orquestación; Harvard Business Review; 2010-08

Dueñas Ricardo; “Guillermo Lasso Conozca la estrategia detrás de una de las ideas
financieras más innovadoras de la década”; Revista EKOS; Ranking Financiero 2011; abril
2011: 8-9.

Rivera Christian; Implementación del sistema de pagos y transacciones a través de redes de servicio móvil avanzado para atender a la población sin acceso a la banca formal; Secretaria Nacional de Telecomunicaciones; Quito, 2010

Páginas Web

<http://www.nyse.com/press/1295522692969.html>

<http://wwwp1.pichincha.com/web/temas.php?ID=8>

<http://www.oecd.org/dataoecd/47/39/42825577.pdf>

<http://www.gurusblog.com/archives/safaricom-movil-transferencias/06/08/2010/>