

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

### **1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO**

Comprende los elementos externos que suelen influir de forma indirecta en la totalidad o en la mayor parte de las organizaciones. Opera como un contexto amplio que afecta a todos los componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos sectores u organizaciones puedan experimentar más influencias y presiones que otros. Todas las organizaciones están sujetas a su efecto, generalizado y amplio, que repercute intensamente en las decisiones administrativas.

#### **1.1.1 FACTOR LEGAL**

La Constitución Política del Estado Plurinacional en su artículo 330 establece que el Estado regulará el Sistema Financiero con criterios de igualdad de oportunidades, solidaridad, distribución y redistribución equitativa. Además, define que el Estado no reconocerá adeudos de las entidades financieras privadas<sup>1</sup>.

El Estado a través del Órgano Ejecutivo, y este por medio del Consejo de Estabilidad Financiera a la cabeza del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, es el rector del Sistema financiero y asume la responsabilidad de definir y ejecutar los objetivos de la política financiera destinadas a orientar y promover el funcionamiento y estabilidad del sistema financiero en apoyo principalmente, a las actividades productivas del país y al crecimiento de la economía nacional con equidad social.

Los servicios financieros deben cumplir la función social a los siguientes objetivos de desarrollo integral:

- a) El vivir bien
- b) Eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.
- c) El Estado y las Entidades Financieras deben vigilar que los servicios financieros que brindan cumplan mínimamente con lo siguiente:
- d) Facilitar el acceso universal a todos sus servicios.
- e) Proporcionar servicios financieros con calidez y calidad.
- f) Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros.

---

<sup>1</sup> Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009) Art. 330 y Sgts.

- g) Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad de los servicios financieros.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (A.S.F.I.) es la encargada indelegable asignada por la Ley 393 de efectuar la regulación, supervisión y control de las entidades financieras y de preservar la estabilidad del sistema financiero. Las tasas de interés activas son reguladas por el Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado mediante decreto supremo, estableciendo para los financiamientos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social límites máximos dentro de los cuales las Entidades Financieras podrán pactar con sus clientes en el marco de la nueva Ley de Servicios Financieros. El Estado deja abierta la posibilidad de establecer tasas pasivas mínimas de interés para los depósitos con el propósito de que el ahorrista también se beneficie de sus depósitos.

En su artículo 368 la Ley 393, establece el monto de capital pagado mínimo de una empresa de servicios de pago móvil en 3.000.000 de UFV, que podrán constituirse en efectivo o en especie<sup>2</sup>. El valor actual de la UFV es de Bs.2,27876, lo que equivaler a un capital de Bs. 6.836.280.-

Todo este contexto legal, resulta un marco favorable para el emprendimiento objeto del presente estudio.

Esto es posible tras la aprobación, por parte del Banco Central del Reglamento de Servicios de Pago por el cual el celular adquiere la calidad de billetera con dinero virtual, esta norma les ofrece a las empresas de telefonía celular y a la banca privada en general, tener grandes oportunidades. El reglamento establece las condiciones para el funcionamiento de las Empresas Proveedoras de Servicios de Pago (ESP) y las entidades financieras para la prestación de los servicios de billetera móvil, además de la administración de instrumentos de pago, órdenes de pago, envío y recepción de giros, pago de remesas internacionales y cambio de divisas, entre otros.

### **1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

El Estado, a través de las entidades financieras, participa activamente en el diseño e implementación del financiamiento al sector productivo de la economía a fin de lograr una

---

<sup>2</sup> Ley de Servicios Financieros. Ley 393 (2013) Art. 368

eficiente asignación de los recursos para apoyar a la transformación productiva, la generación de empleo y la distribución equitativa del ingreso.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró una variación positiva de 4,20%, durante el período acumulado entre enero y diciembre del 2017 con respecto a enero - diciembre 2016, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Las actividades económicas que destacan por su crecimiento en el 2017 fueron: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 7,60%; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones 5,21% y Comercio 5,09%. Por otro lado, la única actividad que registró disminución fue la Extracción de Minas y Canteras que cayó a un 0,61%.

El nivel de influencia es relevante en la actualidad como a posterior, puesto que como indicador representa las actividades económicas que se registraron en el país. La Inflación, que es el aumento de los precios y repercute en el aumento del consumo o el incremento de los precios que fijan los productores por diversas circunstancias; afecta a la población, por el incremento de los costos en la canasta familiar.

Sin embargo, para el presente emprendimiento, la banca privada ha mantenido cifras estables a lo largo del primer trimestre de 2018, lo que es una razón más para determinar que el proyecto tiene un buen contexto económico en el cual puede desarrollarse favorablemente.

### **1.1.3 FACTOR DEMOGRÁFICO**

Existen varios factores demográficos que afectan al proyecto, (población segmento, edad, uso del celular, tendencia). Estos factores son los diferentes rasgos que se utilizan para determinar las preferencias sobre el servicio de la billetera móvil o los comportamientos de compra de los consumidores. Se identifica a los clientes clave a través de estos rasgos. Luego, se abordan determinadas características en los anuncios y promociones. Dirigirse a los consumidores con características demográficas similares ayuda a maximizar las ventas y las ganancias para el proyecto.

#### **Edad**

La edad es otro elemento demográfico que impacta en el proyecto. Los servicios de la billetera móvil tienen más posibilidades de atraer a determinados grupos de edad. Las personas menores de 35 años a menudo son primeros consumidores de productos tecnológicos, como celulares, libros electrónicos y videojuegos. Ciertos grupos de compra tienen mayor poder adquisitivo que otros. Los propietarios de pequeñas empresas tienen mucho para ganar si venden sus productos a este segmento de la población.

### **Población segmento**

Las preferencias de compra también varían según el segmento geográfico, que es otro tipo de factor demográfico. Quienes satisfacen las necesidades y los requerimientos de los consumidores en ciertos barrios o zonas geográficas pueden obtener ventas e ingresos más altos. Por ejemplo, las personas prefieren ciertos sabores de alimentos y bebidas en determinados mercados. Las empresas que venden sabores que los consumidores desean en varias áreas son más propensas a generar ganancias. Quienes no ofrecen estos sabores están en riesgo de perder clientes frente a la competencia.

Una de las mejores formas de reunir datos demográficos es a través de estudios de mercado basados en encuestas, las que se analizarán más adelante. Estas encuestas se realizarán en persona. La clave es recopilar la mayor información demográfica posible. Entre otras variables demográficas además de la edad, el ingreso y la geografía se incluyen el tamaño de las familias, la educación, la profesión, el género y el estado laboral.

#### **1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

La innovación de tecnología es un instrumento fundamental en el desarrollo de actividades bancarias. El impacto que genera este factor es substancial para desarrollar procesos de servicios, es por eso que la investigación y desarrollo de insumos tecnológicos es importante en el proyecto, pues la base la constituyen las estructuras de la telefonía móvil y la banca digital. Actualmente todas las empresas requieren de tecnología para aumentar su proceso de servicios, a manera de ser más competitivas en el mercado.

El NFC (Near Field Communication) o comunicación de campo cercano, tiene muchos usos como herramienta tecnológica. Pero el que ha sobresalido en los últimos años es su capacidad de convertir a un celular en una billetera móvil.

El mundo en desarrollo ha estado usando los celulares para pagar bienes y servicios en tiendas, taxis, y casi en cualquier lugar, gracias a la tecnología de micropagos de SMS o mensajes de texto.

En los países desarrollados, aunque hay otras opciones de pago electrónico como el servicio de PayPal, el anuncio hecho a inicios del año del lanzamiento de Google Wallet en Estados Unidos, desató el interés por NFC.

La tecnología a utilizar no afecta al medio ambiente

### **1.1.5 FACTOR AMBIENTAL**

La banca sostenible no solo busca proteger el medio ambiente, sino que tiene en cuenta la inclusión social y la protección de los derechos humanos. Por eso, al proporcionar el servicio de Billetera Móvil, las instituciones bancarias se cerciorarán de que el factor ambiental influya positivamente en el propósito del presente emprendimiento.

## **1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO**

Permite conocer un sector definido de los diversos factores en el micro entorno, con el fin de efectuar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

### **1.2.1 CONSUMIDORES**

La billetera móvil analiza a sus consumidores con el fin de poder acercar la oferta a la demanda. Para ello, el segmento de población seleccionado se convierte en clientes, la Billetera Móvil buscará atraer de entre todos los posibles consumidores, a personas con las siguientes características:

- Edad: de 18 a 35 años.
- Sexo: masculino y femenino.
- Clase socioeconómica: cualquiera, inicialmente.
- Ámbito geográfico: Ciudad de Tarija, con mayor incidencia en zonas urbanas.

De esta manera se encuentra una gran variedad de consumidores. Cuando el segmento sea una población rural, las ofertas serán diferentes.

### **1.2.2 COMPETIDORES**

En unos mercados saturados de productos y servicios, la necesidad de diferenciarse es esencial para ganar terreno frente a la competencia.

El deseo de una empresa micro financiera de ingresar al mercado de billetera móvil, con el fin de obtener una participación en él, depende de una serie de barreras de entrada creada por empresas competidoras, determinando de esta manera si el mercado es atractivo o no, las cuales están representadas en:

- Un factor preponderante es la sensibilización de los clientes a los precios. Dada la actual coyuntura del proyecto, las comisiones activas por concepto de servicios financieros, disminuyen respecto a la competencia, provocando una aceptación en el cliente. Existe una sensibilización en los clientes ante comisiones bajas, dependiendo del dinero que intervenga.
- La diferenciación del producto, identifica la relación entre los servicios de las Entidades Financieras. Existen 2 tipos de créditos, el primero es la billetera móvil y el segundo la tarjeta de crédito, partiendo de esa generalidad, existe una semejanza entre productos concebidos por Entidades Financieras y son: para consumo y para grandes compras. Se halla una estrecha comparación en los productos, lo que resulta una interdependencia mutua entre las Entidades Financieras tanto en la billetera móvil como en la tarjeta de crédito, conforme a las tasas de interés, la diferenciación del producto está ligada sobre todo a estrategias comerciales que implantan los participantes en el mercado de consumo.

La participación de empresas con Billetera Móvil se describe a continuación: Tigo Money de Telecel, con 16 Bancos y Mutuales; Viva de Nuevatel, con el Banco BCP y BNB; Entel Financiera con el Banco Unión, Banco de Desarrollo Productivo y Datacom – Dinámica. A continuación se presenta una gráfica explicativa de la Banca Electrónica:



**Figura 1.1 Entidades Financieras con Banca Electrónica**

A casi cinco años de su lanzamiento, el uso de la billetera móvil, para realizar pagos de bajo valor, continúa creciendo a pesar de las altas comisiones y la escasa oferta para pagar bienes y servicios. Entre 2013 y 2017, el valor de operaciones creció 211 veces, mientras que el número de transacciones se incrementó 255 veces, según datos de la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.eju.tv> (Economía 13.10.2015)



La estatal Entel es la última empresa de telefonía móvil en incursionar en el servicio, después de Tigo y Viva. Ante el anuncio se espera que los costos de comisión por operaciones bajen, ya que actualmente alcanzan el 3 por ciento del monto transferido.

Tigo lanzó en diciembre de 2013 el primer servicio de billetera móvil de Bolivia. La Autoridad del de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) define el servicio como un instrumento de pago electrónico que permite transferir dinero vía celular, tableta o similares.

Entre enero y noviembre de 2017 el valor de transacciones realizadas por este sistema alcanzó los 845 millones de bolivianos, frente a los 4 millones del mismo periodo de 2013 (incremento del 21 mil por ciento), según datos de ASOBAN. En tanto a noviembre de 2017 se hicieron más de 63 millones de operaciones frente a las 247 mil del mismo periodo de 2013 (crecimiento del 25 mil por ciento).

El mercado de billetera móvil en Bolivia atraviesa un crecimiento constante y proyecta que la tendencia se acelerará si los operadores mantienen un producto de calidad que genere confianza.

Tigo Money es el principal proveedor de este servicio con el 99,9 por ciento de participación de mercado. Actualmente se tiene un millón de usuarios registrados y siete de cada 10 transacciones de bajo valor se realizan a través de la Billetera Móvil. Por su lado, VIVA ofrece una plataforma de billetera móvil a través de los bancos Nacional de Bolivia (BNB) y BCP. Viva reporta un crecimiento mensual de clientes entre 15 y 20 por ciento, con mayor demanda de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. El envío de dinero electrónico desde dispositivos móviles responde a una tendencia mundial, donde el dinero físico está siendo sustituido por el electrónico.

El analista en banca digital Wascar Miranda considera que Entel ingresa a un nicho de mercado emergente con un gran potencial generado por consumidores jóvenes que demandan medios electrónicos de pago, pero advirtió que el éxito del servicio dependerá de la ampliación en la oferta de pago a servicios de consumo como restaurantes, tiendas y supermercados.

En tanto, Viva opera a través del BNB y el BCP y su servicio oscila entre 4,50 y 950 bolivianos, dependiendo del monto a retirar por la entidad financiera, según datos del sitio web del BNB.

Entel ingresará al mercado con el Banco Unión como un “gran socio” que le da ventajas ante sus competidores.

En 2017 crecieron las transferencias digitales. Según el informe de coyuntura de la UMSS, los consumidores financieros utilizaron la banca digital para realizar transferencias (53%), compras de productos (23%) y pago de servicios (22%).

Los problemas más recurrentes en 2017 para banca digital fueron la dificultad de conexión (56%) y la complejidad en su uso (33%). La no utilización de transacciones electrónicas estuvo relacionada con la desconfianza y el desconocimiento del servicio (54%), indica el informe realizado por la UMSS.

Tigo Money resuelve el problema de tener una cuenta bancaria. Se pueden hacer transacciones. Esto ayuda mucho a personas de campo donde no hay una entidad bancaria. Se puede hacer una transferencia de dinero a tu número de celular.

El informe de coyuntura del Instituto de Estudios Sociales y Económicos de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) indica, citando datos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), que en 2017 los consumidores prefirieron utilizar la tarjeta de crédito por sobre otros servicios de pago digital.

Según la ASFI (2017), el 67 por ciento del consumidor financiero prefiere utilizar tarjeta de débito y 5 por ciento la billetera móvil y el no utilizar ningún instrumento de electrónico de pago es debido a la falta de educación financiera.

### **1.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un producto sustituto es aquel que puede ser consumido en lugar de otro. En el sector financiero, un sustituto de la billetera móvil puede imponer un límite en las comisiones por las transacciones, esto generaría que otras Entidades Financieras enfrenten una competencia con sus servicios, debido a que la relación servicio/comisión es un factor importante para que el producto sustituto, atraiga a los clientes.

Actitud del cliente hacia el sustituto. Los clientes de los servicios sustitutos son, en mayoría, productores, comerciantes y microempresarios que no acceden al Sistema Financiero por limitantes económicas, culturales o geográficas; además porque algunas Entidades Financieras cerraron agencias, reduciendo su cartera de créditos en ese sector y desarrollado una expansión y diversificación de servicios financieros en área rural, adecuando formas de financiamiento, diferentes al crédito.

## **1.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **1.3.1 OPORTUNIDADES**

#### **➤ Innovación**

El servicio de Billetera Móvil es totalmente innovador en la sociedad y el mercado tarijeño, dependiendo del punto de vista desde el cual se lo considere puede representar una oportunidad o una amenaza. La gran cantidad de gente joven en Tarija y los altos porcentajes de inserción de las nuevas tecnologías permiten pensar que el lanzamiento de este nuevo servicio representa una gran oportunidad y será bien recibido y masificado.

#### **➤ Inserción en el Sistema Bancario**

El alto porcentaje de personas sin una cuenta bancaria y la creciente necesidad de utilizar servicios financieros para pagar o cobrar por bienes o servicios presentan un escenario ideal para la implementación de un sistema de pagos móviles.

La Billetera Móvil permite contar con una cuenta bancaria virtual en el móvil que además facilita y agiliza las transacciones tanto cercanas como a distancia. Para formar parte de este servicio basta con contar con teléfono móvil y no existe la necesidad de papeleos ni recorrer largas distancias. Tendrá acceso a su cuenta mientras tenga señal celular.

➤ **Pagos móviles en constante crecimiento**

El mercado mundial de pagos móviles ha experimentado un constante y acelerado crecimiento, pasando de ser algo innovador a un servicio competitivo. Los países en desarrollo no han experimentado este fenómeno de manera amplia. Sin embargo, muchos países sudamericanos ya tienen algunos proveedores de Billetera Móvil en funcionamiento o en pruebas piloto. En un futuro cercano se podrá realizar pagos de manera internacional de manera sencilla, cómoda y segura.

➤ **Facilidad de manejo**

Las transacciones bancarias se caracterizan por muchas veces ser un proceso demorado, complicado y eso sin contar con el hecho de que se necesita dirigirse a una entidad bancaria y tomarse el tiempo para realizar todo el proceso. La otra posibilidad es usar la banca móvil la cual permite la realización de transacciones bancarias mediante una conexión a Internet. En el caso de la banca móvil, no permite la realización de micro pagos. La Billetera Móvil ofrece la facilidad de usar menús interactivos que convierten al proceso en algo bastante sencillo y rápido sin la necesidad de hacer colas, papeleos o conexión a Internet.

➤ **Precio**

El costo por transacción usando la Billetera Móvil es mínimo cuando se usa la tecnología SMS y en el caso de USSD o NFC no tiene costo alguno. Al hablar de costo podemos citar el hecho de que el gobierno paga cifras millonarias cada año para entregar sus Bonos, ya que la entrega a cada usuario representa un costo de Bs.2.- aproximadamente. El uso de la Billetera Móvil y la posibilidad de cargar el dinero de manera electrónica, además de simplificar procesos, representa un gran ahorro y de esta manera los fondos públicos podrían ser re direccionados de mejor manera.

➤ **Marca**

Las empresas de telecomunicaciones existentes en Bolivia han sabido forjar su propia reputación en base al trabajo y la calidad de servicios brindados. Gracias a ello la gente confía en su empresa de telecomunicaciones y está atenta a cualquier tipo de servicio o promoción nueva que se lance al mercado. La buena reputación de

las empresas de telecomunicaciones es una puerta de acceso para que la Billetera Móvil tenga aceptación por parte del mercado tarijeño.

➤ **Disponibilidad**

Una vez lograda la masificación del servicio es indispensable que los usuarios tengan la seguridad de que no existirá una saturación que entorpezca el uso de la Billetera Móvil. Las operadoras móviles existentes en Bolivia cuentan con los medios suficientes para brindar un servicio adecuado y sin saturación. Es necesario un cálculo adecuado de tráfico para prever el hecho de que el incremento de usuarios colapse las redes.

➤ **Seguridad**

La seguridad en la implementación de la Billetera Móvil depende de varios factores dependiendo del tipo de tecnologías usadas. Una buena estrategia en la programación de la plataforma puede asegurar que el sistema no será vulnerado por terceras personas en busca de perjudicar a los usuarios o a las entidades bancarias. Por otro lado, la seguridad de un sistema aumenta la confianza en los usuarios y garantiza la masificación del sistema.

### 1.3.2 RIESGOS

➤ **Desconfianza**

Uno de los factores más complicados de superar es el de la desconfianza. En nuestra sociedad existen personas sobreviviendo con apenas Bs.15.- diarios y si saben manejar correctamente sus finanzas pueden llegar a ahorrar algo de dinero. Sin embargo, las personas prefieren tener su capital guardado en casa y no depositado en una entidad bancaria. Las personas confían mientras tengan el dinero de manera física y hace falta capacitarlas acerca del dinero electrónico y la seguridad que representa para sus ahorros.

➤ **Financiamiento**

Existen algunos componentes que necesariamente deben ser adquiridos para poder montar la plataforma de la Billetera Móvil. En cuanto a hardware y software, ambos representan costos significativos y que tardarán un tiempo considerable en ser

recuperados. No obstante, el correcto manejo de los recursos garantiza el hecho de que la Billetera Móvil es un servicio bastante rentable.

➤ **Desconocimiento**

El ser un servicio innovador puede traer consigo algunas debilidades tales como el desconocimiento de los objetivos y alcances de la Billetera Móvil. Es necesaria una amplia campaña de información para que la gente tenga la confianza de formar parte del servicio entienda el beneficio que este representa.

➤ **Mala reputación del sistema bancario**

El pésimo historial bancario por el que ha pasado Bolivia ha generado que las personas no confíen en los bancos. La gente prefiere guardar su dinero bajo su colchón y no en una institución bancaria que podría congelar sus capitales o repetir un fraude bancario. No podemos cambiar la historia pero sí podemos garantizar el hecho de que no se repita realizando procesos planificados y seguros.

➤ **Crisis económica**

Una crisis económica con los bancos puede representar una amenaza enorme. Aunque los sistemas financieros en el país han mejorado sus índices de calidad y cumplen con requisitos internacionales. Todos estamos expuestos a una crisis mundial o mucho peor que un administrador corrupto estafe una entidad bancaria y por lo tanto a los usuarios.

➤ **Vulnerabilidad de la seguridad**

Un requisito del sistema de Billetera Móvil es que sea completamente seguro. Sin embargo, la habilidad de las personas que buscan hacer daño, es enorme. Es necesario realizar constantes revisiones y actualizaciones de los sistemas de seguridad para evitar que hackers puedan tener acceso a la información confidencial de los usuarios y por consiguiente a sus cuentas bancarias.

# **CAPÍTULO II: PLAN ORGANIZACIONAL (FUERZA DE TRABAJO)**

## **CAPÍTULO II: PLAN ORGANIZACIONAL (FUERZA DE TRABAJO)**

### **2.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1 MODELO DE NEGOCIO**

Dentro del proceso para la creación de una nueva empresa en este caso la puesta en marcha de un plan de negocios, es fundamental y preciso formalizar legalmente, es decir, obtener la personería jurídica de la nueva empresa, este punto generalmente es tomado por la mayoría de las empresas, cualquiera sea su rubro, como algo obligatorio. Pero, al contrario, esto debería hacerse conscientemente, porque al conseguir la personería jurídica se apoya no solo al desarrollo de la actividad empresarial sino también al desarrollo del país.

Al ser este el plan de negocio que se pretende constituir a mediano plazo, se muestra el tipo de sociedad bajo la cual se constituirá la futura empresa y los aspectos que se deben seguir.

Este plan de negocios se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada tal como indica el código de comercio (Decreto Ley N° 14379), las características y particularidades más importantes que definen este tipo de sociedad se presentan a continuación

**TABLA II.1 CARACTERÍSTICAS DE LA S. R. L.**

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO DE COMERCIO	EMPRESA
CARACTERÍSTICAS	Los socios responden hasta el monto de sus aportes. El fondo común está dividido en cuotas de capital y no en acciones o títulos de valor.	El financiamiento para la puesta en marcha de este plan de negocios saldrá del aporte de los socios que estará conformado solamente por familiares.
NUMERO DE SOCIOS	La cantidad máxima de socios no debe exceder los veinticinco.	La cantidad de socios que se pretende agrupar para este plan es de cuatro personas.
DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL	A la denominación de la sociedad o razón social se lo agregara “sociedad de responsabilidad limitada” o Limitada o sus abreviaturas “SRL” o “Ltda.” Por la inicio de este requisito se lo considera como “sociedad colectiva”.	En este punto no se encuentra ningún motivo de discusión.
AUMENTO DE	Pueden aumentar el capital de	Una vez que se tenga la



CAPITAL	la empresa mediante el voto de la mayoría de los socios	oportunidad de ampliar el negocio, el aumento de capital no será un problema porque uno de los objetivos de la organización es la ampliar nuestro mercado.
REGISTRO DE SOCIOS	Los socios estarán registrados en un libro en la que estará detallado el nombre, monto de su aporte, su domicilio, la transferencia de sus cuotas de capital, así como, los embargos y gravámenes efectuados. La transferencia surte efecto solamente si está registrado en el registro de comercio.	En un negocio familiar no es necesario llevar este registro pero por cumplir el formalismo y evitar futuros problemas. Este libro será establecido al inicio de la constitución de la sociedad, para llevar los registros de todos los socios.
ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD	La administración estará a cargo de uno o más gerentes o administradores, sean socios o no, designados por tiempo fijo o indeterminado.	El gerente o administrador será designado por el consejo de socios ya que al no ser una empresa muy grande sino más al contrario es algo que recién se inicia, por este motivo se elegirá a alguien con experiencia y capacidades que brinde la opción de hacer crecer la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Al ser esta una sociedad de responsabilidad limitada, es una estructura liviana, que suma la limitación de riesgos, es decir, los socios solo pueden perder lo que invirtieron. Es por estas particularidades que este tipo de sociedad tiene una gran acogida en el sector empresarial, y además este tipo de sociedades son ideales para pequeñas y medianas empresas.

## 2.2 MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICA

Para la implementación de la BILLETERA MÓVIL en la ciudad de Tarija se propone realizar la aplicación de estrategias de marketing mix la cual logre establecer una identidad de marca diferenciándose de los demás sistemas de tarjetas de débito y crédito, y conquistar el mercado Tarijeño, considerado para cinco años.

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

### **2.2.1 Misión**

define el propósito fundamental de Billetera Móvil, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión.

*Billetera Móvil, ser una empresa micro financiera integral, dedicada a los servicios de banca por telefonía móvil, que actúa siempre velando por la satisfacción y expectativas del cliente, pretendiendo ser la mejor calificada del sector, impulsando nuevos servicios en la banca móvil, generando en este proceso, beneficios económicos y sociales en toda la cadena de valor. Cuenta con personal altamente capacitado en atención al cliente, donde la competencia no es nuestro rival sino más bien un colaborador.*

### **2.2.2 Visión**

delinea lo que Billetera Móvil quiere ser a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador.

*Ser una de las principales empresas líderes en servicios de micro finanzas, mediante la continua innovación en servicios bancarizados, proceso y gestión, posicionada como la empresa altamente efectiva, capaz de satisfacer los requerimientos de banca y telefonía móvil, unidas para nuestros clientes.*

### **2.2.3 Valores**

Creencias que son compartidas por todos los involucrados en la empresa. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.

- Compromiso: La firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que la empresa se ha propuesto.

- **Confiabilidad:** Es lo que permite contar con los demás. Si se tienen sueños y se pretende lograr las metas, se necesita de la ayuda e intervención de otros, aún indirecta.
- **Cumplimiento:** El cumplimiento, es uno de los valores que permite llegar lejos en la vida y conseguir lo que se anhela.
- **Calidad:** Tener a disposición el mejor equipo de trabajo, las mejores máquinas, los mejores servicios y las más bajas comisiones.
- **Profesionalidad:** Orientación al cliente
- **Ética en las relaciones:** Hacer las cosas bien. No pasar por encima de nadie, y tomar los caminos legales así sean más largos y difíciles. Porque finalmente a largo plazo, es el valor máspreciado de todos.

## **2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar ingresos en toda la cadena de distribución de un 10% para el primer semestre del plan de negocio.

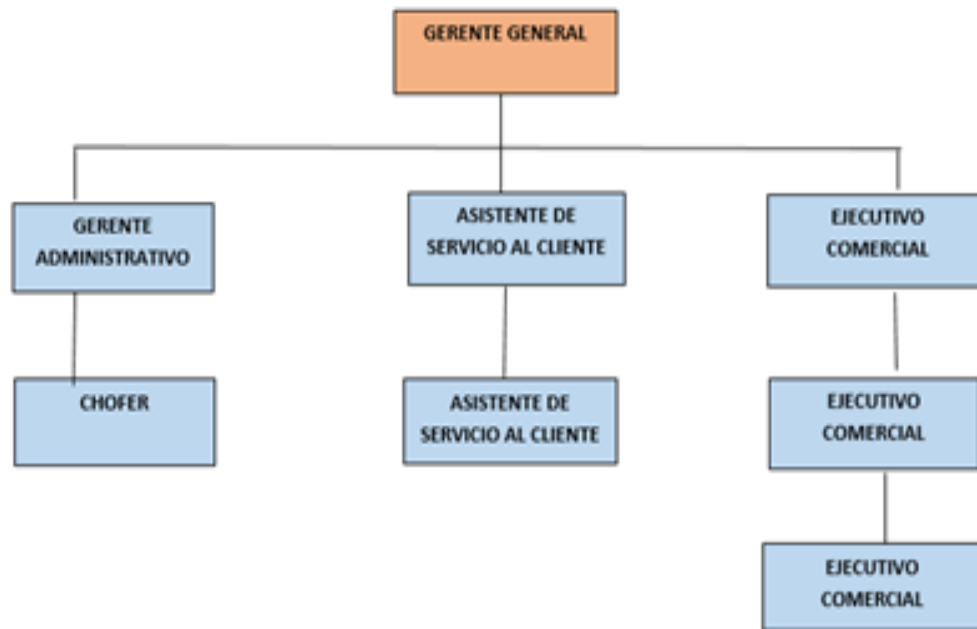
### **2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir una red de 300 puntos de servicio de transacciones electrónicas a nivel de la zona urbana en la ciudad de Tarija.
- Obtener un promedio de 200 transacciones día por cada punto de servicio de dinero electrónico, es decir, 6.000 transacciones diarias.
- Brindar un nuevo servicio de pago a personas que no tienen acceso bancario que se encuentran en zonas urbanas de la ciudad de Tarija y cuyo ingreso sea entre bajo a medio alto, principalmente.

## **2.4 ORGANIZACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO**

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 venta a nivel local con una proyección de 300 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 más fuerte será el comercial que debe gestionar los puntos.



## 2.5 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

### 2.5.1 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; Velar porque la Contabilidad y libros exigidos por Ley sean llevados de conformidad con las disposiciones legales; Todas las demás funciones que se indique en los estatutos y políticas de la empresa; 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; 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.

### **2.5.2 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. 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.

### **2.5.3 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 zona que corresponde. Brindar un servicio pos venta a clientes cautivos.

### **2.5.4 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 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.

### **2.5.5 CHOFER**

**Características del Cargo:** Responsable de la conducción de los vehículos de la empresa. Así como del mantenimiento y conservación de los mismos.

**Funciones:** Transportar al personal a distintos puntos de la ciudad. Transportar carga desde la empresa hacia cualquier punto de la ciudad o viceversa.

## **2.6 PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO**

La integración del personal, reside en ocupar y mantener la estructura organizacional a través de los puestos de trabajo, ésta función corresponde a la parte administrativa de cada empresa o institución.

Cada institución o empresa, tiene sus requerimientos y para ello realiza una identificación o selección, inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones que puedan cumplir eficazmente en su trabajo.

Sin las condiciones o motivaciones a veces resulta complicado atraer o conservar a personal calificado, por lo que no se puede dejar de lado es que la tecnología requiere de personas altamente capacitadas y con nivel de estudios alto.

### **2.6.1 RECLUTAMIENTO**

Para el reclutamiento, se realizarán avisos y diversas técnicas de reclutamiento, definiendo el mercado de recurso humano en el cual se debe reclutar, a consideración del Gerente Administrativo, así como los datos necesarios que servirán de base para la evaluación y clasificación de cargos: factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, etc. Toda esta información debe guiar al gerente general: información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.

### **2.6.2 SELECCIÓN**

El Gerente administrativo procederá a la selección de personas: perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección. La empresa debería crear de acuerdo al organigrama estructural en cada uno de los departamentos, los perfiles de puestos, así, en el momento que se necesite nuevo personal

sea mucho más sencilla la selección de la persona idónea para que desempeñe ese cargo, pues el perfil permite la comparación con las hojas de vida entregadas por los aspirantes.

### **2.6.3 SOCIALIZACIÓN (INDUCCIÓN)**

El Gerente administrativo, brindará material para entrenamiento: contenido de los programas de enteramientos, habilidades exigidas al ocupante, manual de funciones y actitudes frente al cliente. Esto facilitará la evaluación del desempeño: definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los componentes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc. También servirá de base para programas de higiene y seguridad: información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.

### **2.6.4 ORIENTACIÓN SOBRE EL DEPARTAMENTO Y EL PUESTO**

El documento que establece el propósito de un puesto específico, su ubicación jerárquica, así como la descripción de las atribuciones del mismo, el cual forma parte del Manual de Funciones, debe basarse en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea, es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados).
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados).
- Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- Puesto: es un conjunto de funciones (áreas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de estas

responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificando el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas.

### **2.6.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, mal aprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RRHH acorde con las necesidades de la empresa.

Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño laboral permite extraer tanto aspectos positivos como negativos del comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo. También permite analizar cómo su desenvolvimiento influye y aporta a los resultados globales de la empresa. Entre los principales indicadores medibles están la eficiencia y eficacia.



## **CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING**

## **CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING**

### **3.1 OBJETIVOS DE MARKETING**

La Función del Encargado de Marketing en la empresa de Billetera Móvil, es la de promover las ventas, pero además, se pretende posicionar la Billetera Móvil como la marca referente de primer nivel y altísima calidad en Tarija.

Para cumplir dichos objetivos se establecieron varias líneas de acción, las cuales se muestran a continuación:

- Desarrollar componentes estratégicos de la empresa a fin de brindar una identidad propia con lo cual le permita posicionarse en el mercado.
- Establecer estrategias de segmentación de mercado determinando el tipo de cliente a cual irá enfocado el producto de la Billetera Móvil.
- Proponer estrategias de diferenciación para distanciarse de la competencia mediante el producto y sus beneficios.
- Proponer estrategias de posicionamiento para posicionarse en el mercado a través del mix de marketing.
- Asegurar la calidad en cada una de las áreas de la empresa Billetera Móvil, dentro de la cadena de valor.
- Desarrollar procedimientos y manuales de funciones con el fin de estandarizar los procesos que aseguren la calidad y seguridad de las transacciones
- Impartir capacitación al personal de servicio al cliente.
- Establecer una línea gráfica y manual de imagen para la marca.
- Publicitar en medios digitales y físicos para generar recordación.

El Marketing es la etapa fundamental de un estudio que busca dar solución al problema planteado, considerando que la empresa Billetera Móvil, será nueva, contará con un plan de marketing operativo, lo cual brinda una mayor comercialización del servicio ofertado en la ciudad de Tarija.

Las innovaciones tecnológicas han impactado todos los campos de la vida: desde la forma en cómo se acortan las distancias hasta las comunicaciones del día a día. Pero en lo que

respecta al dinero, parece que la velocidad de cambio es mucho mayor por lo cual se pueden identificar siguientes necesidades principales :

La aplicación de Billetera móvil será una herramienta que permitirá realizar todas las transacciones electrónicas de compra, venta y envío de dinero a través del número telefónico “número de celular”

La aplicación móvil estará destinada primordialmente para la adquisición de los productos expendidos a través de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP)

**Esta nueva forma de pago buscará funcionar como un punto de venta que se extienda como una alternativa de pago** para la red de comercios y servicios a nivel departamental, donde las personas puedan hacer el pago de servicio en todo sentido.

Se tendrá una disponibilidad inmediata del dinero las 24 horas, Habrá una mayor seguridad al momento de hacer las transacciones monetarias.

### 3.2 ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING



Esencialmente y de acuerdo con las condiciones expuestas sobre el actual manejo del producto por parte de la empresa, el plan de marketing se centró en definir las siguientes causas y efectos:

### **Aspectos relevantes**

- La empresa, realizará sus acciones de marketing debidamente planificadas. Sus acciones no serán improvisadas referente a la comercialización del producto.
- No se cuenta con anteriores investigaciones de mercado, dirigidas al sector de la banca, específicamente al de la Billetera Móvil en la ciudad de Tarija.
- No existen comisiones competitivas, lo que ocasiona que en el mercado no exista preferencia por uno u otro producto ofertado por la competencia.
- La empresa, tendrá estructura organizacional definida, Su gestión se basará en la planificación, eso permite presentar al mercado un producto homogéneo en cuanto a sus beneficios para el cliente.

### **En base a lo anterior, algunos efectos encontrados son:**

- Las acciones de la empresa están orientadas al cliente. Sus acciones están orientadas en función de lo que demanda el mercado. Por tanto tiene un enfoque a las ventas.
- El mercado está ávido de nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente como es la Billetera Móvil, pero al no encontrar nuevas opciones, los demandantes recurren a los productos de siempre tales Tigo Money y otros, lo que significa un deficiente aprovechamiento del mercado.

### **3.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Un indicador negativo en el proceso de innovación y de transformación digital se da tan solo por una presión regulatoria y no se da por la identificación de las necesidades del cliente. Ahora las entidades financieras se han encontrado con el acelerado proceso de transición, pasar de tener a un cliente cautivo a cautivarlo.

Esa es la definición del Reglamento de sistemas de pagos del año 2017 con una serie de servicios de pago electrónico mucho más fáciles, pero se deben seguir evaluando muy

exhaustivamente las mejores soluciones para hacer economía de las aplicaciones del mercado y sobre los procesos de transformación digital en marcha en Bolivia.

El problema se plantea con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo encarar un proceso de transformación digital en el sistema financiero?
- ¿En qué estadio de madurez se encuentra el sistema financiero en transformación digital?
- ¿Cómo las arquitecturas deben renovarse para ofrecer un servicio de billetera móvil como sustituto de la tarjeta de crédito?
- Y por supuesto hacer lo que se llama Billetera Móvil completa.

Utilizando todo lo avanzado, construir una arquitectura funcional, no una maqueta, una verdadera arquitectura, fuerte, ágil y segura que le da soporte a una aplicación móvil Pago, es totalmente funcional, y que logre comunicarse con la solución móvil y de allí a cualquier fuente de datos (incluso mainframe) sin una sola línea de código.

Existe un sistema financiero muy poco preparado para alcanzar los objetivos y con la poca habilidad de ver cómo lograr captar las emociones de los clientes.

### **3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar y describir los factores que influyen en la adopción y uso de la nueva alternativa de pago “Billetera Móvil,” en la ciudad de Tarija.

#### **3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Especificar algunos factores motivacionales de los Bancos, para la adopción de una nueva tecnología de pago.
- Identificar las barreras que influyen en la adopción de los pagos móviles, dentro de la población de la ciudad de Tarija.
- Descubrir las actitudes del comportamiento de los usuarios frente al escenario de un nuevo formato de pago.

## **3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1 EXPLORATORIA**

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática o cuando los recursos que dispone el investigar resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo.

### **3.5.2 DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

### **3.5.3 EXPLICATIVA**

Son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

### **3.5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

#### **3.5.4.1 Fuentes primarias**

La Observación. - Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema que se estudia.

La Encuesta- Este método consiste en obtener información proporcionada por ellos mismos acerca de los sujetos de estudio sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

#### **3.5.4.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias de información emergen del análisis y la revisión bibliográfica que sustenta el contenido teórico de la investigación y conduce el proceso al logro de los objetivos establecidos. Se extrajeron datos del INE, ASOBAN y otras entidades relacionadas al tema.

### **3.6 PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA**

#### **3.6.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META**

La población meta está conformada por personas entre 18 y 35 años, dejando casi de lado otros factores tales como sexo, nivel económico, ocupación, valores culturales, hábitos de compra, etc.

- **Edad:** de 18 a 35 años.
- **Sexo:** masculino y femenino.
- **Clase socioeconómica:** cualquiera, inicialmente, ya que luego la oferta incluye construcciones menos modestas y más caras.
- **Ámbito geográfico:** Ciudad de Tarija, con mayor incidencia en zonas urbanas.

#### **3.6.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Para el cálculo de la muestra se utilizó el “Muestreo Aleatorio Simple para Poblaciones Finitas y Proporciones de Éxito y Fracaso”.

#### **Datos:**

$N$  = Población de entre 18 a 35 años de edad = 60.533

$Z$  = Nivel de confianza 95% = 1,96<sup>2</sup>.

$p$  = Probabilidad de éxito 80% = 0,8

**q** = Probabilidad de fracaso 20% = **0,2**

**e** = Error de estimación 5% = 0,05

**Operaciones:**

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{Z^2 * N * p * q}}{\mathbf{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{1.96^2 * 60.533 * 0,8 * 0,2}}{\mathbf{0,05^2 * (60.533 - 1) + 1,96^2 * 0,8 * 0,2}} = \mathbf{245}$$



### 3.6.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

#### ENCUESTA DE OPINIÓN

La presente encuesta tiene fines netamente académicos, con el objetivo de conocer su opinión, acerca de la implementación de la billetera móvil como sustituto de la tarjeta de crédito en la ciudad de Tarija, le pedimos veracidad en sus respuestas.

#### MARQUE SOLO UNA OPCIÓN

Edad: 

18-22	23-27	28-32	33-35
-------	-------	-------	-------

Sexo: 

M	F
---	---

Grado de instrucción: 

Estudiante	Profesional Independiente	Asalariado	Obrero
------------	---------------------------	------------	--------

#### 1. ¿Realiza usted transacciones con la banca privada?

Transacción	Con mucha frecuencia	Con Poca frecuencia	Regularmente	No realiza
1.1 Compras				
1.2 Ventas				
1.3 Envíos de dinero				
1.4 Recibos de dinero				
1.5 Servicios básicos				

#### 2. ¿En qué forma usa el Celular?

2.1 Llamadas ( )

2.2 Redes sociales ( )

2.3 Banca y comercio ( )

#### 3. ¿Le gustaría utilizar la billetera móvil que combina banca y celular?

3.1 Sí ( )

3.2 No ( )

**SI SU RESPUESTA ES NO... AQUÍ TERMINA LA ENCUESTA.**

**4. ¿Con qué frecuencia utilizaría la billetera móvil?**

- 4.1 Diario ( )
- 4.2 Semanal ( )
- 4.3 Quincenal ( )
- 4.4 Mensual ( )

**5. ¿Generalmente qué monto dispondría cada mes para una billetera móvil?**

- 5.1 Más de Bs.3.000 ( )
- 5.2 Entre 2.000 y 3.000 ( )
- 5.3 Entre 500 y 2000 ( )

**6. ¿Cuál es la razón de utilizar la billetera móvil?**

- 6.1 Variedad ( )
- 6.2 Facilidad ( )
- 6.3 Seguridad ( )
- 6.4 Falta de cajeros ( )

**7. De las siguientes características, califique usted según su importancia.**

<b>Características</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
Funciones				
Comisión				
Requisitos				
Caducidad				
Precio				

**8. ¿Cuál de estos medios considera usted adecuado para dar a conocer la Billetera Móvil?**

- 8.1 Televisión ( )
- 8.2 Internet ( )
- 8.3 Radio ( )
- 8.4 Periódico ( )
- 8.5 Volantes ( )

**Gracias por su colaboración...!!!**

### 3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

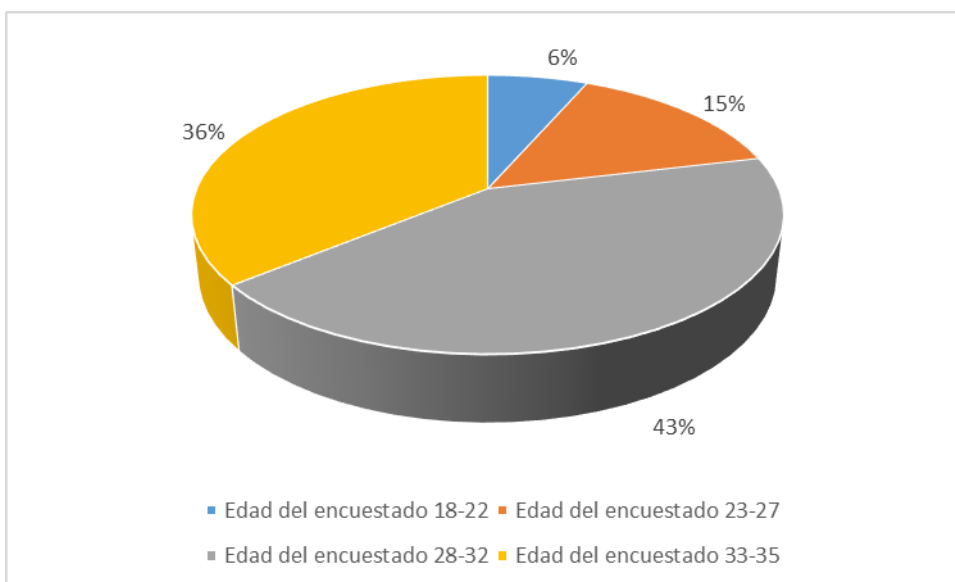
#### 3.7.1 EDAD EL ENCUESTADO

**Tabla III.1 Edad**

Edad del encuestado			
18-22	23-27	28-32	33-35
16	36	105	88

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.1 Edad**



Fuente: Encuesta a la población

Como se observa el resultado mayor sobre la edad de los encuestados es de 28 a 32 años con un porcentaje del 43%, ésta encuesta fue orientada a jóvenes comprendidos en ésta edad porque son los que más utilizan el internet.

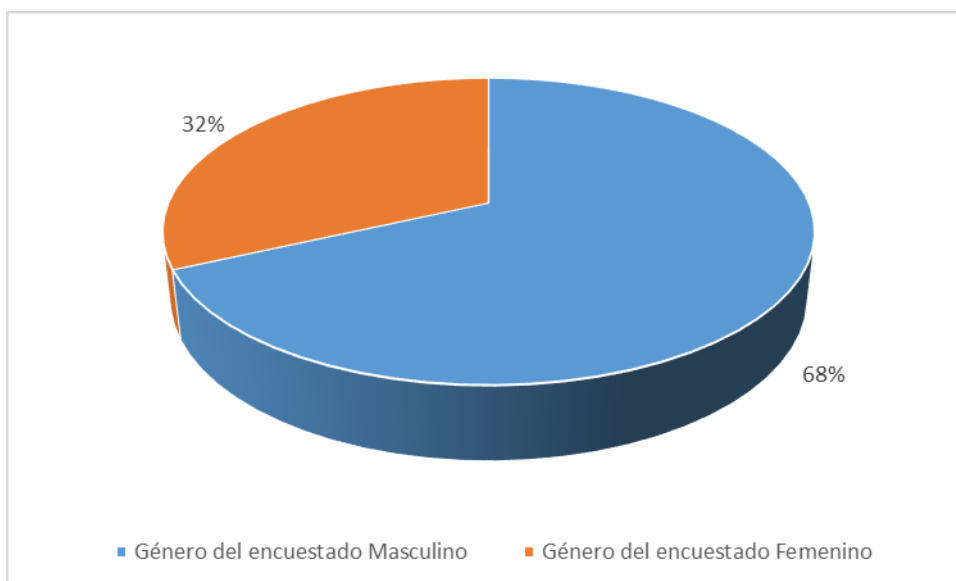
### 3.7.2 GÉNERO DEL ENCUESTADO

**Tabla III.2 Sexo**

Género del encuestado	
Masculino	Femenino
167	78

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.2 Sexo**



Fuente: Encuesta a la población

El resultado sobre el sexo de los encuestados como se puede observar, son varones con un 68%, esto debido a que los varones son los que hacen uso del internet dentro de su trabajo y sus actividades diarias.

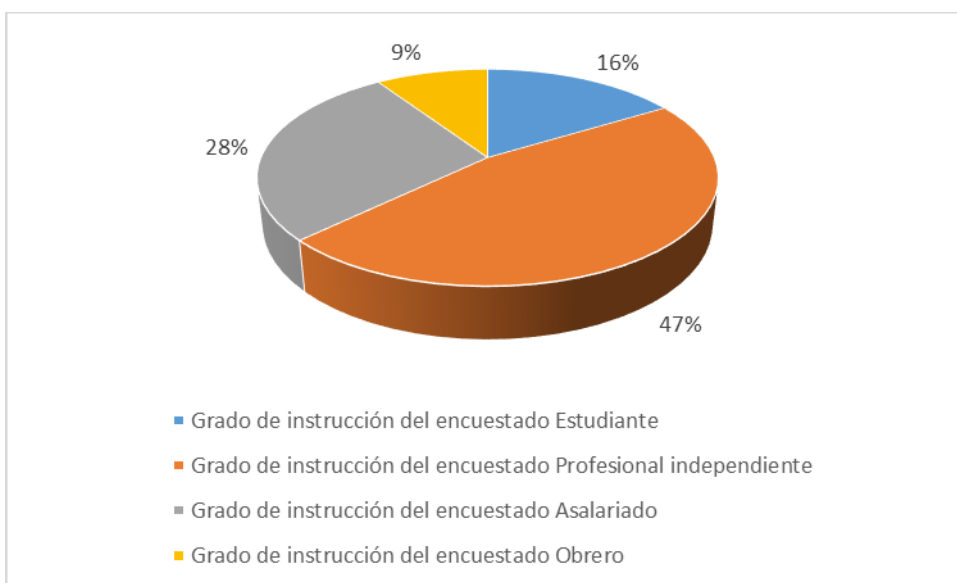
### 3.7.3 GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL ENCUESTADO

Tabla III.3 Grado de instrucción

Grado de instrucción del encuestado			
Estudiante	Profesional independiente	Asalariado	Obrero
40	114	68	23

Fuente: Encuesta a la población

Figura 3.3 Grado de instrucción



Fuente: Encuesta a la población

El grado de instrucción de los encuestados nos arrojó un resultado del 47% donde están incluidos profesionales independientes quienes por sus diferentes actividades utilizan el internet en sus celulares y un 28% estudiantes que también hacen uso de celulares y el internet por sus múltiples aplicaciones.

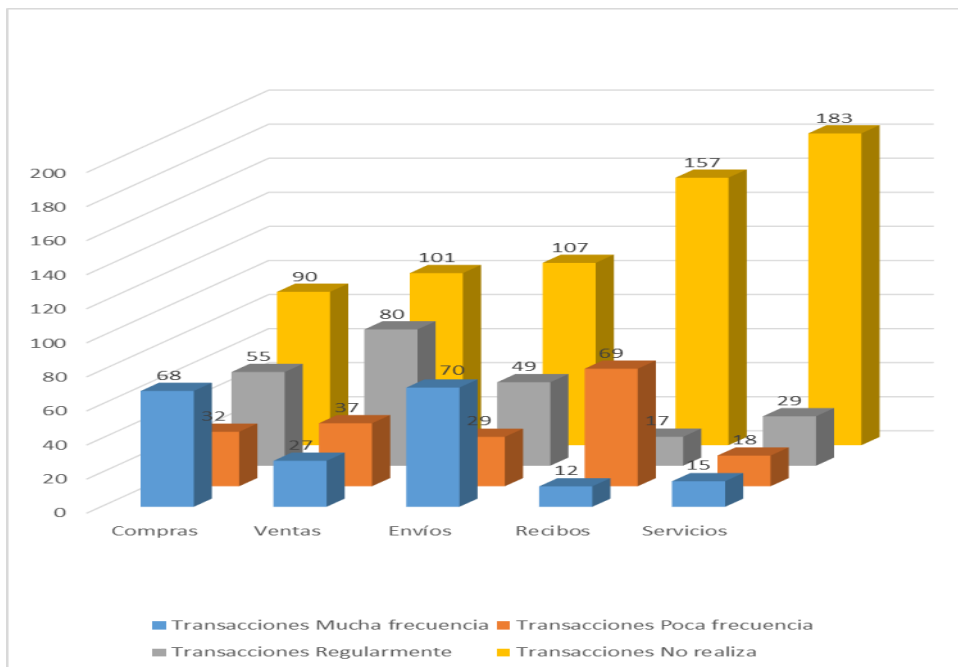
### 3.7.4 TRANSACCIONES QUE REALIZA POR MEDIO DE LA BANCA

**Tabla III.4 ¿Realiza usted transacciones con la banca?**

Transacciones				
Tipo	Mucha frecuencia	Poca frecuencia	Regularmente	No realiza
Compras	68	32	55	90
Ventas	27	37	80	101
Envíos	70	29	49	107
Recibos	12	69	17	157
Servicios	15	18	29	183

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.4 ¿Realiza usted transacciones con la banca?**



Fuente: Encuesta a la población

El resultado que arrojó esta pregunta se puede observar lo siguiente:

70 encuestados realizan envíos con mucha frecuencia a través de la banca privada, 69 encuestados realizan recibos pero con poca frecuencia, 80 encuestados realizan ventas regularmente y por último 183 encuestados indicaron que no realizan ninguna transacción por servicios a través de la banca privada, esto debido a las comisiones elevadas y por los trámites burocráticos que se realizan en cada transacción.

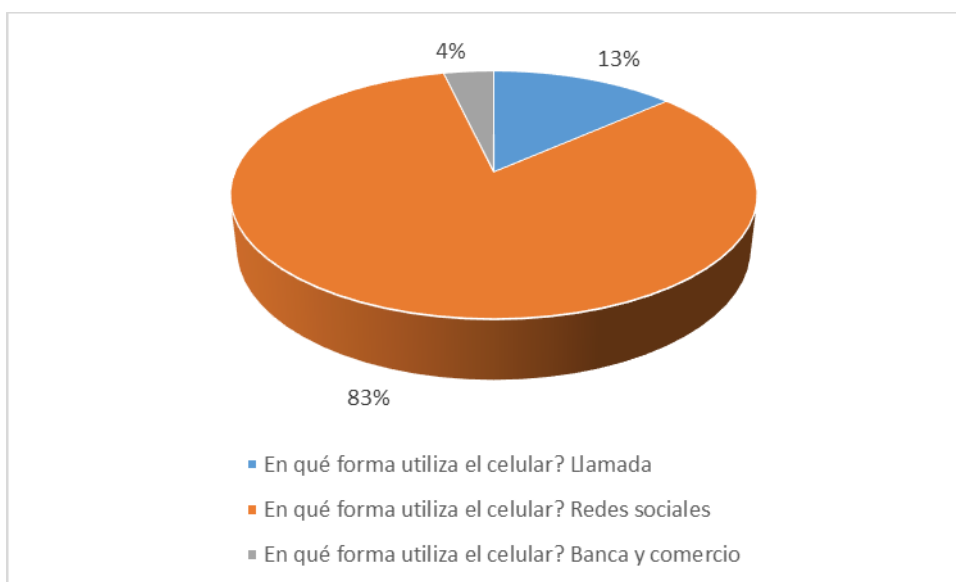
### 3.7.5 FORMA EN QUE UTILIZA EL CELULAR

Tabla III.5 ¿En qué forma usa el Celular?

En qué forma utiliza el celular?		
Llamada	Redes sociales	Banca y comercio
33	203	9

Fuente: Encuesta a la población

Figura 3.5 ¿En qué forma usa el Celular?



Fuente: Encuesta a la población

Sobre un total de 245 encuestados a ésta pregunta respondieron el (83%) 203 encuestados indicaron que utilizan el celular por las redes sociales porque siempre hay algo interesante para adquirir o vender también para informarse de otras actividades.

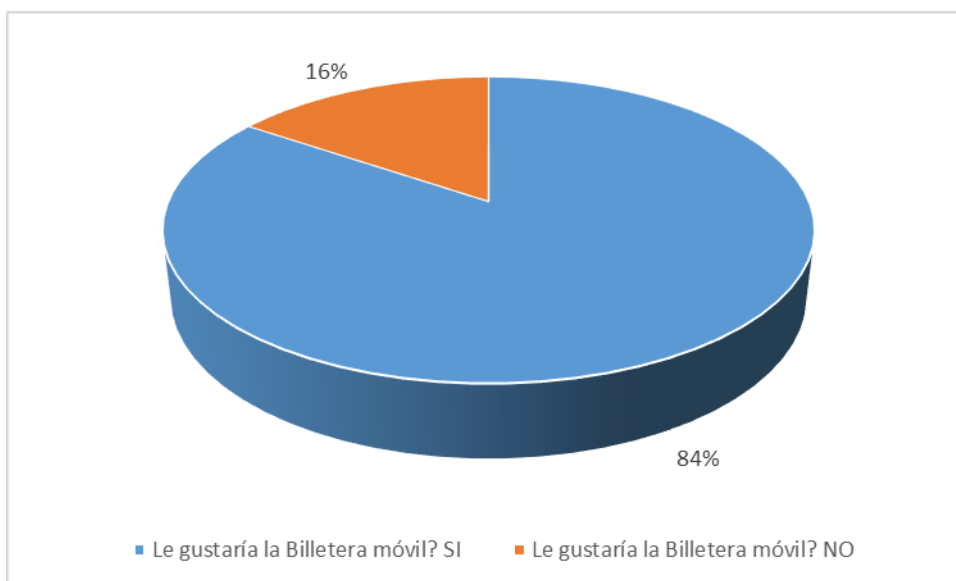
### 3.7.6 USO DE LA BILLETERA MÓVIL

**Tabla III.6 ¿Le gustaría utilizar la billetera móvil que combina banca y celular?**

Le gustaría la Billetera móvil?	
SI	NO
207	38

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.6 ¿Le gustaría utilizar la billetera móvil que combina banca y celular?**



Fuente: Encuesta a la población

Según los encuestados un (84%) 207 encuestados indicaron que sí les gustaría utilizar la billetera móvil que combina banca y celular esto debido a las múltiples facilidades y seguridad que ofrece éste nuevo servicio para realizar diferentes transacciones de dinero. Por otro lado un (16%) 38 de los encuestados indicaron que no les llama la atención utilizar la billetera móvil.

En base a éste resultado para continuar con la encuesta tomaremos en cuenta a 207 encuestados quienes están de acuerdo con el uso de la billetera móvil.



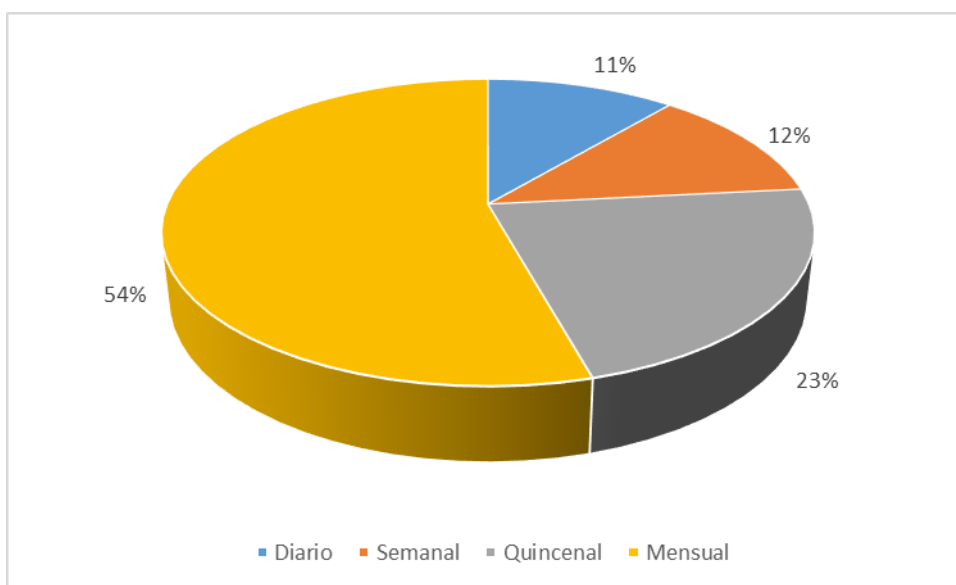
### 3.7.7 FRECUENCIA POSIBLE DE USO

**Tabla III.7 ¿Con qué frecuencia utilizaría (o usa) la billetera móvil?**

Con qué frtecuencia utilizaría?			
Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
22	24	44	107

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.7 ¿Con qué frecuencia utilizaría (o usa) la billetera móvil?**



Fuente: Encuesta a la población

Debido a las múltiples actividades que cada encuestado realiza a la pregunta respondieron: Un (54%) 107 encuestados indicaron que utilizarían (o usan) la billetera móvil de forma mensual lo que demuestra una buena aceptación por parte de los encuestados.

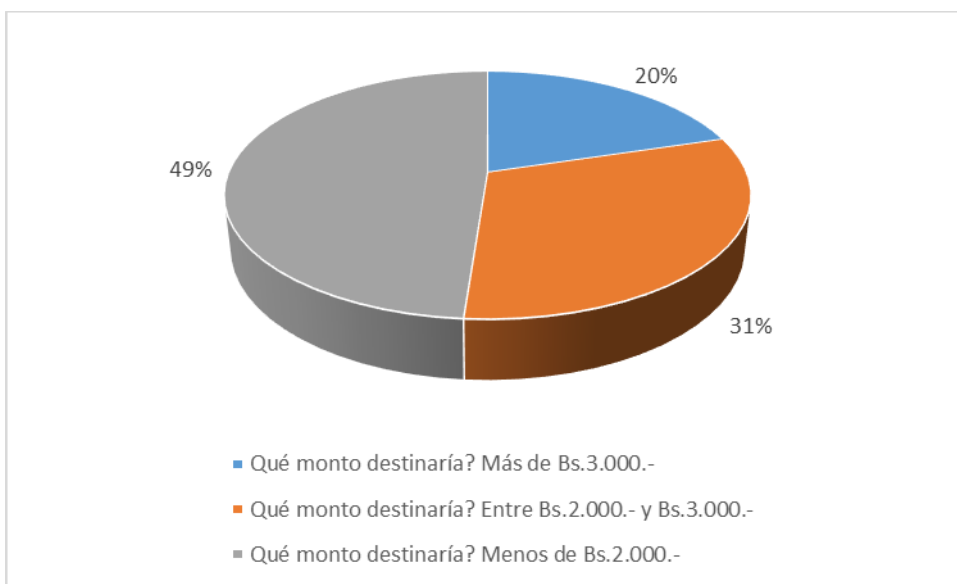
### 3.7.8 MONTO POSIBLE DESTINADO AL USO DE LA BILLETERA MÓVIL

**Tabla III.8 ¿Generalmente qué monto dispondría para una billetera móvil cada mes?**

Qué monto destinaría?		
Más de Bs.3.000.-	Entre Bs.2.000.- y Bs.3.000.-	Entre Bs.500.- y Bs.2.000.-
42	64	101

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.8 ¿Generalmente qué monto dispondría para una billetera móvil?**



Fuente: Encuesta a la población

Para el (49%) 101 encuestados el monto destinado para el uso de la billetera móvil sería de 500 a 2000 bs teniendo en cuenta que del total de los encuestados la mayoría son jóvenes los que harían uso de la billetera móvil por sus diferentes ventajas.

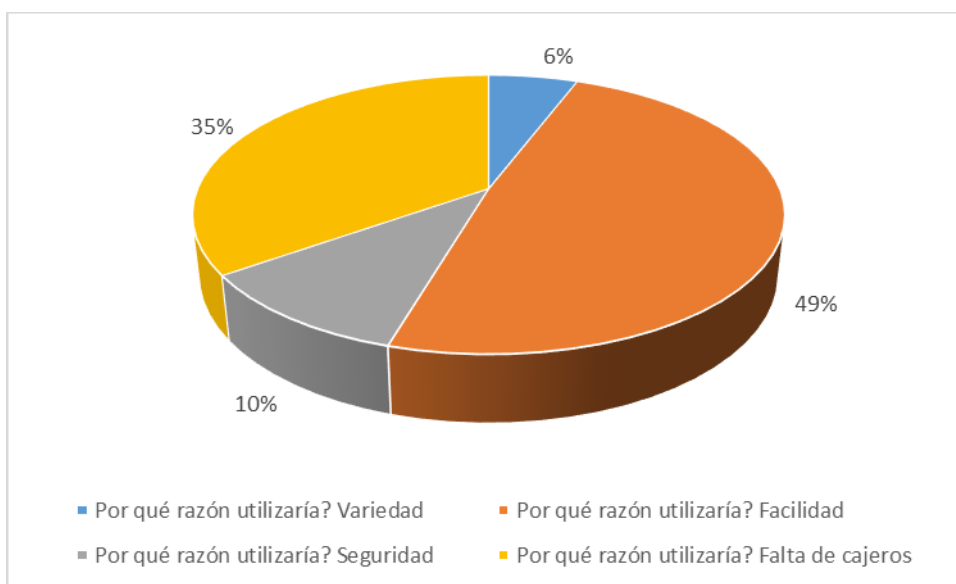
### 3.7.9 RAZÓN PARA UTILIZAR LA BILLETERA MÓVIL

**Tabla III.9 ¿Cuál es la razón de utilizar la billetera móvil?**

Por qué razón utilizaría?			
Variedad	Facilidad	Seguridad	Falta de cajeros
12	101	22	72

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.9 ¿Cuál es la razón de utilizar la billetera móvil?**



Fuente: Encuesta a la población

A ésta pregunta un (49%) 101 encuestados indicaron que utilizarían la billetera móvil por la facilidad que ofrece, ante un (35%) 72 encuestados que indicaron utilizarían la billetera móvil por la falta de cajeros.

Lo que nos demuestra una buena aceptación por parte de los encuestados por la billetera móvil que ofrece diferentes beneficios a sus clientes o usuarios.

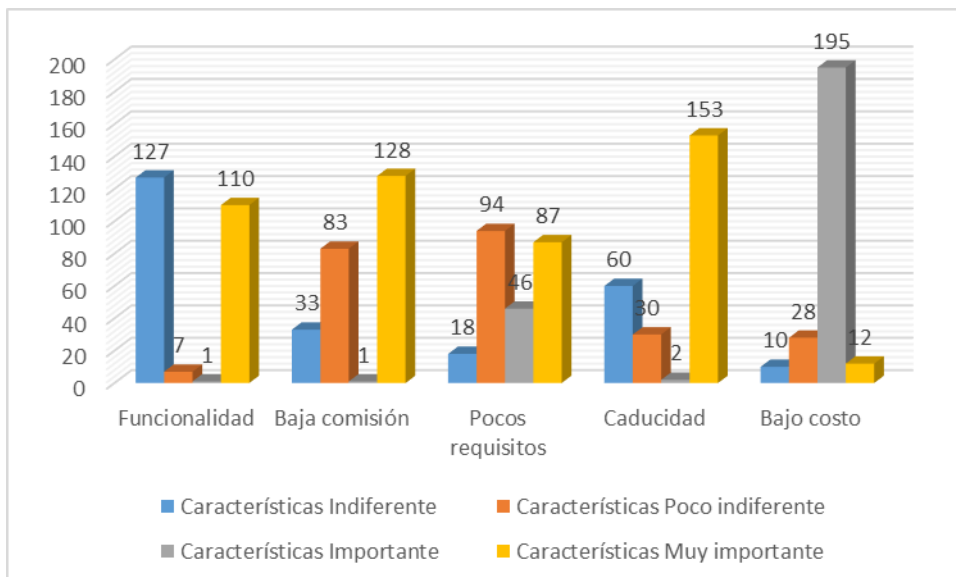
### 3.7.10 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LA BILLETERA MÓVIL

**Tabla III.10 Califique según su importancia**

Características				
Tipo	Indiferente	Poco indiferente	Importante	Muy importante
Funcionalidad	127	7	1	110
Baja comisión	33	83	1	128
Pocos requisitos	18	94	46	87
Caducidad	60	30	2	153
Bajo costo	10	28	195	12

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.10 Califique según su importancia**



Fuente: Encuesta a la población

De acuerdo a las características importantes de la billetera móvil los encuestados respondieron de la siguiente manera: Para 127 encuestados la característica de funcionalidad es indiferente, 94 encuestados dijeron que los requisitos son pocos pero para ellos eso es un poco indiferente ésta característica, 195 encuestados manifestaron que el bajo costo es importante y por último para 128 encuestados la baja comisión es una de las características muy importante de la billetera móvil. Lo que demuestra que la mayor parte de los encuestados utilizarían la billetera móvil por las comisiones bajas en las diferentes transacciones que pueden realizar.

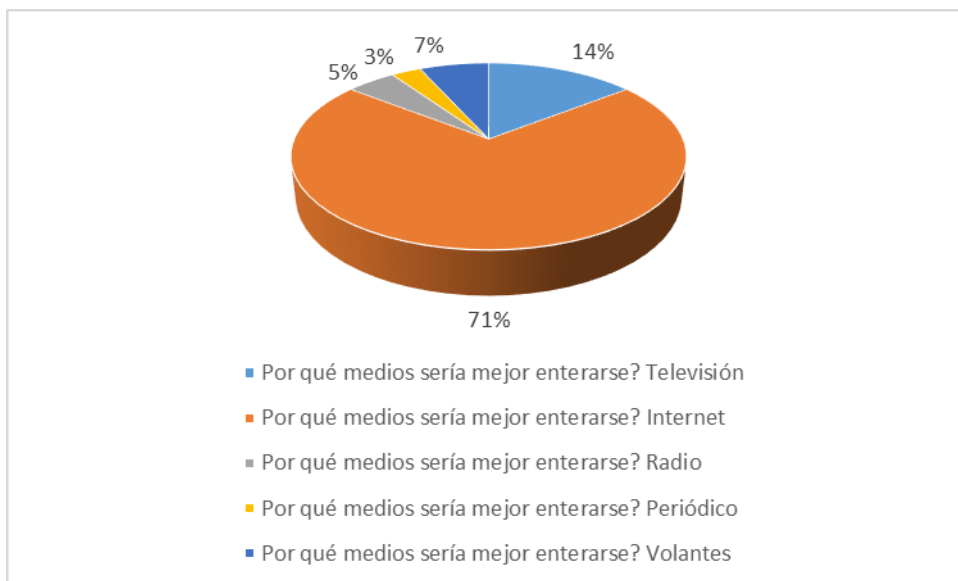
### 3.7.11 MEDIOS DE DIFUSIÓN DE LA BILLETERA MÓVIL

**Tabla III.11 ¿Cuál de estos medios considera usted adecuado para dar a conocer la Billetera Móvil?**

Por qué medios sería mejor enterarse?				
Televisión	Internet	Radio	Periódico	Volantes
30	147	10	6	14

Fuente: Encuesta a la población

**Figura 3.11 ¿Cuál de estos medios considera usted adecuado para dar a conocer la Billetera Móvil?**



Fuente: Encuesta a la población

Según los encuestados sobre qué medio de difusión sería el adecuado para dar a conocer la billetera móvil, consideran 147 encuestados el (71%) que sería el internet por el uso que representa en todos los usuarios.

### **3.7.12 CONCLUSIONES**

- La edad de los encuestados tuvo una fluctuación entre 18 y 35 años de edad, sin embargo, se observa que los jóvenes entre 28 y 35 años de edad (43%), fueron los que mayormente respondieron a las preguntas, se considera una edad madura, lo que es favorable para analizar los resultados sin ingresar a cuestiones de inmadurez en sus respuestas.
- El género de los encuestado ha recaído en la mayoría del género masculino (68%), al azar, pero esto también demuestra que en nuestra sociedad el que maneja las finanzas es el hombre en la pareja, por lo tanto, también es favorable al presente plan de negocio.
- El grado de instrucción de los encuestados obtuvo una mayoría con los profesionales independientes (47%) favoreciendo al proyecto porque se determina que este segmento de la población tiene más solvencia económica y por lo tanto mayor poder adquisitivo, y el uso de la billetera móvil les es más necesario.
- Se observa que casi todos los encuestados no realizan transacciones bancarias, con mucha frecuencia lo hacen en compras y envíos de dinero; siendo los recibos de dinero y el pago de los servicios básicos, las transacciones menos realizadas.
- La forma en que utilizan el celular, recae mayormente en las redes sociales (83%), siendo la utilización de la banca la menos utilizada (4%).
- De la población encuestada, el 84% estaría dispuesto a adoptar el sistema de la billetera móvil, el restante 16% no lo haría.
- A la pregunta si le gustaría utilizar la billetera móvil, el 84% respondió que sí, de tal manera que la encuesta continuó a partir de esa pregunta con 207 encuestados.
- La frecuencia con la que posiblemente utilizarían, es en su mayoría (54%) mensualmente, lo que hace un negocio atractivo, basado en esta posible demanda.
- El monto que se destinaría mayormente el encuestado sería entre 500 y 2.000 bolivianos (49%) cada mes.
- La razón predominante entre los encuestados para usar la billetera móvil, es por la facilidad que les representa dinero al alcance para disponer en cualquier momento (49%) y por la falta de cajero en muchos lugares de la ciudad (35%).
- Los encuestados calificaron como importante el bajo costo para acceder como

cliente y muy importante que su caducidad sea a largo plazo.

- Para elaborar el marketing tradicional o el web marketing, se les consulto el medio idóneo para que ellos accedan a la información y respondieron que es el internet (71%).

### 3.8 ESTIMACION DE LA DEMANDA

Para determinar la cantidad demandada; es decir, el número de eventos que serán requeridos durante un año, se realizó el siguiente análisis:

La población objetivo para el estudio de mercado es de 60.533 personas entre 18 a 35 años; en este sentido, la respuesta de la pregunta 6 indica que del 84% de la población tarijeña requiere servicios de la billetera móvil, entonces 50.848 personas son las que tienen necesidades de billetera móvil. Lo que representa que el proyecto cubrirá el ochenta y cuatro por ciento de la demanda de la población objetivo.

### 3.9 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

A continuación, se determina la Demanda Proyectada para los siguientes 5 años tomando en cuenta la tasa de crecimiento poblacional en este caso del 1,86% de acuerdo al INE (Instituto Nacional de Estadística); para ello, la fórmula que se aplica es la siguiente:

$VF = VA \cdot (1+i)^n$  De donde:

VF = Valor futuro

VA = Valor actual

i = Tasa de crecimiento poblacional

n = Tiempo

**Tabla II.12 Proyección de la Demanda (2019-2023)**

<b>AÑO</b>	<b>N° DE USUARIOS/AÑO</b>	<b>% A UTILIZAR DE LA DEMANDA</b>	<b>DEMANDA EFECTIVA</b>
2019	50.848	50%	25.424
2020	52.757	60%	31.654
2021	53.738	70%	37.617
2022	54.738	80%	43.790
2023	55.756	90%	50.180

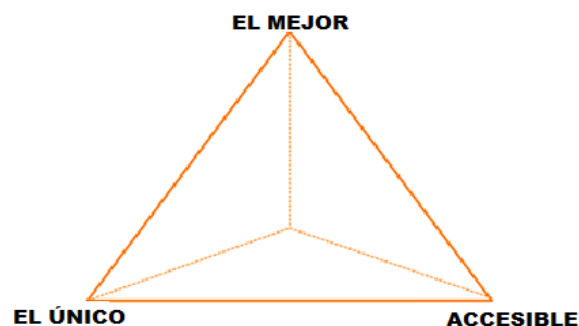
### 3.10 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

La planificación estratégica para Billetera Móvil, permitirá hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.

### 3.11 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Se analizó detenidamente el tipo de segmentación, eligiendo la Segmentación demográfica, tomando en cuenta el estudio de mercado del proyecto, observando que la empresa Billetera Móvil así como sus servicios que ofrece, no es muy conocida, y estará dirigida a una población de nivel medio alto a nivel bajo, particularmente no bancarizada.

#### 3.11.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN



Se trata de un producto nuevo, con beneficios para el cliente:

**Servicio Seguro (el mejor):** Una de las estrategias de diferenciación muy importante para el cliente es el beneficio de brindar seguridad que trae consigo el hacer énfasis en la ventaja de que se podrá llevar dinero sin cargar con una billetera, protegido, por sus altos sistemas de seguridad.

**Inmediatez del Servicio (Accesibilidad):** Los usuarios podrán hacer transacciones en segundos, con participación de toda la banca y todos los operadores de telefonía móvil.



**Inclusión Financiera (El Único):** Más tarijeños accederán a más servicios de la banca formal. La inclusión financiera significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades.

Por ello la ventaja competitiva se cimentará en hacer sentir a las personas mejor, a través de conocer sobre los beneficios de la Billetera Móvil, para ello la empresa en la ciudad de Tarija, contará con personal de atención al cliente capacitado en el rubro de relaciones públicas para que pueda dar una información correcta de las ventajas de la Billetera Móvil.

En toda la publicidad para diferenciar el producto de otros similares se deberá incluir información sobre los beneficios de la Billetera Móvil, para que los usuarios identifiquen a la empresa con buena atención, efectividad y seguridad.

Es duro competir con los mismos recursos que el líder de la competencia y adoptar su mismo punto de vista (que no tiene por qué ser correcto, por eso, la Billetera Móvil se constituirá en el mejor por su calidad, esto se manifiesta en los siguientes puntos:

- Óptimas condiciones de seguridad para las transacciones.
- Contar con miles de Puntos de Venta en la ciudad de tarija.
- Clara identificación de los saldos disponibles sin costo adicional.
- La correcta selección del punto de venta y del monto en cada transacción.

### **3.12 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

.El tipo de posicionamiento a utilizar es según estilos de vida: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

La estrategia de billetera móvil es la de enfocarse primordialmente a la población que no tiene o no usa cuentas bancarias y cuya función principal es el envío de remesas de manera departamental.

Estos sistemas de envío de dinero electrónico permitiran tener un medio de pago y cobro asociado al número de teléfono móvil y que han evolucionado en funcionalidades más allá

de las transacciones de persona a persona para permitir depósitos de dinero , y el pago de servicios en todo sentido.

### ***3.12..1 IMAGEN CORPORATIVA***

Como primer paso en la formación de la imagen corporativa se definió la marca. Para esto se eligió el Isologotipo que será asociado a todo lo que la empresa representa como conjunto de beneficios y características.

#### **Isologotipo**

Al combinar el isotipo con el logotipo se busca reforzar la recordación de la marca a través de un nombre y un identificador gráfico.



*El Slogan:*

***“Billetera Móvil... el banco en tu billetera”***

### ***3.12.2 SELECCIONAR LOS MERCADOS META***

Desde esta perspectiva, la Billetera Móvil posee las herramientas para metaposicionar su producto en un segmento diferenciado del mercado, seleccionado atendiendo las siguientes variables:

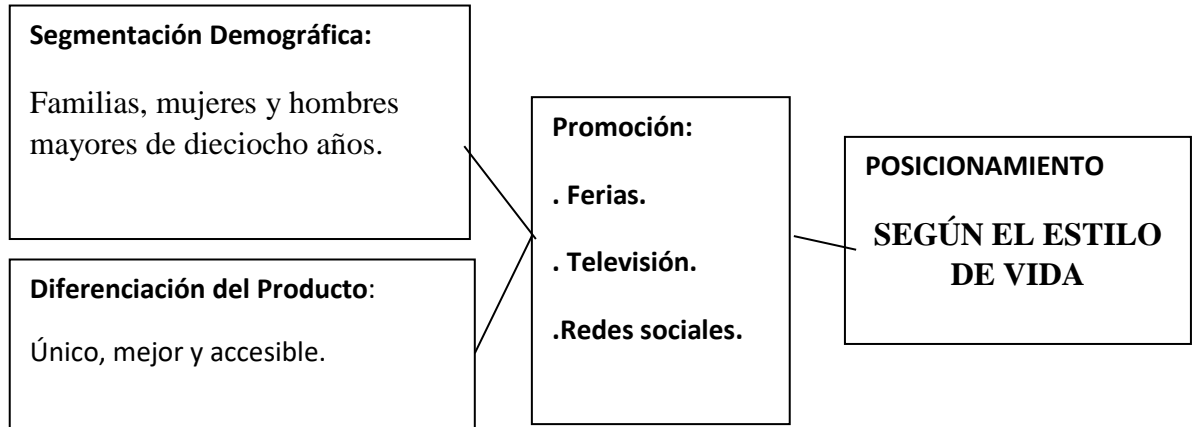
- **Geográficas:** En la actualidad la Ciudad de Tarija, principalmente la zona urbana, proyectándose a largo plazo a mercados peri urbanos y rurales.

- **Demográfica:** Familias, mujeres y hombres mayores de dieciocho años.

- **Socio-económica:** Nivel medio- alto a bajo.

La Billetera Móvil llegará a posicionarse en dos fases:

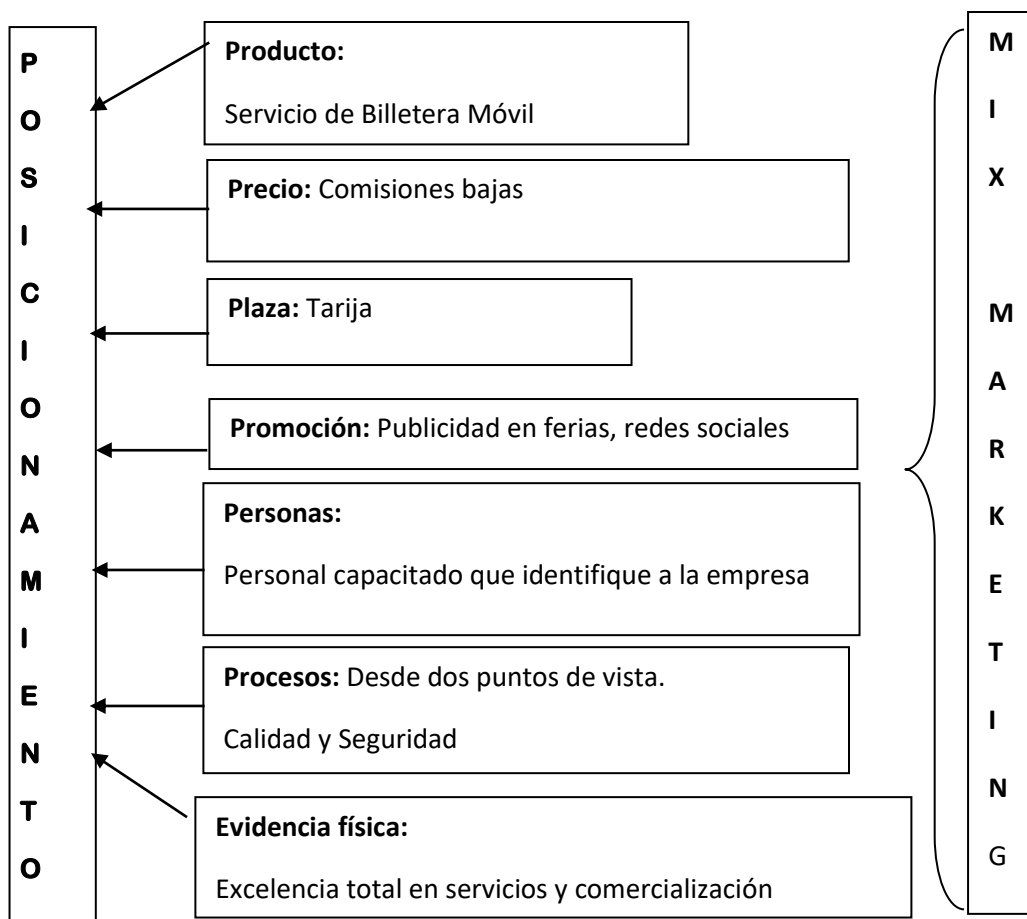
Fase 1:



Por qué el estilo de vida:

En este caso en particular el estilo de vida para dicho proyecto refleja las actitudes, los valores o la visión del mundo del un individuo que optara por el servicio . El término hace referencia a una combinación de unos factores claves intangibles o tangibles. Los factores tangibles relacionan específicamente con las variables demográficas, esto es un perfil demográfico individual mientras que los factores intangibles tratan de los aspectos psicológicos de uno individuo como valores personales, preferencias y actitud.

Fase 2.-



### 3.12.3 MEZCLA DE MARKETING BAJO EL ENFOQUE DEL NEUROMARKETING

En cuanto a la aplicación del **neuromarketing**, que estudia la parte que está en el subconsciente de la persona, pensamientos, sentimientos y deseos que son los que en definitiva, mueven la decisión de compra de la persona. Los procesos de compra en su mayoría, no son racionales y la empresa se enfoca a los anuncios o estímulos publicitarios que serán de mucha ayuda para elaborar campañas de marketing que tengan mayor efecto en el usuario.

Con el fin de aprovechar esta información la empresa Billetera Móvil debe lograr crear piezas publicitarias que permitan despertar emociones, sensaciones y sentimientos agradables a los consumidores a través de todos sus sentidos que son los que captan información constantemente.

A tal efecto, la Billetera Móvil debe considerar los siguientes aspectos:

- El mensaje que quiere dar sobre su producto
- Qué medios de comunicación a utilizar
- El momento de la difusión del mensaje

#### **2.12.4 EL PRODUCTO**

El producto es “todo aquello que se ofrece en un mercado con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”. La Billetera Móvil ofrece un servicio de micro finanzas de excelente calidad y seguridad.

La billetera móvil es un servicio nuevo en el mercado financiero de la ciudad de Tarija. Este servicio se trata básicamente de manejar dinero desde un teléfono móvil para no tener que llevar dinero en efectivo en el bolsillo ni la tarjeta de crédito por los escasos de cajeros en la ciudad.

Las principales características de ese servicio son las siguientes:

- Es un servicio seguro y fácil de usar.
- Es un servicio económico.
- Es un servicio financiero muy rápido el cual permite retirar dinero, hacer transferencias de dinero y pagar los principales servicios básicos.

Todas las recargas de dinero se pueden realizar a través de agencias bancarias que se encuentran en las principales avenidas o centros de la ciudad. Estas agencias se encontrarán debidamente capacitadas para atender a los clientes y absolver sus consultas sobre el servicio.

#### **3.12.5 EL PRECIO**

El concepto de precio está determinado por “la cantidad dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto”. El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada. La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de los productos o servicios que ofrecen, quizás parece sencillo, pero no es una tarea fácil. La elección del precio debe tener en cuenta los costos,

los objetivos de rentabilidad, las ventas, los servicios ofrecidos al cliente, y, también, debe ser útil como estrategia para enfrentar la competencia.

Se debe considerar también una coherencia entre las expectativas del mercado en relación al valor del servicio y la capacidad de adquisición que tengan los clientes meta.

Los precios de la billetera móvil se basan en el cobro de comisiones mínimas por transacciones realizadas. Normalmente los costos son cargados al usuario cuando efectúa retiros y transferencias de dinero. Cuando se hacen depósitos estos no tienen costo alguno. La empresa presenta los siguientes precios:

Tabla III.1 Tarifario de la Billetera Móvil

Apertura y Registro de la Billetera Móvil		SIN COSTO
Depositar dinero en cualquier Banco y Comercio		SIN COSTO
Retirar dinero del Banco	Menos de Bs.1.000.-	Bs. 0,50
	Desde Bs.1.000.- hasta Bs.3.000.-	Bs. 1,00
Retirar dinero del comercio	Menos de Bs.500.-	Bs. 1,00
Reconversión (compras, otros servicios)	Menos de Bs.1.000.-	Bs. 0,50
	Desde Bs.1.000.- hasta Bs.3.000.-	Bs. 1,00
Enviar dinero a otra Billetera Móvil	Menos de Bs.500.-	Bs. 0,50
	Más de Bs.500.-	Bs.1,00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla superior, los montos por transacción y reconversión no pasan de Bs.1.-, es por ese motivo que al no estar acostumbradas a pagar tarifas altas por realizar alguna transacción financiera, un tarifario bajo por cada transacción les resulta calificado correctamente, como se propone, ya que reduce la posibilidad de rechazo por parte del cliente. De este monto del precio por comisiones establecido, el 60% es aprovechado por el sistema bancario y solo el 40% de dichas comisiones son el ingreso neto esperado por la empresa.

experiencias similiares dadas en otros países con el sistema bancario:

Un primer problema para los minoristas es la multiplicidad de billeteras móviles, sin un líder claro del mercado. Por lo tanto, los comerciantes que quieran dar el servicio a su base completa de clientes deberán [instalar un montón de softwares o hardwares](#), según el caso.

¿Por qué se tomarían la molestia? Hoy el argumento más fuerte a favor de las billeteras móviles es su capacidad para obtener y ordenar datos valiosos sobre quién compra qué y dónde.

Otra pregunta de los *retailers* es cuánto cuesta. Algunos proveedores de billetera móvil dicen que pueden lograr tarifas de procesamiento más bajas que las actuales; otros dicen que pueden no cobrar un adicional sobre el procesador de pagos que el minorista ya tiene<sup>4</sup>.



The image shows a screenshot of the 'laRazón Economía' website. The header features the logo 'laRazón Economía' in white on a red background. Below the logo is a navigation menu with tabs for 'Portada', 'Opinion', 'Nacional', 'Economía', 'Ciudades', 'Sociedad', 'Sociales', 'Mundo', and 'La Rev'. The main content area has a sub-header 'ECONOMÍA > ASFI' and a large headline: 'ASFI: Bancos no podrán cobrar comisiones que no hubiesen sido solicitadas y pactadas por los consumidores financieros'. Below the headline is a short paragraph: 'El reglamento establecido por la entidad reguladora tiene por objetivo establecer mecanismos de transparencia en el mercado financiero, a través del suministro de información al público y a las autoridades financieras sobre las tasas de interés, comisiones por líneas de crédito, transacciones, ofertadas y pactadas por las entidades financieras en sus distintas operaciones.'

### 3.12.6 LA PLAZA

Los distribuidores de este servicio se encuentran mayormente en las agencias bancarias, farmacias y centros comerciales también conocidos como comercios donde las personas asisten para el recargo o para realizar transacciones y retiros, un porcentaje del pago se lo queda el punto de distribución como utilidad por brindarlo y el restante se lo queda la empresa que brinda la Billetera Móvil. Por último, el canal final lo conforman los clientes que se acercan a los puntos de recarga para utilizar el servicio mediante mensajes de texto luego de que se inscriben a esta nueva herramienta y utilizan los beneficios que esta ofrece.

La plaza definida para la Billetera Móvil, comprende todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible su servicio a un público objetivo. Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

**Plaza o Distribución:** Se define dónde comercializar el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que sea accesible para el cliente). Se considera un canal de distribución efectivo, debiendo lograrse que el servicio llegue al lugar adecuado, en el momento

---

<sup>4</sup> <http://www.movilion.com/como-seducer-billetera-movil-comerciante/>



adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución en la ciudad de Tarija, básicamente serían la determinación del número, la localización, la dimensión y las características de los puntos de venta<sup>5</sup>.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restaurantes:</b></li> <li>• <b>Heladerías:</b></li> <li>• <b>Supermercados</b> /</li> <li>• <b>Minimercados</b></li> <li>• <b>Hoteles,</b></li> <li>• <b>Café Internet</b></li> <li>• <b>Farmacias</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clínicas</b></li> <li>• <b>Salones de Belleza y Peluquerías</b></li> <li>• <b>Tiendas de barrio</b></li> <li>• <b>Mercados</b></li> <li>• <b>Otros canales</b></li> </ul>
--	---

### **2.5.7 LA PROMOCIÓN**

Para la Billetera Móvil, se propone una promoción que incluye todas las actividades que desarrolla para comunicar los méritos de sus servicios y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que se adhieran.

La Billetera Móvil utilizará estrategias de presentación activa para comunicar las ventajas de su servicio y estimular su adhesión, además, se adapta a las necesidades de los clientes y sus estrategias se diferencian de las de la competencia. Estas son, por una parte, la selección de distintos puntos de ventas frecuentados por los clientes como exposiciones, ferias y centros comerciales.

Por otra parte, la empresa utilizará la promoción por internet para atraer a los clientes hacia el sitio web y ofrecer así sus servicios para llegar a su mercado meta de forma personalizada mediante el envío de información sobre el servicio y formas de adhesión.

Las principales estrategias de promoción utilizadas por Billetera Móvil son tomadas de acuerdo a la investigación de mercado:

---

<sup>5</sup> **Tabla V.1 Sistema de Pago. Pag,76**

## Ferias del Barrio (Exposición del Servicio)

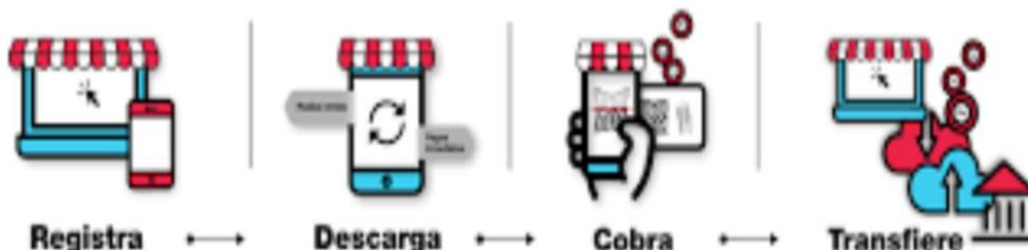
Asistencia a las ferias más concurridas de la ciudad de Tarija, en este caso la Feria de Villa Fátima, feria de la Gamoneda, mercado central, que se realizará todos los sábados y domingos de manera rotativa durante la mañana, en un periodo de 6 meses. Para tal efecto, se contratarán dos promotoras capacitadas que lleven la polera con marca de la empresa, con un espacio que cumpla los siguientes fines:

- Destacar claramente las ventajas del servicio. Tanto de adherirse al servicio como la desventaja de no hacerlo
- “La ventaja es que al adherirse a la Billetera Móvil es que se puede llevar dinero sin cargar con una billetera, el dinero está protegido por que viaja virtualmente con altos sistemas de seguridad, además los clientes podrán realizar transacciones monetarias en segundos con la participación de todos los bancos y todos los operadores de telefonía móvil”  
“Y una de las grandes desventajas sería desaprovechar esta inclusión financiera”

## Banner y Volantes:

Se utilizará material publicitario como, banners de 1.50cm de ancho por 50 cm de alto., además de volantes a full color, tamaño cuarto oficio, con el fin de promocionar las cualidades del servicio.

## Para utilizar la Billetera Móvil



## Stand:



### **Publicidad en redes sociales.**

La ventaja de las Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC's), es un fácil acceso a la información en cualquier formato y de manera fácil y rápida es así que se convierten en las herramientas necesarias para hacer la empresa más innovadora y, con ello, más eficiente.

Esto nos lleva a:

- Reducción de costos y mayor eficiencia y productividad
- Ampliar el mercado para los servicios en menor tiempo posible.

**Página Oficial:** Se creará una página web con diseño moderno que refleje las cualidades del producto que contará con información clara sobre la razón de ser de la empresa, su servicio y los beneficios del mismo, contactos, tarifas y otros.



### **Publicidad en medios televisivos**

Se propone para la empresa Billetera Móvil hacer uso de la televisión para difusión masiva del servicio, ya que según análisis de la investigación de mercado es la más conveniente, para tal efecto se hará uso de la empresa Plus TLT, siendo la empresa que llega a con su señal a todo el Departamento. El Spot durará 35 segundos, se contratará la publicidad por un espacio de 2 meses, es importante hacer notar que el spot contratado será pasado 4 veces al día, incluyendo 6 pases de banner.

El Momento de Difusión será en las horas de la mañana, medio día y por la noche tomando en cuenta que es el momento donde la mayoría acostumbra ver la televisión y estar en casa, y poder hacer llegar el mensaje sobre el beneficio de adherirse a la Billetera Móvil para el manejo de dinero de manera más rápida.

El horario será, en un total 10 veces al día: 7a.m. a 9 a.m., 12:45 pm. - 14 p.m., 20 p.m. - 21 p.m., 22pm.-23pm.

### **Transcripción de la voz:**

“La Billetera Móvil presenta su servicio líder en el mercado y ahora en Tarija. La combinación de los servicios bancarizados y de telefonía móvil, dan como resultado una nueva forma de manejar tu dinero de manera segura, con transacciones rápidas y con el

apoyo de tu Banco de preferencia, sin cambiar de línea, donde tu dinero viaja contigo, pero no en tu billetera, sino en tu celular.”



### **Publicidad en periódicos**

La publicidad se realizará en el periódico “El País”, bajo el formato 1x1, que tiene una dimensión de 4.7 x 7 cms. que será publicado a full color y durante 2 meses día por medio. En este espacio publicitario se usará el mismo diseño de los volantes, esto para mantener la uniformidad en la imagen corporativa.

**EL PAÍS**  
EL DIARIO GRANDE DE TARIJA

Asamblea inicia debate de borrador de Estatuto de Asambleas de CC y Sedgema han adelantado que no incluirán ninguna propuesta de reforma

Chávez regresa a Cuba pidiendo que todo salga bien  
El presidente de Venezuela regresó a la capital cubana apenas una semana después de volver a su país

Admiten existencia de "traidores" en el MAS  
La jefa del MAS SPSP en Cochabamba calificó de "traidores" a los dirigentes que a título de "independientes" buscan intereses personales

**ANUNCIA INTERPELACIÓN POR LICITACIÓN SIN AUTORIZACIÓN**  
**EBIH DENUNCIA QUE YPFB USURPA FUNCIONES SOBRE INDUSTRIALIZACIÓN DEL GAS**

**ALMAZÁN, MURIEL Y BUDIA FUERON LOS MÁS VELOCES**  
El tarjeño Carlos Almazán empezó con el pie derecho el campeonato departamental de automovilismo, quedando como líder 1:05:12/1000 tras la primera fecha corrida ayer en el autódromo Tarija, le siguen el

Para utilizar la Billetera Móvil

Registra → Descarga → Cobra → Transfiere

## Personas:

Para la Billetera Móvil “Las personas son factores importantes, ya que los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad del producto Además de juzgar los productos y buscar información en un sitio y otro, el cliente, habla y opina sobre las personas que representan a una empresa”.

Para ello La Billetera Móvil contará con personal profesional en cada área y capacitados para poder dar una atención a los clientes de manera eficiente.

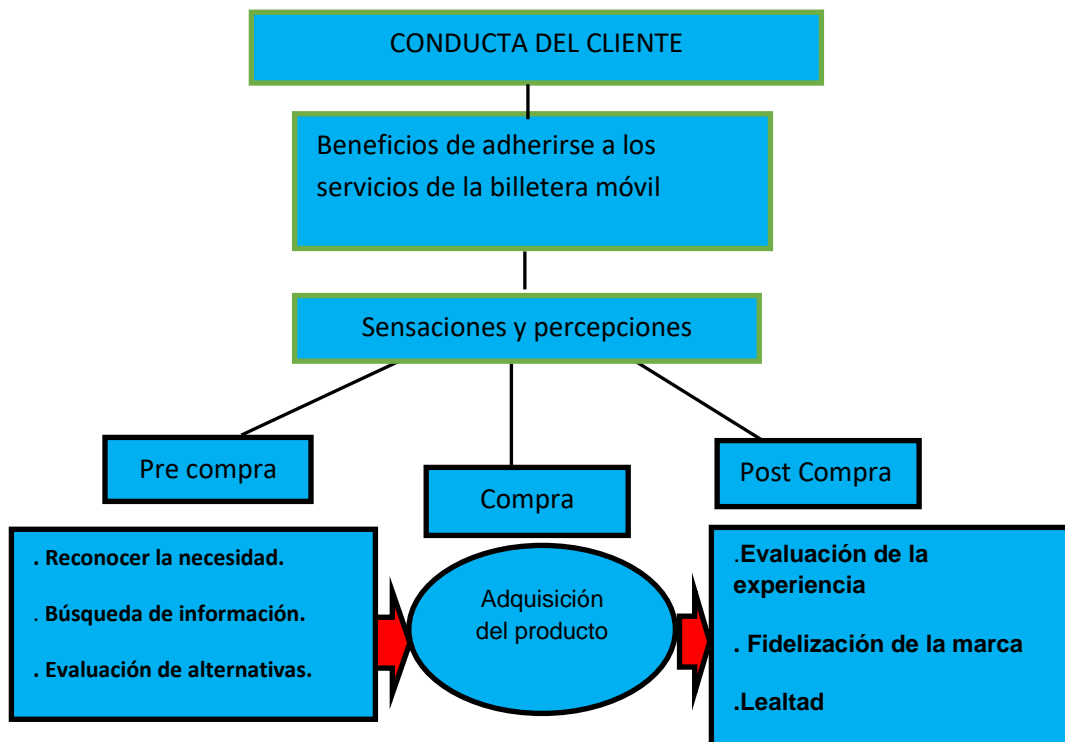
## Procesos:

De la forma en la que se ofrece el servicio depende su efectividad, es parte de la empresa Billetera Móvil, llevar a cabo un proceso correcto. En internet, se cuenta con la promoción en Facebook para que el cliente final llegue fácilmente al servicio, esto significará el posicionamiento correcto en los resultados de búsqueda; así, el usuario accede al producto más rápidamente.

Los procesos se elegirán entre tres etapas para tener una mejor calidad.

- a) Procesos desde el punto de vista del servicio
- b) Proceso para la atención de los clientes.
- c) Procesos cognitivo de venta enfocado al neuromarketing.

Se propone para Billetera Móvil, tomar en cuenta el proceso cognitivo de venta enfocado al neuromarketing, ya que permite estudiar al cliente en sus diferentes fases o etapas que pasa el consumidor antes de tomar la decisión de compra.



**Evidencia Física:**

La evidencia física del servicio o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En este caso se propone a Billetera Móvil ser claro con el mensaje que quiere hacer llegar al cliente, contar con oficinas adecuadas y un control de los puntos de venta, para transmitir mayor confianza y tranquilidad al cliente y ofrecer un servicio de calidad.

**Presupuesto:**

<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio x día</b>	<b>Precio x mes</b>	<b>Precio Anual</b>
Publicidad en T.V.	Pase	10		Bs.2.500.-	Bs.5.000.-
Publicidad en Periódico	Edición	1	Bs.162.-	Bs.4.860.-	Bs.4.860.-
Publicidad en Internet	Diario	1	Bs.7.-	Bs.210.-	Bs.2.520.-
Mantenimiento Página Web - Facebook	Página	1			Bs.3.340.-
Promotoras (en Feria)	Persona	2	Bs.80.-	Bs.480.-	Bs. 2.880.-
Volantes	Tiraje	5.000	Bs.1.750.-		Bs.1.750.-
Banner	Pieza	1	Bs.80.-		Bs.80.-
Mesa	Pieza	1	Bs.180.-		Bs.180.-
Sillas	Pieza	2	Bs.70.-		Bs.140.-
Poleras	Pieza	2	Bs.80.-		Bs.160.-
Stand	Pieza	1	Bs.920.-		Bs.920.-
<b>Total</b>					<b>Bs.21.830.-</b>



## **CAPÍTULO IV: PLAN DE PRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE PRODUCCIÓN**

### **4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

La organización propuesta en este plan de negocio, se refiere a la empresa que no produce bienes tangibles, sino servicios; en este caso, esta área se denominará de operaciones.

Para simplificar, se unirán los bienes y servicios, tanto tangibles como intangibles en la palabra “producto”. Así al hablar de producto, se habla de los productos o servicios que existen en el mundo empresarial.

### **4.2 DESCRIPCION DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

El producto del Plan de negocio presente es la Billetera Móvil, modelo Bolivia, iniciativa de la cual se espera que se integren todas las entidades financieras.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de celular para hacer operaciones financieras</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No será necesario tener una cuenta en el banco, basta estar registrado en la billetera móvil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier interesado puede empezar a utilizar la Billetera móvil acercándose a cualquiera de los puntos de la billetera móvil.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con la Billetera Móvil podrá enviar dinero a toda Bolivia desde su celular, sin consumir el saldo o megas del equipo, a través de un software para tal efecto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para afiliarse solo necesita marca el *xxx# desde el celular, tener el documento de identidad y seguir los pasos que se le indique.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para hacer retiros o depósitos de efectivo, el usuario solo deberá acercarse a los agentes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La lista de los agentes se podrá revisar en la página web de la empresa.</li></ul>

### **4.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Se requiere que la empresa Billetera Móvil S.R.L. se encuentre en un sitio cercano al segmento objetivo y que tenga un área mínima de ciento cincuenta metros cuadrados para

que el personal pueda realizar sus funciones diarias y cuente con sus respectivos departamentos.

Analizando estos dos aspectos es que se alquilará una oficina, en el Barrio El Molino, un sector estratégico, debido a que se encuentra cerca de Bancos e instituciones financieras y además está a pocos metros de la Plaza principal, centro de la ciudad de Tarija, un área de ciento cincuenta metros cuadrados que incluye dos baños, dos garajes y guardia de seguridad.

Se requerirá de mamparas para delimitar los diferentes departamentos.

#### **4.3.1 DISEÑO DE OFICINA.**

**Figura 4.1: DISEÑO DE LAS OFICINAS**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN**

- a. App Billetera móvil, un sistema de mensajería sin consumo de Megas.
- b. Red de agencias bancarias, que son las agencias de todos los bancos.
- c. Red de agencias comerciales, que son los puntos de venta.

##### **4.4.1 APP BILLETERA MÓVIL**

Es la aplicación que permite hacer pagos ágiles, más seguros y de una manera más cómoda desde el celular. Se descarga de manera fácil y gratuita desde la tienda de Android y iOS,

en la que se puede realizar la inscripción y visualizar los comercios habilitados, las agencias bancarias y particulares, las tarifas y topes, así como aprovechar todas las ofertas de los aliados comerciales y conocer de esta manera, dónde se puede pagar con la billetera móvil.

#### **4.4.2 RED DE AGENCIAS BANCARIAS**

Es la red informática que conecta la plataforma y cajas de los diferentes bancos y entidades financieras, para que puedan interactuar con la aplicación en red de la billetera móvil, para servicios especiales, tales como la recarga de saldo, retiro de efectivo y otras similares a la del usuario bancarizado.

#### **4.4.3 RED DE AGENCIAS COMERCIALES**

La misma red, está disponible con los comercios y agencias de intermediación, para que los usuarios puedan intercambiar su saldo por un servicio de su preferencia, adquirir productos o realizar otras transacciones similares a la de una tarjeta plástica.

#### **4.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

El tamaño del proyecto está definido por su capacidad real de producción de servicios, el objetivo de éste es determinar el número de transacciones que los potenciales usuarios efectivizarían al utilizar el servicio:

- Capacidad de diseño.- Ilimitadas transacciones (dependiendo de la velocidad del proveedor de servicios de telefonía móvil)
- Capacidad del sistema.- Ilimitadas transacciones (dependiendo de la velocidad del proveedor de servicios de telefonía móvil)
- Capacidad real.- 2.940.960 de transacciones alcanzables en condiciones normales de operación por año.
- Capacidad empleada o utilizada.- Transacciones logradas conforme a las condiciones que dicta el mercado
- Capacidad ociosa: Ninguna

Para determinar la capacidad del Plan se infiere la frecuencia de consumo anual considerando la pregunta del punto 2.8.7 del anterior capítulo:

**Tabla IV.2 Distribución de Frecuencias de transacciones**

<b>Variable de uso</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Factor que de multiplica</b>	<b>Total transacciones año</b>
Mensualmente	54%	27.458	12	329.496
Semanalmente	12%	6.102	52	317.304
Quincenalmente	23%	11.695	24	280.680
Diariamente	11%	5.593	360	2.013.480
<b>TOTAL DEMANDA = 50.848</b>				<b>2.940.960</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 DEMANDA ESPERADA**

La población objetivo para el estudio de mercado es de 60.533 personas entre 18 a 35 años; en este sentido, la respuesta de la pregunta 6 indica que del 84% de la población tarijeña requiere servicios de la billetera móvil, entonces 50.848 personas son las que tienen necesidades de billetera móvil, lo cual se constituye en la demanda potencial de clientes. La demanda de transacciones asciende a 2.940.960.

#### **4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCCIÓN**

- a. Descarga de la aplicación
- b. Llenado del formulario de inscripción al sistema
- c. Verificación en la agencia financiera.
- d. Primera carga
- e. Transacciones

#### 4.7.1 DESCARGA DE LA APLICACIÓN



Descargar la aplicación mi billetera. Bolivia desde la tienda Android o iOS, lleva apenas un par de minutos.

#### 4.7.2 LLENADO DEL FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN AL SISTEMA


Por favor, complete los datos solicitados y al finalizar haga click en “Aceptar” y “enviar solicitud”.

**1 DATOS DEL SOLICITANTE**

**NOMBRES Y APELLIDOS** (requerido) Favor incluir sus Nombres y Apellidos completos.  
Permite digitar letras en mayúsculas y minúsculas

*Nombres y Apellidos*

**TIPO DE IDENTIFICACIÓN** (requerido)

*Seleccione una opción* 


**NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN** (requerido)  
Permite digitar letras en mayúsculas y minúsculas

*Número de ID: NNNNNNNNNNNNNNA*

**DOMICILIO** (requerido)

*Domicilio*

**DEPARTAMENTO**  
(requerido)

*Seleccione una opción* 

**NÚMERO MÓVIL** (requerido) Este será su número de Billetera Móvil

*Número de su teléfono: 99999999*

**FECHA DE NACIMIENTO**  
(requerido)

*Su fecha de nacimiento: DD/MM/AAAA*

**EMAIL**

*Email*

## 2 BENEFICIARIO(S)

Por normativa se requiere designar al menos un Beneficiario para su Billetera

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS
1	<i>Nombres y Apellidos Completos del</i>
2	<i>Nombres y Apellidos Completos del</i>
3	<i>Nombres y Apellidos Completos del</i>
4	<i>Nombres y Apellidos Completos del</i>

### 4.7.3 VERIFICACIÓN EN LA AGENCIA FINANCIERA.

Cumpliendo con los requisitos de tener una C.I. vigente y una línea activa para acceder a la billetera, el cliente luego de llenar el formulario finaliza su afiliación en el Banco de su preferencia, sin necesidad de acudir al banco y al momento le llegan a su móvil mensajes de texto como instrucciones para comenzar a utilizar el servicio.

### 4.7.4 PRIMERA CARGA

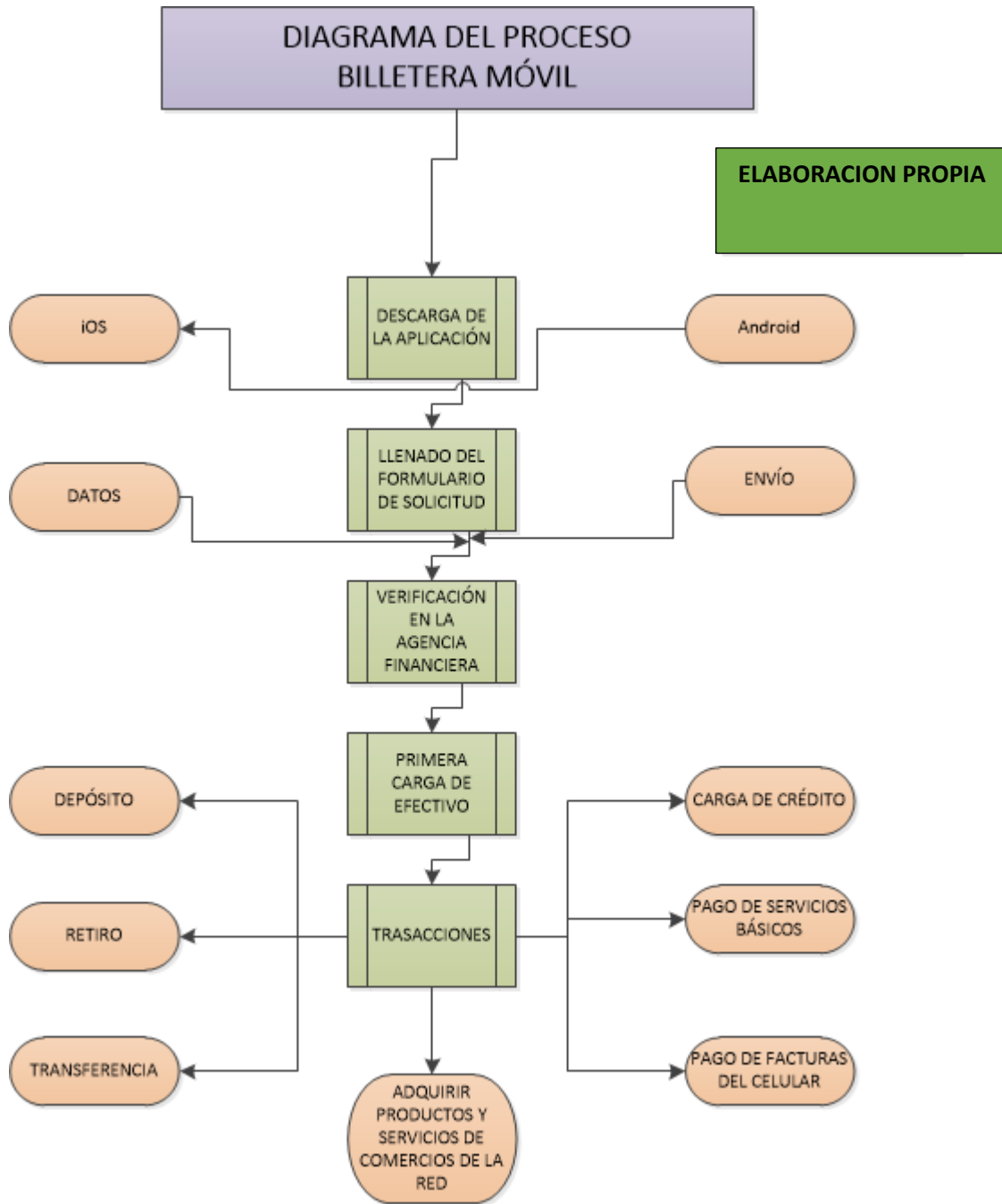
Una vez habilitado el servicio, podrá realizar la primera carga tanto en las agencias financieras como en las agencias particulares a través de mensajes de texto y al mismo tiempo de introducir su contraseña obligatoria.

### 4.7.5 TRANSACCIONES

El mecanismo consiste en que el Banco o el Particular le carga dinero electrónico por el dinero entregado en efectivo y el cliente dispone de ese dinero para:

- Depositar
- Transferir dinero
- Retirar dinero
- Cargar crédito al celular
- Pagar servicios básicos
- Pagar facturas
- Pagar en comercios de la red

#### 4.8 DIAGRAMA DE PROCESO





# **CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO**

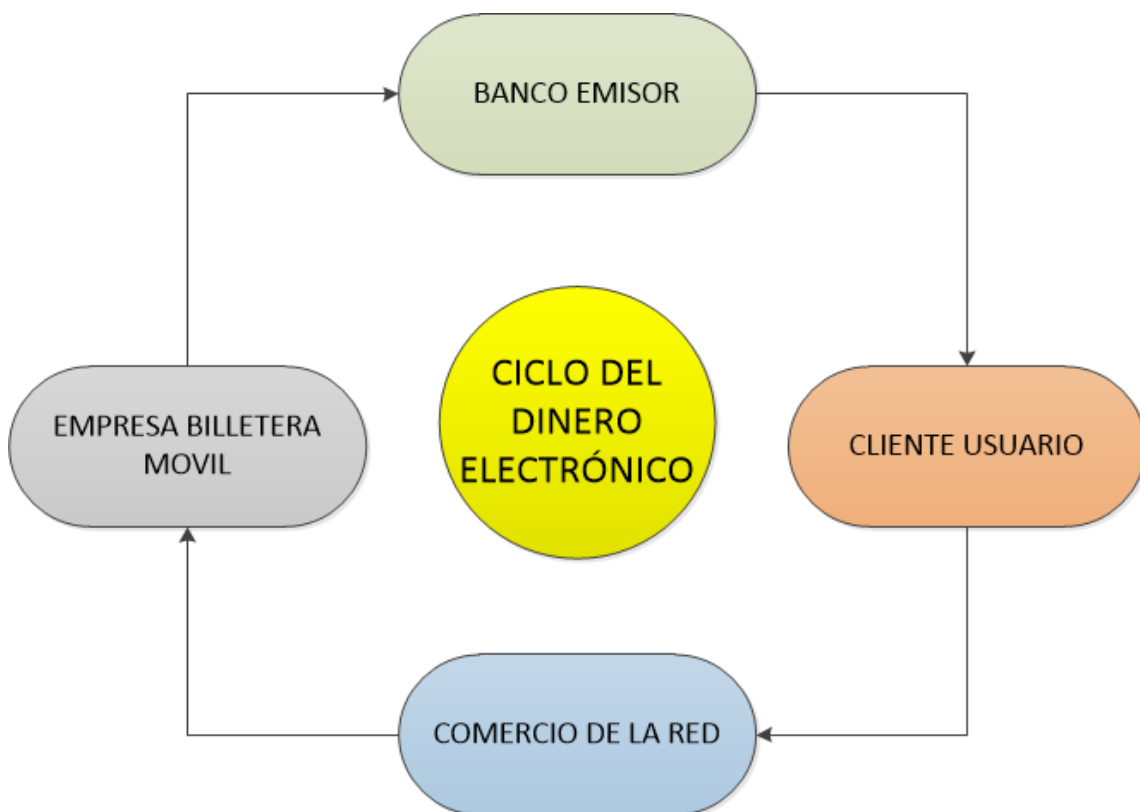
## CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

### 5.1 OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

Durante el desarrollo del plan financiero, se mostrarán las características y el valor monetario de los diferentes rubros, los cuales, constituyen la inversión del proyecto, por tanto, esta información se procesa en los diferentes cuadros financieros, con el fin de determinar sistemáticamente, los valores en que deben incurrir los inversionistas para la implantación y puesta en marcha del Plan de negocio de la Billetera Móvil.

El plan financiero de este modelo de negocio está basado en una estructura definida de pagos y porcentaje de comisión por transacciones, dichas tarifas están repartidas para toda la cadena de distribución desde el Banco emisor del dinero electrónico, empresa operadora de la Billetera Móvil, Comercios de la Red y Cliente usuario.

**Figura 5.1 Ciclo del Dinero Electrónico**



**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla V.1 Sistema de Pago**

<b>Tarifa</b>	<b>Transacción</b>	<b>Condición</b>	<b>Pago del Cliente</b>	<b>Comisión Banco 60%</b>	<b>Comisión Comercio 40%</b>	<b>Comisión Empresa 40%</b>
<b>Libre</b>	<b>Apertura y registro de la Billetera Móvil</b>		<b>Sin costo</b>			
<b>Libre</b>	<b>Depósito de Dinero en Banco</b>		<b>Sin costo</b>			
<b>Libre</b>	<b>Depósito de Dinero en Comercio</b>		<b>Sin costo</b>			
<b>T-1</b>	<b>Retirar dinero del Banco</b>	<b>Menos de Bs.1000.-</b>	<b>50 ctvs.</b>	<b>30ctvs</b>		<b>20 ctvs</b>
<b>T-2</b>	<b>Retirar dinero del Banco</b>	<b>Entre Bs.1000.- y Bs.3000.-</b>	<b>Bs.1.-</b>	<b>60ctvs</b>		<b>40 ctvs</b>
<b>T-3</b>	<b>Retirar dinero del Comercio</b>	<b>Menos de Bs.500.-</b>	<b>Bs.1.-</b>		<b>60 ctvs</b>	<b>40ctvs</b>
<b>T-4</b>	<b>Enviar dinero</b>	<b>Menos de Bs.500.-</b>	<b>50 ctvs.</b>	<b>30ctvs</b>		<b>20ctvs</b>
<b>T-5</b>	<b>Reconversión (compras y otros servicios)</b>	<b>Menos de Bs.1000.-</b>	<b>50 ctvs.</b>	<b>30ctvs</b>		<b>20ctvs</b>
<b>T-6</b>	<b>Reconversión (compras y otros servicios)</b>	<b>Entre Bs.1000.- y Bs.3000.-</b>	<b>Bs.1.-</b>	<b>60ctvs</b>		<b>40ctvs</b>

Fuente: Elaboración propia

El promedio de Tarifas es de 0,75, del cual la empresa recibe el 40%, es decir 0,3 lo cual es multiplicador de las 2.940.960 transacciones anuales estimadas, lo que arroja un ingreso potencial en el primer año de Bs. 882.288,00

## 5.2 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL

. Para que la Billetera Móvil inicie sus operaciones, debe realizarse un análisis financiero, el cual, se detalla en el desarrollo del presente plan. La decisión de invertir en este tipo de negocios recae en la asignación de grandes montos de dinero para la inversión fija y el capital de trabajo:

**Tabla 17. Inversión total**

<b>INVERSIÓN FIJA</b>		<b>Bs.251.784</b>
Maquinaria y equipo	Bs.8.800	
Muebles y Enseres	Bs.18.360	
Equipo de Computación	Bs.28.744	
Vehículos	Bs.111.360	
Aplicación móvil	Bs.83.520	
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>		<b>Bs.8.613</b>
Gasto Organización	Bs. 8.613,00	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>Bs.19.196</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Bs.4.525</b>	
Red de Internet	Bs.309	
Mano de obra directa	Bs.3.861	
Materiales indirectos	Bs.257	
Servicios básicos	Bs.61	
Suministros de aseo y limpieza	Bs.35	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Bs. 14.671</b>	
Sueldos personal administrativo	Bs.3.560	
Suministros de oficina	Bs.79	
Útiles de oficina	Bs.61	
Servicios básicos (área de administrativa)	Bs.17	
Sueldo personal área de ventas	Bs.4.634	
Publicidad	Bs.1.819	
Alquileres	Bs. 4.500	
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>Bs. 279.593</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 INVERSIÓN FIJA

Son los siguientes: alquileres, vehículos, equipos de computación, equipos de oficina, muebles de oficina y aplicación móvil que se requiere para el equipamiento de las áreas, con un valor de Bs. 251.784 en inversión fija:

**Tabla 18. Inversión Fija**

Activos	Monto
Vehículos	Bs. 111.360
Equipos de Computación	Bs. 28.744
Equipos de Oficina	Bs. 8.800
Muebles y enseres de Oficina	Bs. 18.360
Aplicación móvil	Bs. 83.520
<b>TOTAL DE INVERSION FIJA</b>	<b>Bs. 251.784</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.1 Vehículo

La empresa de Billetera Móvil contará con una movilidad minivan Nissan para 14 pasajeros modelo 2017 valorada en Bs.111.360.- (\$us.16.000,00 c/u).

### 5.3.2 Equipos de Computación

Para el área de las oficinas se requerirá 7 Computadoras de escritorio más sus impresoras, las cuales será i3 en procesador, 1 Tera de disco duro, 8 GB memoria, Monitor AOC 19”, impresora Canon series 3600 wifi. (\$us.590.- c/u)

**Tabla 19. Equipos de Computación**

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
DENOMINACION	UNIDAD	CANTIDAD	UNIT	TOTAL
Computador de escritorio e Impresora	Unidad	7	Bs.4.106,40	Bs.28.744,80

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Equipos de Oficina

Se requerirán teléfonos celulares para el equipamiento de las oficinas, Samsung Galaxy J1 PREPAGO.

**Tabla 20. Equipos de Oficina**

EQUIPOS DE OFICINA				
DENOMINACION	UNIDAD	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Teléfonos celulares	Unidad	8	Bs.1.110,00	Bs. 8.800,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>				<b>Bs. 8.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.4 Muebles y Enseres de Oficina

Los siguientes muebles son necesarios para el equipamiento de las oficinas.

**Tabla 21. Muebles y enseres de Oficina**

<b>MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>				
<b>DENOMINACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Gaveteros	Unidad	3	Bs. 870,00	Bs. 2.610,00
Escritorios	Unidad	7	Bs.1.050,00	Bs. 7.350,00
Sillas Ejecutivas	Unidad	7	Bs. 400,00	Bs. 2.800,00
Juego de sala	Unidad	2	Bs.2.800,00	Bs. 5.600,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>				<b>Bs. 18.360,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.6 Aplicación Móvil

Se requerirá de la aplicación móvil que generará las correctas distribuciones de transacciones, comisiones, pagos y reportes por Bs.83.520 (\$us.12.000.-).

**Tabla 22. Aplicación móvil**

<b>APLICACIÓN MÓVIL</b>				
<b>DENOMINACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Aplicación Móvil	Unidad	1	Bs.83.520,00	Bs.83.520,00

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 INVERSIÓN DIFERIDA

En el siguiente cuadro se detallan la inversión diferida:

**Tabla 23. Inversión Diferida**

	Costo unitario	Costo total
Minuta de constitución	1.500.-	1.500.-
Balance de apertura	250.-	250.-
Reserva de nombre en FUNDEMPRESA	136.50	136.50
Inscripción en FUNDEMPRESA	455.-	455.-

Licencia de funcionamiento	77.50	70.50
Materiales e insumos de oficina	2.944.-	2.201.-
Gastos por servicios jurídicos	3.500.-	4.000.-
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>		<b>8.613.-</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo es el fondo económico que utiliza la empresa para seguir reinvertiendo y logrando utilidades para así mantener la operación corriente del negocio.

Capital de trabajo = Costos + Gastos por cada mes

**Tabla 24. Inversión Corriente**

<b>INVERSIÓN CORRIENTE</b>		<b>Bs. 19.196</b>
Capital de Trabajo	Bs. 19.196	

FUENTE: Elaboración propia

## 5.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se contará con un crédito bancario del Banco Unión S.A. de Bs. 279.593.

**Tabla 25. Fuentes de Financiamiento**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
FUENTE	TOTAL	%
<b>EXTERNA:</b>		
CREDITO BANCO UNIÓN	<b>Bs. 279.593</b>	100
<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 279.593</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.1 TABLA DE AMORTIZACIÓN

Concierne al crédito para financiar el préstamo de Bs. 279.593 a una tasa de interés del 8% anual, el cual es calculado en un período de 48 meses (4 años):

**Tabla 26. Tabla de Préstamo**

<b>DETALLE</b>	<b>MONTO</b>
<b>PRESTAMO</b>	<b>Bs. 279.593,00</b>
<b>PAGO ANUAL</b>	<b>Bs. 81.908,00</b>
<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>8% ANUAL</b>
<b>TÉRMINO</b>	<b>48 MESES</b>
<b>TOTAL A CAPITAL</b>	<b>Bs. 279.593,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### **5.7 ESTIMACIÓN DEL INGRESO**

El Ingreso se estima de acuerdo a las transacciones, es decir que 2.940.960 transacciones estimadas multiplicadas por 40% de comisiones cuyo resultado es de 1.176.384 transacciones por el promedio del precio estimado de 0,75 por transacción da un ingreso anual de Bs. 882.288.

**Tabla 27. Tabla de Ingresos**

<b>TRANSACCIONES</b>	<b>40% COMISIONES</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>INGRESO ESTIMADO</b>	<b>% DEMANDA</b>	<b>INGRESO EFECTIVO</b>
2.940.960	1.176.384	Bs.0,75	882.288,00	50%	441.144
2.995.662	1.198.264,80	Bs.0,75	899.698,60	60%	539.219
3.051.381	1.220.552,40	Bs.0,75	915.414,30	70%	640.790
3.108.137	1.243.254,80	Bs.0,75	932.441,10	80%	745.952
3.165.948	1.266.379,20	Bs.0,75	949.784,40	90%	854.806

Fuente: Elaboración propia



## 5.8 FLUJOS DE CAJA PARA VIDA ÚTIL DE CINCO AÑOS

Tabla 28. Flujo de efectivo a 5 años

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>279.593,00</b>					
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>		441.144,00	539.219,00	640.790,00	745.952,00	854.806,00
(-) Costos de producción		54.300,00	55.309,98	56.338,75	57.386,65	58.454,04
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>386.844,00</b>	<b>483.909,02</b>	<b>584.451,25</b>	<b>688.565,35</b>	<b>796.351,96</b>
(-) Gastos Administrativos		176.052,00	179.326,57	182.662,04	186.059,56	189.520,26
(-) Impuesto a las transacciones 3%		13.234,32	16.176,57	19.223,70	22.378,56	25.644,18
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>197.557,68</b>	<b>288.405,88</b>	<b>382.565,51</b>	<b>480.127,24</b>	<b>581.187,52</b>
<b>Amortizaciones</b>		<b>81.908,00</b>	<b>81.908,00</b>	<b>81.908,00</b>	<b>81.908,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Depreciaciones</b>		<b>32.394,00</b>	<b>32.394,00</b>	<b>32.394,00</b>	<b>32.394,00</b>	<b>32.394,00</b>
(-) I.U.E 25%		49.389,42	72.101,47	95.641,38	120.031,81	145.296,88
<b>Flujo de caja</b>	<b>-279.593,00</b>	<b>33.866,26</b>	<b>102.002,41</b>	<b>172.622,13</b>	<b>245.793,43</b>	<b>403.496,64</b>

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el Índice de crecimiento de población de 1,86% actual para la fórmula de proyecciones:  $V=V_0*(1+i)^n$  ; donde el Valor a incrementarse es igual al valor inicial que multiplica a 1+ índice de incremento elevado a la cantidad de años.

## 5.9 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

### 5.9.1 CÁLCULO DEL VAN (VALOR ACTUAL NETO)

Para la determinación del VAN como indicador de aceptación y/o rechazo del presente plan, se aplicó la siguiente fórmula:

$VAN = \Sigma \text{Ingresos netos actualizados} - \Sigma \text{Inversión actualizada}$

$$VAN = 957.780,87 - 279.593,00 = 678.187,87$$

El resultado del VAN es positivo, por cuanto esto significa que la empresa logra recuperar la inversión.

### **5.9.2 CÁLCULO DE LA TIR (tasa interna de retorno)**

$$\text{TIR} = 40\%$$

Para el cálculo de la TIR también se toma en cuenta el mismo flujo de efectivo, de tal manera que con el apoyo del paquete Excel, se logra determinar la tasa interna de retorno del inversionista, tomando en cuenta la inversión, los ingresos netos futuros y la tasa de Actualización, que permite actualizar los ingresos netos futuros.

El resultado de la TIR para este proyecto es del 40 %. Considerando que esta tasa de préstamo bancario del 8%; esto quiere decir, que el proyecto obtiene un retorno porcentual mayor a la conveniencia de colocar el monto de la inversión en el banco o en otra segunda mejor alternativa. En consecuencia, el plan de negocio señala que el proyecto es aceptado.

### **5.9.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (P.R.I.)**

El período de recuperación de la inversión o PayBack, se obtiene utilizando la fórmula para flujos variables, como es el caso de este proyecto.

$$\text{PRI} = a + (I_0 - b) / F+$$

a=número del período que precede inmediatamente al de la recuperación del desembolso inicial

$I_0$ =se refiere a la inversión inicial del proyecto

b=es igual a la suma de los flujos de caja hasta llegar al final de período.

$F+$ =es el valor del flujo de caja que se generaría en el año en que se recupera la inversión.

Con los datos se tiene:

$$a = 3$$

$$I_0 = 279.593,00$$

$$b = 957.780,87$$

$$F_{+} = 245.793,43$$

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$PRI = 3 + \frac{(279.593,00 - 957.780,87)}{245.793,43}$$

$$PRI = 5,75 = 5 \text{ años} = 0,75 \times 12 = 9 \text{ meses}$$

El resultado que se obtiene indica que la inversión se recupera a los 5 años y nueve meses.

## 6. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio que se presenta como plan de negocio para la implementación de la billetera móvil en Tarija, forma parte de un proyecto muy innovador en Bolivia, donde diferentes actores participan de manera positiva para lograr una creación de valor.
- Se estimula la inclusión financiera como una prioridad para el emprendedor tarijeño, porque se intenta bajar las altas comisiones bancarias, a través de un sistema de red que no bancariza al cliente usuario, y le facilita una serie de transacciones sin necesidad de la tarjeta de crédito.
- Como se establece en el trabajo, es importante la aceptación del dinero electrónico por parte de todos los estratos de la sociedad, donde está implícita la seguridad y el respaldo del Sistema Financiero de los Bancos de Bolivia.
- La generación de un administrador de red que se pretende crear con este modelo de negocio aprovechará la coyuntura de la gran penetración de la telefonía celular en el país, la experiencia en el uso de plataformas tecnológicas que sustentan transacciones más 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 muy bajo.
- Al ser el proyecto nuevo y no muy conocido y/o usado en el mercado, la factibilidad técnica debe ser primordial. En este caso, el proyecto encara una VAN positiva con una TIR del 44%, con un PRI de 5 años, lo que hace al proyecto, atractivo a los inversores.