



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PSP
(PROVEEDOR DE SERVICIOS DE PAGO) DE TARJETAS DE CRÉDITO VISA
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de
Empresas

Profesor guía
Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor
Fausto Alonso Jácome Villavicencio

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero
CI 170974089-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Fausto Alonso Jácome Villavicencio
CI 1716751115-9

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo demostrar la viabilidad de la creación de una empresa PSP (Proveedor de Servicios de pago) de tarjetas de crédito Visa en la ciudad de Quito. El creciente uso de métodos de pago diferentes al dinero efectivo y el aumento del uso de tarjetas de crédito en el país, han apalancado el presente estudio. En la actualidad las entidades financieras realizan la tarea de la afiliación de establecimientos para la aceptación de tarjetas de crédito en sus ventas enfocándose a ciertos segmentos y perfil de clientes; no existen empresas terceras que se dediquen a esta actividad. FastPay S.A. se convertirá en patrocinador de microempresas ubicadas en zonas geográficas específicas de la ciudad de Quito, que ven como oportunidad de crecimiento el transaccionar con tarjetas de crédito. Mediante la investigación de mercados realizada se ha podido determinar la gran aceptación que tienen los pequeños negocios en trabajar con una empresa que los patrocine ante las entidades financieras para el uso de tarjetas de crédito en sus operaciones. La estrategia de enfoque y diferenciación que se plantea en el presente trabajo, permitirán ingresar a este mercado con ventajas competitivas. Del estudio financiero se pudo comprobar que el plan de negocio es viable respaldado por los índices financieros y la evaluación del proyecto.

ABSTRACT

This business plan aims to demonstrate the feasibility of the creation of a PSP (payment service provider) of credit cards Visa in the city of Quito. The increasing use of methods of payment other than cash and increasing the use of credit cards in the country, have leveraged this study. Currently, financial institutions perform the affiliation of establishments for the acceptance of credit cards in their sales focus to certain segments and profile of customers. There are no third companies that engage in this activity, FastPay S.A. will become sponsors of micro-enterprises located in specific geographical areas of the city of Quito, which come as growth opportunity transactions with credit cards. Using market research carried out has been able to determine the great acceptance that have small businesses to work with a company that sponsor them to financial institutions for the use of credit cards in their operations. The approach and differentiation strategy that arises in the present work, will allow entering this market with competitive advantages. The financial study failed to verify that the business plan is viable supported by financial indices and the evaluation of the project.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo general	1
1.1.2	Objetivos específicos.....	1
2	CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis externo	2
2.1.1	Análisis PEST	2
2.1.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	4
2.1.3	Matriz de Perfil competitivo (MPC)	4
2.1.4	Las cinco fuerzas de Porter.....	5
2.1.4.1.1	Poder de negociación de los consumidores	5
2.1.4.1.2	Poder de negociación de los proveedores	5
2.1.4.1.3	Desarrollo de potencial sustituto	5
2.1.4.1.4	Posible entrada de nuevos competidores.....	6
2.1.4.1.5	Rivalidad entre las empresas competidoras	6
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	6
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	6
3.1.1	Objetivos de la investigación	6
3.1.2	Entrevista con expertos	7
3.1.3	Grupo focal.....	7
3.1.4	Encuesta	9
3.1.4.1	Marco de muestreo, técnica y tamaño de la muestra.....	9
3.1.4.2	Preparación y análisis de datos de la encuesta	9
3.1.5	Elaboración y presentación del informe	10
4	CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	11
5	CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	12
5.1	Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1	Mercado Objetivo	12
5.1.1.1	Segmentación.....	12

5.1.1.2	Perfil del cliente	13
5.1.2	Propuesta de valor	13
5.2	Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1	Producto	13
5.2.2	Distribución.....	14
5.2.3	Precio	15
5.2.3.1	Objetivo para la fijación de precio	15
5.2.3.2	Estrategia de fijación de precios	15
5.2.3.3	Administración de ingresos.....	16
5.2.3.4	Tabla de precios.....	16
5.2.4	Promoción	17
5.2.4.1	Publicidad.....	17
5.3	Proyección de ventas	18
6	CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	18
6.1.1	Misión.....	18
6.1.2	Visión	18
6.1.3	Objetivos a corto plazo	18
6.1.4	Objetivos a mediano plazo.....	19
6.1.5	Objetivos a largo plazo	19
6.2	Plan de Operaciones	19
6.2.1	Ciclo de operaciones	19
6.2.2	Requerimiento de Instalaciones y equipos.....	20
6.3	Estructura Organizacional.....	20
6.3.1	Estructura legal de la empresa	20
6.3.2	Organigrama.....	20
6.3.3	Descripción de funciones.....	20
6.3.4	Personal y sueldos	21
7	CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	22
7.1	Proyección de estados de resultados	22
7.2	Situación financiera.....	22
7.3	Flujo de caja	22
7.4	Inversión inicial.....	22

7.5	Capital de trabajo y estructura de capital	22
7.6	Estado y evaluación financiera del proyecto	23
7.7	Indicadores financieros.....	23
8	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....	24
	Referencias	25
	ANEXOS.....	27

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En los últimos seis años el Ecuador ha venido presentando una estabilidad económica importante al pensar en invertir o en crear nuevos negocios, como lo indica el Banco Central del Ecuador en su Presentación Coyuntural de Estadísticas Económicas del mes de noviembre de 2015, “En el segundo trimestre de 2015, el PIB de Ecuador a precios constantes USD 2007 mostró un crecimiento inter-anual del 1,0% (t/t-4, respecto al segundo trimestre del 2014) y una variación trimestral (t/t-1, respecto al segundo trimestre del 2015) de -0,3%; el nivel del PIB en valores constantes se ubicó en USD 17.596 millones” (Banco Central, 2015)

Los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) “son entidades que celebran contratos con adquirentes para prestar servicios de pago a comercios patrocinados.” (Visa, 2013) Un PSP es el que canaliza los pagos de comercios patrocinados como intermediario con un adquirente autorizado en un país determinado. El objetivo de un PSP es “aumentar la aceptación de tarjetas para los comercios que no tienen una relación de adquirencia tradicional” (Visa, 2013).

Ecuador es el primer país en Latinoamérica en implementar el *Mobile payment*, tecnología que permite realizar pagos mediante un Smartphone o una Tablet. En el país se llama MPOS, el cual lo está siendo desarrollado por Telefónica Movistar aliada con Diners Club y Banco Internacional para aumentar el uso de tarjetas de crédito mediante la mayor afiliación de comercios por medio de empresas proveedoras de servicio de pago. Es aquí donde se ha visto el lumbral para este emprendimiento.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una empresa PSP (Proveedor de Servicios de Pago) de tarjetas de crédito Visa en la ciudad de Quito en el 2016, mediante la mitigación de riesgo a los adquirentes al afiliar mipymes, para aumentar el uso de tarjetas de crédito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria de medios de pago con tarjetas de crédito para determinar las barreras que tienen una empresa PSP.
- Determinar el mercado potencial y objetivo de una empresa PSP que permita conocer los clientes de la empresa.
- Establecer estrategias de marketing para la comercialización del servicio de afiliación de la empresa PSP, que permita generar ganancias.
- Diseñar los procesos operativos de afiliación de comercios de una empresa PSP para generar valor agregado al servicio.
- Plantear una estructura organizacional que permita el uso eficiente de recursos y el control de las actividades de los colaboradores de la empresa.
- Construir un plan financiero que determine la estructura de capital, necesidades monetarias y la utilidad generada en los primeros cinco años.

2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis externo

2.1.1 Análisis PEST

Tabla No 1 Análisis PEST

Entorno	Factor	Conclusión
Político	La reglamentación que rige a los establecimientos comerciales y las tarjetas está establecida en el Libro I NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Título I, Capítulo V. Superintendencia de Bancos	La Superintendencia de Bancos al ser el ente regulador del sistema financiero ecuatoriano también lo será para la empresa Proveedor de Servicios de Pago, lo que da una seguridad a los establecimientos y usuarios de tarjeta de crédito.
	Mediante resolución No.005-2014-M de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en el año 2014 define al dinero electrónico	Es importante mencionar al Dinero electrónico, como medio alternativo al dinero en efectivo y tarjetas de crédito, para la compra y venta de bienes y servicios dentro del país.
	La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió el 9 de octubre del 2014, la resolución No. 003-2014-F, que regula la aplicación de la contribución del 0,5% en todo tipo de créditos, incluidas las transacciones diferidas con tarjetas de crédito.	Este tipo de tasas puede frenar el uso de tarjetas de crédito, desencadenando en pocas transacciones en establecimientos que aceptan tarjetas de crédito.
	Leyes y reglamentos VISA INC, franquicia internacional de tarjetas de crédito.	De no cumplir con la normativa internacional, no se podrá trabajar con la marca Visa de tarjetas de crédito.
	Normas de seguridad de datos de la industria de tarjetas de pago (PCI DSS) se desarrollaron para fomentar y mejorar la seguridad de los datos del titular de la tarjeta y facilitar la adopción de medidas de seguridad uniformes a nivel mundial.” (PCI Security Standards Council, LLC, 2015)	Estas normas pueden incurrir en costos operativos para la empresa, en caso de necesitar la certificación PCI DSS.
Económico	En los últimos años el Ecuador ha podido beneficiarse de una estabilidad económica la cual le ha permitido crecer en términos de PIB. Ver anexo 2, figura 2.	Existe una gran plataforma para las nuevas empresas que tienen proyectos de creación o crecimiento, dando un contexto de seguridad al momento de hacer inversiones o emprendimientos
	PIB Sector Financiero, con un 4,2% de crecimiento para el 2014 el PIB del Sector Financiero se calcula en US\$ 1'942.357,00. Ver anexo 2, figura 3.	Sector Financiero cuenta con una tendencia de crecimiento constante en los últimos cinco años, fomentando así la inclusión de nuevos negocios y emprendimientos en esta industria.

	La inflación anual en el país en los últimos cuatro años ha tenido una variación de no mayor a un punto porcentual. Ver anexo 2, figura 4.	La pequeña variación en la inflación no será un problema en el futuro sobre todo en la estabilidad de los precios de los productos o servicios a ofertarse en el país.
	Es importante analizar las tasas de interés en el segmento de consumo, donde participan las transacciones con tarjetas de crédito. Ver anexo 2, tabla 10.	Al no tener una tasa de interés exageradamente alta y sobre todo constante, se potencia al consumo y al uso de tarjetas de crédito.
	El segmento de créditos de consumo ha tenido una tendencia de crecimiento constante en los últimos cinco años, a excepción del 2011 que tuvo una variación negativa del 2% casi imperceptible ya que los dos años subsiguientes la variación ha sido positiva. Ver anexo 2, figura 5.	Como es evidente se tiene un panorama positivo en el segmento crédito de consumo, donde se encuentra inmersa la transaccionalidad con tarjeta de crédito, lo que quiere decir que el uso de este medio de pago está en crecimiento.
	El riesgo país a inicios de marzo posee una tendencia a descender a los 1.300 puntos. Ver anexo 2, figura 6.	Este es un indicador importante para conocer la salud crediticia de un país. El cual denota disminución para dar seguridad al país.
	Es importante identificar que solamente a partir del año 2014 se puede cubrir el costo de la canasta familiar con el ingreso familiar. (INEC, 2016) Ver anexo 2, figura 7.	El uso de la tarjeta de crédito se vuelve más común para poder subsanar ese déficit o para adquirir otros bienes o servicios fuera de la canasta.
	El desempleo en la ciudad de Quito en diciembre del ha aumentado un 1,7% en comparación a diciembre del 2014. (INEC, 2015) Ver anexo 2, figura 8.	Las personas suelen ocupar sus tarjetas de crédito como herramienta de pago hasta conseguir empleo nuevamente, o a su vez crear emprendimientos los cuales puedan transaccionar con tarjetas de crédito.
Social	Son cada vez más los consumidores que recurren al dinero de plástico para instrumentar sus operaciones de compra, al ofrecer opciones de pago que engloban conveniencia, seguridad y liquidez. "Tendencias en medios de pago 2014", Tecnocom.	Lo que demuestra que el uso de las tarjetas de crédito es una tendencia en aumento en todo el mundo.
	Utilizadas en el 71,6% del total de transacciones, las tarjetas se imponen sobre los restantes medios de pago, mostrando una ininterrumpida tendencia de crecimiento sostenido en términos globales. (Tecnocom, 2014)	La evolución de las tarjetas de crédito y de débito en América Latina ha experimentado un ritmo ascendente.
	En el país, en los últimos tres años el consumo con tarjetas de crédito creció un 19%, lo que evidencia el potencial de este canal de pago. (Investigación Ekos Negocios, 2012)	Como se puede evidenciar la tendencia en la industria de medios de pago es creciente, algunos estudios coinciden que esta área tiene mucho potencial de explotación.

Tecnológico	Cobros Móviles es un nuevo concepto de comercio en movilidad que permite transformar dispositivos móviles como teléfonos inteligentes y tabletas en puntos para recibir pagos con tarjeta de crédito. (Banco Internacional, 2015)	Nuevos métodos de pago y cobro, potencian el uso de tarjetas de crédito en el país.
	El 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone). (INEC, 2014)	El mayor uso de teléfonos inteligentes, facilita el cobro mediante <i>Mobile Payment</i> .

2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2013, pág. 80) Para el presente estudio la matriz EFE se la puede observar detalladamente en el anexo 1:

La puntuación total obtenida es de 2,93, por encima del promedio total ponderado de 2,5. Lo cual indica que la empresa está en capacidad de dar respuesta a las oportunidades de la industria, así como responder a las amenazas existentes. Las estrategias planteadas por la empresa utilizan de gran manera las oportunidades y minimizan los efectos de las amenazas.

2.1.3 Matriz de Perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma nuestra. (Fred, 2013) Para el análisis de la matriz MPC de la empresa proveedora de servicios de pago se va a tomar en cuenta las dos entidades financieras con mayor participación de mercado en afiliación de comercios, si bien es cierto no son competidoras directas y en un futuro podían ser las entidades que proporcionen la licencia de Visa se las usará como competencia para poder realizar este análisis.

Tabla No 2 Matriz de Perfil Competitivo

	Pond.	PSP		Pacifcard		Interdin	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Factores críticos para el éxito							
1 Fuerza de ventas	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
2 Proceso de afiliación	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
3 Análisis de riesgo financiero	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
4 Comisiones	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
5 Manejo de reclamos	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
6 Prevención de fraudes	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09
7 <i>Branding</i>	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
8 Participación de mercado	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20
9 Consignación de vales	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16

10 Estructura organizacional	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
11 Imagen corporativa	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
12 Recurso financieros	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
13 Lealtad de cliente	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Total	1,00		2,96		2,81		2,73

De la matriz de perfil competitivo se puede concluir que la empresa proveedora de servicios de pago en la sumatoria de la calificación tiene un valor mayor a las otras dos empresas analizadas que actualmente son las que mayor participación de mercado tienen en la afiliación de comercios. Ésto no quiere decir que la empresa del estudio sea mejor que las otras empresas, más bien denota que las fortalezas que la empresa tiene son preponderantes. Lo valioso de este análisis, es que se denota que en algunos factores críticos para el éxito la calificación individual de la empresa es menor que las otras dos (valores resaltados) denotando las debilidades de la empresa. Para lo cual las estrategias que en un futuro se desarrollen deben apuntar al desarrollo de participación de mercado, buscar una estructura organizacional eficiente, generar una imagen corporativa, crear fidelidad con el cliente y generar mayores recursos financieros.

2.1.4 Las cinco fuerzas de Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado” (Kotler & Keller, DIRECCION DE MARKETING, 2009)

2.1.4.1.1 Poder de negociación de los consumidores

Para la industria de afiliación de establecimientos, los clientes son las empresas que ven el cobro con tarjeta de crédito una oportunidad de crecimiento en su actividad económica. El número de microempresas en el país es grande, lo cual permite al adquirente tener un océano azul de potenciales clientes, lo que disminuye el poder de negociación de los consumidores. Al no verse sujeto a negociar con pocos establecimientos a ser afiliados, el poder de negociación los clientes de esta industria es bajo, lo cual es algo positivo para la empresa.

2.1.4.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de afiliación de establecimientos son escasos. Al ser pocos en el mercado tienen la posibilidad de subir los precios y reducir las unidades de aparatos para pagos móviles (MPOS) necesarios para el servicio; o en su caso, las marcas autorizadas pueden colocar trabas para la emisión de las licencias necesarias para la afiliación de comercios. En conclusión el poder de los proveedores es alto, lo cual es un aspecto negativo.

2.1.4.1.3 Desarrollo de potencial sustituto

Desde el 2014 en el país empezó a funcionar el dinero electrónico con el objetivo de “que mejore la inclusión de los sectores marginales del país a los servicios financieros, con su consecuente efecto positivo en la inclusión económica, social y de reducción de la pobreza.” (BCE, 2014) El dinero electrónico puede considerarse un potencial sustituto al uso de la tarjeta de crédito al momento del consumo. Al existir un solo potencial sustituto que aún no

se encuentra fortalecido en el sistema financiero, su fuerza es baja, siendo esto un aspecto positivo.

2.1.4.1.4 Posible entrada de nuevos competidores

En la actualidad los bancos locales son los que realizan la afiliación de establecimientos. No existen barreras fuertes de entrada lo que hace que sea un mercado atractivo para su ingreso. Siendo alta la posible entrada de nuevos competidores, es un aspecto negativo para los fines investigativos.

2.1.4.1.5 Rivalidad entre las empresas competidoras

En el Ecuador actualmente no existen empresas que ofrezcan el servicio de afiliación de establecimientos, dejando a un lado los bancos que son los adquirentes por naturaleza pero con un enfoque distinto. No se ha considerado la rentabilidad y la posibilidad de crecimiento de este mercado. Siendo la rivalidad entre las empresas competidoras inexistente; por lo que, se concluye que es un aspecto positivo.

Se puede concluir, luego de realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que este mercado es muy atractivo para ingresar y realizar un emprendimiento. Al realizar el análisis cuantitativo se puede observar que se tiene tres fuerzas bajas y dos fuerzas altas; por lo tanto, se fortalece aún más la tesis de la creación de una empresa PSP en la ciudad de Quito. En el esquema (ver anexo 3 figura 9) se puede observar resumido el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria de afiliación de establecimientos para una Empresa Proveedora de Servicios de Pago del presente estudio.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación de mercados es un tema muy importante en el estudio que se está realizando para determinar la viabilidad de creación de una empresa proveedora de servicios de pago de tarjetas de crédito Visa en la ciudad de Quito. Esta investigación dará fuentes importantes de información para la toma de decisiones en lo posterior.

3.1.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Recabar información que permita determinar la viabilidad de la creación de una empresa proveedora de servicios de pago de tarjetas de crédito visa en la ciudad de Quito en el año 2016, para aumentar el uso de tarjetas de crédito.

Objetivos específicos:

- Conocer la aceptación que tendrán en los comercios para con la empresa proveedora de servicios de pago, mediante la encuesta realizada el mes de marzo de 2016.
- Identificar las características del mercado objetivo de la empresa patrocinadora de comercios, mediante el grupo focal a realizarse en el mes de marzo de 2016.

- Obtener información que permita generar una eficiente segmentación del mercado de comercios para su posterior afiliación, mediante la encuesta realizada en el mes de marzo.
- Determinar las principales características del servicio de afiliación de comercios mediante la entrevista realizada a expertos del área, para generar conocimientos del negocio.

3.1.2 Entrevista con expertos

La entrevista fue realizada a dos expertos del sector financiero del área de afiliación de establecimientos con varios años de experiencia, se puede ver la información en el anexo 4, tabla 11; de las entrevistas realizadas se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

Los dos entrevistados coinciden que la aceptación de tarjetas de crédito en un establecimiento aumenta considerablemente las ventas de dicho comercio, considerando un enorme beneficio para los negocios. Uno de los entrevistados indica que según datos de fuentes internacionales, el crecimiento de las ventas es aproximadamente del 30%. Adicionalmente, informan que existen otro tipo de beneficios que los establecimientos pueden gozar al momento de usar tarjetas de crédito para los pagos de sus clientes.

Dentro de los principales requisitos que debe tener un comercio para su afiliación uno de los entrevistados denota que el solicitante de afiliación debe ser consciente que la rentabilidad de su negocio será capaz de asumir los costos financieros por el uso de tarjetas de crédito; el otro experto informa, que el principal requisito que debe tener el solicitante es el nivel de ventas de su negocio. Se puede apreciar que los dos coinciden en que la rentabilidad y el nivel de ventas es lo más importante al momento de afiliar comercios.

Así mismo, coinciden que la rentabilidad y los niveles de ventas son los principales motivos para no afiliar un comercio. Además, están de acuerdo que si existiera una empresa que asuma los riesgos de estos establecimientos a los cuales no los pueden afiliar, tendrían una segunda oportunidad con el respaldo de la empresa proveedora de servicios de pago. Ésto es un aliciente para el presente plan de negocio.

Cuando se los consultó de la estrategia que recomiendan a una empresa que ingresa en el mercado de adquirencia, uno de los entrevistados manifestó cuatro estrategias fundamentales: adquisición, activación, desarrollo y retención. Para complementar estas cuatro estrategias, el segundo entrevistado acotó que una buena segmentación y enfoque son importantes al momento de plantear la estrategia.

3.1.3 Grupo focal

El *focus group* se realizó con la participación de seis gerentes-propietarios de negocios, en los cuales no se acepta aún tarjetas de crédito para sus ventas, y un moderador encargado de realizar las preguntas según un guión establecido para la apertura y cierre de la sesión.

En el transcurso que las preguntas se realizaban, se dio a apertura para comentarios y consultas de los participantes. Cuando se les consultó de la posibilidad de operar en su negocio con tarjeta de crédito, las opiniones fueron divididas. Los participantes que no estaban de acuerdo, mencionaron como motivos de su negativa temas como: que el giro de negocio no es atractivo para su uso, la demora en la liquidación del pago al comercio y

los diferentes targets de clientes que se enfocan los comercios no serían viables para el cobro con tarjeta de crédito.

Se procedió a exponer los beneficios de aceptar tarjetas de crédito en los negocios y la respuesta de los participantes, que en un primer momento fue negativa, no pudo cambiar. Por temas como la necesidad de liquides del negocio, otros medios de pago como transferencias, los servicios que ellos proporcionan no son viables para pago con tarjeta de crédito.

Al consultar sobre experiencias previas con el uso de tarjetas de crédito, dos de los participantes expusieron ciertas inconformidades al usar tarjetas de crédito en sus negocios anteriormente. Por ejemplo:

- Las comisiones que se cobran es uno de los malestares del participante.
- El trámite para la liquidación de las ventas es uno de los malestares, supieron manifestar que el proceso de ir al banco con los vales y esperar varios días para que esos valores sean consignados a las cuentas, era un tema que podía ser imperativo en el momento de decidir aceptar o no tarjetas de crédito en su negocio.

Revelaron que los costos de comisión los tienen que pasar a los clientes, cobrando un costo mayor por sus productos/servicios o en su caso informar al cliente que harían un recargo al final de la factura. Este aspecto no se encuentra dentro de la normativa establecida para el efecto.

Para finalizar se consultó cuáles serían los mejores incentivos o premios para que alienten a sus clientes a pagar con tarjeta de crédito y sobre todo a promover el uso del dinero plástico; a lo que los participantes respondieron:

- Disminución en la comisión para lograr mayor rentabilidad en su negocio.
- Eliminación de cuotas y penalidades por no llegar a un número específico de transacciones.
- Apoyo y asesoría en el tema de marketing en los comercios por parte de la nueva empresa, fue uno de los incentivos que un participante mostró interés, finalizando así la sesión.

Conclusiones:

- Existen negocios que no ven rentable el uso de tarjeta de crédito para sus operaciones, a los que se debería determinar si se debe invertir recursos para lograr la afiliación o simplemente dejarlos de lado como mercado meta.
- El exponer los beneficios que los comercios obtendrían puede ser el punto de inflexión entre ganar o perder un comercio patrocinado.
- Las inconformidades por experiencias anteriores de los dueños de negocios con el uso de tarjeta de crédito, son importantes para crear estrategias que permitan a la empresa proveedora de servicios de pago fidelizar y satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes.
- El tema de comisiones es primordial al momento de llegar a un acuerdo con el banco adquirente, para lograr fijar una comisión atractiva para atraer a comercios patrocinados.
- La eliminación de cuotas de venta y penalidades por no llegar a un número de transacciones fijado en un determinado periodo de tiempo, es uno de los incentivos que se debe tomar en cuenta al momento de buscar establecimientos patrocinados.

3.1.4 Encuesta

Para el presente estudio se utilizará un cuestionario formal estructurado con preguntas cerradas. Como ventaja se tiene que las respuestas y la información será directa de los establecimientos encuestados, así como la delimitación de las respuestas para una eficiente tabulación de resultados y un mejor análisis de datos. La técnica que se usará es la de una encuesta personal en casa, que en el caso de este estudio será en los establecimientos dentro de la muestra. Se contará con un alto control de la muestra.

3.1.4.1 Marco de muestreo, técnica y tamaño de la muestra

El marco de muestreo está determinado por el número de micro-empresas y pymes registrados por administración zonal. Según el censo económico del 2010 del Distrito Metropolitano de Quito existen 97.860 establecimientos con y sin RUC. Se tiene que el número de establecimientos con RUC es de 29.523 establecimientos, en las administraciones zonales caracterizadas por tener el mayor número de personas que poseen ingresos altos y mayor uso de tarjeta de crédito. Ver anexo 5, tabla 12.

Para la presente investigación de mercados se utilizará un muestreo estratificado. La población se estratifica bajo la variable geográfica. Luego en cada estrato se realizará la determinación de la sub-muestra mediante un procedimiento aleatorio, para poder reunirlos y conformar la muestra total. Para determinar la muestra se realizará un estadístico de proporción para establecer el tamaño de cada estrato. En el anexo 5, tabla 12 se puede ver la proporción de cada estrato de la muestra del estudio, una vez determinada la proporción se procede a utilizar la fórmula para el error estándar de proporción (Malhotra, 2008, pág. 373), para encontrar la muestra de los estratos.

Para un nivel de confianza del 95%, con un nivel de precisión del 5% y un valor z asociado con el nivel de confianza igual a 1,96; el valor de las muestras de los tres estratos es de 547 establecimientos. Por fines académicos se realizarán las encuestas a 50 establecimientos.

3.1.4.2 Preparación y análisis de datos de la encuesta

Pregunta 1 ¿Estaría dispuesto/a aceptar tarjetas de crédito en su negocio?

- El 86% de los encuestados afirmaron que desearían aceptar tarjetas de crédito en su negocio. Solo el 14% no estarían dispuestos a utilizar este medio de pago, los motivos serán detallados a continuación.

Pregunta 2 Si su respuesta es NO. ¿Cuáles de estos motivos serían la causa de su negativa?

- La principal razón por la que los establecimientos no estarían dispuestos a aceptar tarjetas de crédito en su negocio es el costo que debe pagar por arrendamiento o pago del equipo, pago de penalidades; siendo el 43% del total de negativas. En segundo lugar se ubican el elevado cobro de comisiones de los bancos para transaccionar con tarjeta de crédito, esto representa el 29% de las negativas.

Pregunta 3 A continuación hay un listado de beneficios de aceptar tarjetas de crédito en su negocio. Por favor de una calificación del 1 al 5, siendo 5 el beneficio más importante y 1 el menos importante según su criterio.

- Para el 79% de los establecimientos encuestados el beneficio más importante es el de aumentar considerablemente las ventas de sus negocios, mientras que en segundo lugar el beneficio de brindar comodidad al cliente posee el 49% de apreciación de los consultados.

Pregunta 4 Solamente como dato informativo para fines de estudio ¿Dentro de cuál de estos rangos estaría las ventas de su negocio (no ganancia)?

- El 83% de los establecimientos encuestados posee ventas mensuales dentro del rango de \$1.000,00 a \$5.000,00, siendo la mayoría el rango de ventas de \$1.000,00 a \$3.000,00 con el 60% del total de encuestados.

Pregunta 5 ¿Cuál es el giro de su negocio? Escoja una respuesta

- El giro de negocio de consumo masivo ha sido predominante en los establecimientos encuestados con el 74% del total. El resto de establecimientos encuestados se encuentran giros de negocio de alimentos, salud, vestimenta y servicios varios.

3.1.5 Elaboración y presentación del informe

La investigación ha demostrado que la gran mayoría de establecimientos encuestados poseen gran aceptación a utilizar tarjetas de crédito para recibir los pagos de los clientes en sus comercios, lo que beneficia al estudio de viabilidad que se está realizando.

De los pocos establecimientos que no comparten la idea de aceptar tarjetas de crédito en sus ventas, se han podido determinar que los motivos son viables de sobrepasar con estrategias comerciales entre la empresa proveedora de servicios de pago y el Banco adquirente.

Se puede determinar que la principal razón para que los establecimientos encuestados acepten tarjetas de crédito en sus operaciones está enfocada en el aumento de sus ventas, más que en otros beneficios que pueden aparecer al momento de transaccionar con tarjetas de crédito.

Le nivel de ventas de los establecimientos encuestados proporciona información valiosa para el estudio, además que se encuentran en un nivel óptimo y proponen un escenario favorable para la creación de la empresa proveedora de servicios de pago. Esta información será indispensable para la proyección de ingresos y análisis financiero del estudio realizado.

El giro de negocio al que se debería enfocar la empresa proveedora de servicios de pago, según los datos recolectados en esta encuesta, es el de consumo masivo. Este tipo de negocio es el más representativo en el estudio de mercado realizado, lo cual no quiere decir que los otros giros de negocio deben ser desechados, pero se los debe trabajar bajo otra estrategia en un futuro.

4 CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El acelerado crecimiento del uso de medios de pago alternos al dinero en efectivo, como lo es la tarjeta de crédito, en el mundo y en el país ha puesto en evidencia una potencial oportunidad; de la mano del creciente uso de tarjetas de crédito debe existir un aumento paralelo en el número de establecimiento o locales comerciales donde se pueda hacer pagos con dinero plástico, que es donde el investigador se ha enfocado para la propuesta de idea de negocio.

La estabilidad económica presentada en los últimos cinco años, a pesar del reciente declive, crea un escenario oportuno para la creación de negocios con enfoques innovadores. El crecimiento sostenido del segmento de crédito de consumo y la tasa de interés que no ha variado en los últimos 15 años, crean un escenario positivo para el uso sostenido de tarjetas de crédito en el país. La existencia de entidades de control que respaldan las operaciones financieras, logran generar garantías para que las personas dispongan de líneas de crédito mediante el dinero plástico para subsanar necesidades de compra en su día a día.

La creación de nuevos emprendimientos y pequeños negocios, deja una gran oportunidad para el pago con tarjeta de crédito en dichos establecimientos. Se ha podido identificar que en el sector financiero, al cual pertenece esta propuesta negocio, no existen empresas de la naturaleza de la empresa proveedora de servicios de pago que se propone en este estudio, en otras palabras no existen empresas terceras dedicadas a la afiliación de establecimientos que asuman riesgos que los bancos adquirentes Visa no desean asumir.

La necesidad de los pequeños comerciantes o prestadores de servicios de poder transaccionar con tarjetas de crédito para desarrollar sus negocios y tener un crecimiento en ventas de sus productos o servicios, es un punto que se ha podido evidenciar en el estudio de mercado. Sus necesidades insatisfechas y malestares con el actual sistema de afiliación, crea una oportunidad para que la propuesta de este estudio tenga luz verde en la creación de una empresa proveedora de servicios de pago.

Así mismo, la gran aceptación que tuvo la propuesta de negocio entre los establecimientos encuestados y participantes del grupo focal ha creado una oportunidad de negocio de la empresa proveedora de servicios de pago. Tomando en cuenta el mercado desatendido por los bancos adquirentes actuales y las necesidades insatisfechas encontradas en el estudio realizado, se puede afirmar sólidamente que la oportunidad de negocio es evidente.

El modelo de negocio posee un diferenciador clave para competir en este mercado, ventajas competitivas y la experiencia existente en este campo por parte del investigador, serán importantes para ser la primera empresa proveedora de servicios de pago en la ciudad de Quito que patrocine establecimientos ante banco adquirentes para su posterior afiliación.

5 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La propuesta de este estudio es buscar los comercios que reunidos cumplan con un nivel de facturación ideal para generar utilidad a la empresa, enfocándose en sus necesidades particulares y generando así una ventaja competitiva. Mediante el siguiente mix de estrategias.

Tabla No 3 Estrategias de marketing

Estrategia	Descripción
Enfoque de diferenciación	La empresa se dirigirá a establecimientos que las entidades financieras adquirentes no se han dirigido, los pequeños comercios que como unidades independientes no cumplen con la facturación deseada por los bancos adquirentes y por ende no son su objetivo de mercado.
Innovación	Al ser la primera empresa de este tipo, se cuenta con la ventaja de no tener con quien competir. Se podrán crear barreras de entrada para nuevos competidores, por ejemplo, la protección legal de patentes.
Penetración de mercado	Mediante la difusión masiva del servicio, se busca un aumento exponencial de la cartera de comercios patrocinados en el corto plazo, que permita obtener portafolios de comercios con facturaciones que generen utilidad a la empresa.
Especialista	Se cuenta con el know-how del servicio y procesos, avalados por la experiencia en la industria de tarjetas de crédito. Se dispone de información estratégica y conocimiento de las necesidades, gustos, preferencia y tendencias del segmento al que se está enfocado este negocio.
Desarrollo de mercado	Al mediano plazo se incursionará con el modelo de negocio en otras plazas geográficas. Se buscarán nuevas plazas en geografías turísticas donde el uso de tarjetas de crédito se proyecta a ser mayor.

5.1.1 Mercado Objetivo

5.1.1.1 Segmentación

Tabla No 4 Segmentación de mercado

Variable	Análisis
Geográfica	Provincia: Pichincha Ciudad: Quito Zona: Tumbaco, Los Chillos y Eugenio Espejo Sectores de alta plusvalía: 12 de Octubre, Batan alto, Bellavista, Carolina, El Bosque, González Suarez, Granda Centeno, Iñaquito, Jacaranda, La Colina, La Pradera, Miravalle, Quito Tennis, República del Salvador, San Rafael, entre otras.
Demográfica	Etapas del ciclo de vida del negocio: antigüedad por lo menos de un año Formalidad del negocio: Que posea RUC y los permisos de funcionamiento correspondientes al giro de negocio.

	<p>Nivel de ventas: Establecimientos que posean ventas mensuales superiores a los \$1,000.00.</p> <p>Nacionalidad: El comercio debe ser constituido en Ecuador y su representante legal debe ser ecuatoriano.</p> <p>Clasificación de la empresa: Microempresas o emprendimientos.</p>
Psicográfica	<p>Comercios que atiendan clientes de clase social media alta y alta.</p> <p>Ser líder o referente de su zona.</p> <p>Horarios de atención ampliados.</p> <p>Establecimiento ordenado y aseado, que denote status.</p> <p>Capacidad para atender varios clientes a la vez, así como personal suficiente según la concurrencia de clientes.</p>

5.1.1.2 Perfil del cliente

Para el presente estudio, la empresa proveedora de servicios de pago se dirige a los emprendimientos o micro empresas líderes o referentes de su zona, que atiendan a clientes de clase social media alta y alta, con una infraestructura de denote estatus; geográficamente ubicadas en los sectores de alta plusvalía en administraciones zonales específicas de la ciudad de Quito; con una antigüedad mínima de un año que posean RUC y todos los permisos correspondientes, que generen ventas superiores a los mil dólares mensuales.

5.1.2 Propuesta de valor

Para la propuesta de valor se utilizará el modelo Canvas, el mismo que puede verse a detalle en el anexo 6, tabla 13. La empresa proveedora de servicios ofrece a sus comercios patrocinados respaldo, asesoría y una nueva experiencia en la afiliación de comercios y el cobro con tarjeta de crédito en sus negocios, logrando aumentar desarrollar y hacer más rentable a sus clientes. Procesos simplificados, comisiones bajas, sistemas de seguridad y servicios poste venta, son los beneficios que gozarán los clientes de la empresa proveedora de servicio.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La empresa proveedora de servicios de pago no entrega un producto físico en su actividad, más bien entrega un servicio de patrocinio a establecimientos que deseen aceptar tarjetas de crédito para el pago de sus clientes en sus comercios por sus bienes o servicios. Para explicar de mejor manera el concepto de este servicio, se utilizará el “diseño del concepto de servicio” de Christopher Lovelock.

Tabla No 5 Diseño del concepto de servicio

Diseño del concepto de servicio	
Producto básico	La empresa proveedora de servicios de pago ofrece un servicio auxiliar financiero en tarjetas de crédito, de patrocinio de comercios para la aceptación de tarjetas de crédito en comercios pequeños que tienen un nivel de riesgo alto de afiliación para las entidades financieras adquirente.

Servicios complementarios	Flor de servicios	<p>Servicios complementarios de facilitación</p> <p>Información.- será entregada mediante los asesores comerciales de la fuerza de ventas. También se podrá entregar formación a los comercios patrocinados mediante entrevistas en oficina o visitas comerciales.</p> <p>Toma de pedidos.- se usará un proceso de solicitud, el cual será diseñado para obtener información del comercio a ser afiliado. Dicha información será usada para crear un perfil del establecimiento, realizar un estudio financiero y análisis de riesgo.</p> <p>Facturación.- el detalle de las transacciones generadas y del cobro de la comisión se enviará vía documento electrónico diariamente, para que el cliente pueda descargar y llevar su control contable. Se generará un estado de cuenta mensual si el cliente lo desea para verificar una a una las transacciones realizadas por el comercio.</p> <p>Pago.- El banco adquirente realizará el pago de las transacciones realizadas a la cuenta la empresa proveedora de servicios de pago, inmediatamente se hará un control y verificación de depósitos contra las transacciones generadas por los comercios patrocinados.</p>
	Servicios complementarios de mejora:	<p>Consultas.- el canal para solventar cualquier consulta es la de los asesores comerciales que contarán con el conocimiento necesario para aclarar y despejar las consultas de los comercios patrocinados pertenecientes a su portafolio de negocio.</p> <p>Hospitalidad.- el servicio de patrocinio de comercios contará con gente capacitada y sobre todo hospitalaria con el cliente, en este caso con el comercios afiliado. Personal capacitado en resolución de controversias, para ofrecer un excelente servicio.</p> <p>Cuidado.- Se entregará asesoría a los pequeños establecimiento en temas administrativos, financieros y de marketing. Mediante sistemas de prevención de fraude se realizará un control en la facturación y el número de transacciones que realice cada establecimiento, con el fin de evitar fraudes.</p> <p>Excepciones.- las excepciones se las manejará a medida que aparezcan de manera rápida, eficaz y eficiente.</p>
Proceso de entrega	<p>Para esquematizar el proceso de entrega del producto básico y servicios complementarios se ha desarrollado el diagrama <i>BluePrint</i> del servicio, se lo puede observar en el anexo 7 tabla 14.</p>	

5.2.2 Distribución

Las experiencias, los desempeños y las soluciones no se pueden transportar ni almacenar físicamente. (Lovelock & Wirtz, pág. 110) Bajo esa premisa, la empresa proveedora de servicios de pago, como su nombre lo indica, brinda un servicio intangible a los establecimientos patrocinados. Ese mismo servicio se lo debe canalizar de alguna forma, a continuación el detalle de los canales a utilizar

Primero se debe describir el flujo de información y promoción, en otras palabras, lograr que los clientes conozcan o se interesen por el servicio. Los canales a utilizarse serán canales electrónicos, e-mailing Network y a la propia fuerza de ventas de la empresa. La fuerza de

ventas será la encargada de acercarse a los comercios que desean aceptar tarjetas de crédito en sus operaciones. Ellos mismos serán encargados del flujo de negociación lo que es la afiliación de los comercios, es decir, vender el derecho a utilizar el servicio. El flujo de producto se lo realizará mediante canales electrónicos, canales telefónicos y visitas de los asesores comerciales, también se contará con una oficina central.

En segundo punto, se debe determinar cómo se entregará el servicio, para esto se enviará a los asesores comerciales de la fuerza de ventas al lugar donde se encuentran los clientes, esto es, al comercio que desea ser patrocinado. Mediante técnicas de negociación rápida se podrá generar procesos eficientes y evitar desgaste de recursos, adicional al uso de canales electrónicos para cobros y servicio post venta.

Como tercer punto, se debe establecer dónde se entregará el servicio. La empresa proveedora de servicios de pago contará con una oficina central, que servirá de base para la fuerza de ventas que se acercarán a los clientes. Pero, específicamente el servicio se lo entregará en cada uno de los establecimientos prospectos a ser patrocinados por la empresa PSP. Para finalizar, se debe acordar un horario para el servicio, el mismo que se lo dará en horario de oficina, dada la naturaleza del servicio y los clientes a los que se quiere llegar.

La distribución del servicio afiliación de establecimientos comerciales será directa sin intermediarios; a nivel local, específicamente en la ciudad de Quito en las zonas determinadas en la segmentación del mercado objetivo. Por el momento, no se utilizarán herramientas de e-commerce, es decir, al corto plazo no se cuenta con una página web, por lo que la distribución será de forma tradicional.

5.2.3 Precio

5.2.3.1 Objetivo para la fijación de precio

El objetivo primordial de la empresa proveedora de servicios de pago en lo que concierne a la fijación de precios, es la de crear demanda y desarrollar una base de clientes en el largo plazo. Se debe tener una base de clientes satisfechos, que se sientan a gusto con el servicio entregado y sobre todo que generen mayor facturación de sus ventas, lo que se traducirá en incremento de comisiones y renta para el negocio. Para el corto plazo se debe enfocar en la cobertura de los costos de operación y cubrir el costo de la inversión que se realizará para la creación de la empresa proveedora de servicios de pago. (Ver anexo 17)

5.2.3.2 Estrategia de fijación de precios

Para establecer la estrategia de fijación de precios de la empresa proveedora de servicios de pago, se debe desarrollar en tres partes: costos de proveedor, fijación de precios de la competencia y el valor para el cliente. (Lovelock & Wirtz, pág. 138)

Determinar y fijar los costos de la creación de un servicio es una tarea sumamente complicada, para el presente estudio no ha sido la excepción, por lo que la fijación del costo del servicio de afiliación de comercios ha demandado gran cantidad de recursos. Mediante el punto de equilibrio se pudo determinar el monto de las ventas para cubrir los costos de la operación de la empresa proveedora de servicios de pago; antes que el número de establecimientos afiliados, dado que es subjetivo afirmar que a mayor número de establecimientos la facturación será mayor. Ver anexo18.

La empresa proveedora de servicios de pago deberá lograr que los establecimientos patrocinados perciban el valor del servicio, dicho en otros términos, que sientan que la comisión que están pagando ha satisfecho todas sus necesidades y deseos del servicio de afiliación de comercios. De esta manera, se logrará cumplir con el objetivo planteado de crear demanda y desarrollar una base de clientes, que emane fidelidad y satisfacción.

Para finalizar la estrategia se debe conocer lo que ofrece la competencia, en este punto se conoce que bajo regulaciones de entidades de control existe un techo en el cobro de las comisiones, "...la comisión que el emisor de tarjeta de crédito cobra al establecimiento comercial por el uso de la tarjeta de crédito, la cual alcanza un valor de 4,02% más IVA del valor total del consumo realizado por el tarjetahabiente en el establecimiento comercial." (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2013).

5.2.3.3 Administración de ingresos

Continuando con la estrategia de fijación de precios para la empresa proveedora de servicios de pago, se utilizará el modelo de administración de ingresos que resulta efectiva cuando se tiene: una estructura con costos fijos elevados, demanda variablemente incierta y clientes muy sensibles al precio. (Lovelock & Wirtz, pág. 145)

Para lo cual, se ha creído conveniente utilizar un tarifario de comisiones para los clientes patrocinados por la empresa, basado no en el tipo de cliente, sino en sus niveles de facturación. Siguiendo la línea estratégica de la innovación, a mayor facturación la comisión cobrada irá disminuyendo; siendo ésto un motivante para que los comercios patrocinados fomenten el uso de tarjeta de crédito en sus negocios y realicen las transacciones con este medio de pago.

En la actualidad la adquirencia tradicional posee un esquema de cobros de multas y penalizaciones a los establecimientos que no lleguen a un nivel determinado de facturación o número de transacciones solicitadas, respaldadas por el contrato firmado con el adquirente. Insistiendo en la estrategia de innovación y creación de una base de clientes, la empresa proveedora de servicios de pago eliminará este sistema de cuotas y penalidades; que yendo en contra de su objetivo de aumentar la transaccionalidad, desalienta el uso de tarjeta de crédito en los negocios.

5.2.3.4 Tabla de precios

Para conocer los valores de las comisiones que cobrará por parte de la empresa proveedora de servicios de pago, se adjunta la tabla. Donde se puede ver el sistema innovador que se plantea en este estudio, el valor de la comisión disminuye a medida que el nivel de facturación de los establecimientos aumenta. La comisión mínima se la ha determinado mediante el punto de equilibrio (Ver anexo 18), es decir, se cubrirán los costos fijos de las operaciones.

Tabla No 6 Tabla de comisiones

Nivel	Facturación mensual		Comisión
1	\$ -	\$ 999.00	5,02%
2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	4,02%
3	\$ 2,001.00	\$ 3,000.00	3,92%

4	\$ 3,001.00	\$ 4,000.00	3,82%
5	\$ 4,001.00	\$ 5,000.00	3,72%

5.2.4 Promoción

Para poder desarrollar la promoción de la empresa proveedora de servicios de pago; es primordial recordar que los clientes de este negocio no son con consumidores finales, sino las microempresas que desean aceptar tarjetas de crédito en sus ventas. Es importante recalcarlo, para administrar de mejor manera los recursos económicos de la empresa, porque no se puede cometer el error de utilizar los medios tradicionales de promoción y peor aún el uso de medios de publicidad masiva. La estrategia de promoción se detalla a continuación:

Tabla No 7 Matriz de promoción

Variable	Herramienta	Objetivo	Estrategia
Promoción	Relaciones publicas	Generar una relación de largo plazo entre la PSP y los comercios patrocinados.	Se busca mantener al cliente satisfecho y que fomente el uso de tarjetas de crédito en su negocio.
	Canales propios de prestación de servicios (Asesores comerciales)	Ofrecer los servicios de patrocinio y afiliación de manera directa	La promoción se llevará a cabo con los asesores comerciales de la fuerza de ventas de la empresa que se acercarán a los establecimientos.
	Capacitaciones y Asesoría	Promocionar de mejor manera y más completa los beneficios de trabajar con la PSP	En las capacitaciones de venta segura y asesorías comerciales, se exponen a profundidad los beneficios de ser comercio patrocinado por la PSP.

5.2.4.1 Publicidad

La publicidad es uno de los rubros en que las empresas invierten miles de dólares buscando que sus ventas aumenten, el uso desmedido de recursos en este rubro puede llevar a las empresas a quiebra, es por eso, que es muy importante saber cómo invertir esos recursos. La empresa proveedora de servicios de pago es consciente que no cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar una estrategia publicitaria agresiva, es por esta razón que usará métodos de bajo costo; la publicidad boca a boca y las redes sociales son las estrategias que con una inversión financiera baja logran grandes resultados. La estrategia de publicidad se detalla a continuación:

Tabla No 8 Matriz de publicidad

Variable	Herramienta	Objetivo	Estrategia	Costo
Publicidad	Redes sociales	Usar un medio de publicidad de bajo costo y alto alcance.	Uso de plataformas virtuales que ofrecen publicidad en redes sociales y buscadores web a bajo costo o para presupuestos bajos.	\$ 500,00 mensuales.
	Boca a boca	Contar con un medio publicitario de impacto y bajo costo.	Los mismos establecimientos transmitan a otros comercios que no aceptan tarjeta de crédito la posibilidad de convertirse en un establecimiento afiliado con la empresa proveedora de servicios de pago.	Cero

Es así como se utilizarán estrategias de bajo nivel de inversión pero con gran poder para publicitar y promocionar los servicios de afiliación de establecimientos que ofrece la empresa proveedora de servicios de pago que se analiza en el presente estudio.

5.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas se la realizará mediante el método cualitativo opinión de experto. (Keat & Young, 2004, pág. 227) Se utiliza este método debido a que no existen datos históricos de las entidades de control sobre la afiliación de establecimientos en el país. Bajo este esquema se plantea el supuesto que la aceptación de tarjetas de crédito en un negocio logra aumentar las ventas en un 30%, de este aumento se calcula la comisión que se cobrará a los establecimientos patrocinados mediante la tabla anteriormente desarrollada.

Se ha determinado que para el primer año se necesita afiliar 476 establecimientos, con un crecimiento anual del 20% que es la tasa de crecimiento que presenta una de las entidades financieras del país, cuya fuente es confidencial. Mediante el estudio de mercado realizado, se tienen tres grupos de establecimientos según su facturación: establecimientos segmento B con facturación de \$500 a \$1.000,00, establecimientos segmento A con facturación de \$1.001,00 a \$3.000,00 y establecimientos segmento AA con facturación de \$3.001,00 a \$5.000,00. El detalle de la proyección de ventas se lo puede observar en el anexo 9, tabla 16.

6 CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa patrocinadora de establecimientos que ofrece servicios de medios de pago para pequeñas empresas dentro de la ciudad de Quito que deseen aceptar tarjetas de crédito en sus pagos. Asumimos y administramos con profesionalismo y transparencia riesgos inherentes al giro de negocio adquirente de tarjetas de crédito, ya que contamos con el mejor talento humano y herramientas tecnológicas que permiten mitigar riesgos y generar rentabilidad con responsabilidad social corporativa.

6.1.2 Visión

Ser la empresa pionera en el mercado de Proveedores de Servicios de Pago, manejando transparentemente una cartera diversificada de establecimientos patrocinados.

6.1.3 Objetivos a corto plazo

- Ubicar el número necesario de comercios prospectos a ser patrocinados por FastPay que tengan un perfil para aceptar tarjetas de crédito, en el primer mes de operaciones.
- Crear, en el segundo mes, portafolios de comercios patrocinados que generen una facturación mínima que cubra los costos fijos de operación del negocio de la empresa FastPay.
- Obtener la adquirencia de un banco que trabaje bajo la franquicia de VISA Inc. que permita iniciar con la operativa del negocio.

6.1.4 Objetivos a mediano plazo

- Aumentar anualmente un 20% el número de afiliaciones de establecimientos patrocinados que permita diversificar y aumentar el número de portafolios de comercios, luego del primer año de operaciones.
- Identificar en el segundo año los procesos que permitan reducción de tiempos en la afiliación de nuevos establecimientos.
- Trabajar al tercer año con otros bancos que posean la Adquirencia Visa Inc. para no depender de una sola entidad financiera adquirente.

6.1.5 Objetivos a largo plazo

- Poseer el 30% de participación de mercado de establecimientos en la ciudad de Quito luego del quinto año.
- Negociar menos del 2% de comisión con los bancos adquirentes para generar mayor utilidad mediante el nivel de facturación de los comercios patrocinados, al quinto año de operaciones.
- Fortalecer el concepto del servicio y poseer una estructura sólida en la operación del negocio, que permita la creación de marca de la empresa.

6.2 Plan de Operaciones

Para la descripción del plan de operaciones del proveedor de servicios de pago, se debe recordar que lo que esta empresa ofrece es un servicio de patrocinio de establecimientos para la aceptación de tarjetas de crédito en las operaciones comerciales que dichos comercios realicen.

6.2.1 Ciclo de operaciones

Para poder describir el ciclo de proceso del servicio que ofrece la empresa proveedora de servicios de pago, se utilizará la herramienta conocida como anteproyecto que es una versión más sofisticada de los diagramas de flujo donde se especifica con cierto detalle la manera en la que se debería construir un proceso de servicio, e inclusive de lo que es visible para el cliente. (Lovelock & Wirtz, pág. 200). Se puede observar el esquema del anteproyecto en el anexo 8.

Se puede apreciar que existen cinco procesos principales en todo el ciclo de operaciones del servicio de patrocinio de establecimientos, que ofrece la empresa proveedora de servicios de pago, los cuales son: búsqueda de clientes, afiliación de comercios, monitoreo y prevención, facturación y servicio post venta.

En la búsqueda de clientes, a cargo de la fuerza de ventas de la empresa, los asesores comerciales se dividen en zonas geográficas con el fin de visitar establecimientos con capacidad de aceptar tarjetas de crédito.

Para el proceso de la afiliación de comercios, la fuerza de ventas ingresa las solicitudes y la documentación de los establecimientos al departamento de operaciones. El cual se ubica en las oficinas centrales. Utiliza sistemas informáticos para validar la información y realiza un análisis financiero y de riesgos para proceder con la afiliación.

Una vez afiliado el establecimientos, el mismo departamento de operaciones realiza un monitoreo constante de las transacciones de todos los comercios patrocinados como medida de prevención de fraudes y control de los niveles de facturación. Este proceso es

apoyo para los pagos de los vales de compra y la consignación de valores mediante *cash management*, como parte del proceso de facturación.

El proceso de servicio post venta, lo realizan los asesores de la fuerza de ventas conjuntamente con el área de operaciones en temas técnicos o temas de inconformidades de los clientes en la facturación de comisiones.

6.2.2 Requerimiento de Instalaciones y equipos

Para las operaciones de la empresa proveedora de servicios de pago y para la base de la fuerza de ventas se utilizará una oficina ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, en el barrio El Batán. La oficina será arrendada con un valor aproximado de \$850. Para las operaciones se necesitará muebles y enseres de oficina, así como equipos de oficina.

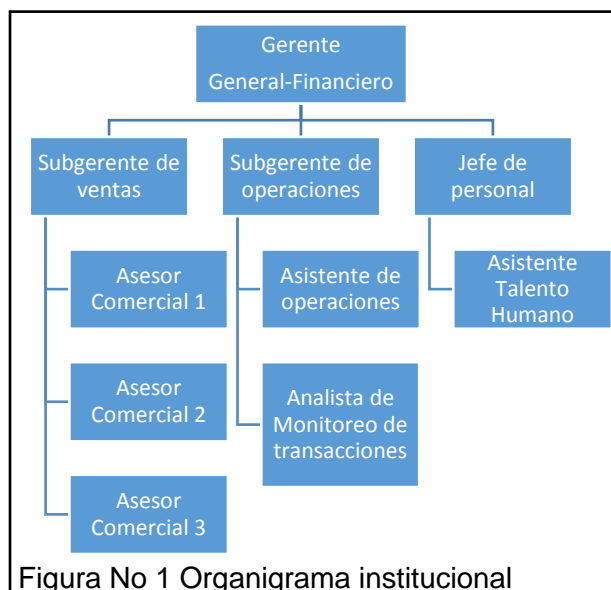
6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

Para poder realizar actividades financiera bajo la legislación ecuatoriana se debe trabajar bajo la figura de sociedad anónima, es por esta razón que la empresa proveedora de servicios de pago se constituirá bajo ésta estructura legal.

La misma que se tendrá como domicilio la ciudad de Quito; formada por dos accionistas con un aporte de capital de \$400.00 USD cada uno, para cumplir con la normativa de capital mínimo en este tipo de compañías. La empresa se denominará FastPay S.A. como razón social y FastPay como nombre comercial.

6.3.2 Organigrama



6.3.3 Descripción de funciones

Gerente General

Es la persona encargada de plantear estrategias a corto y largo plazo para la empresa. Revisión de reportes de las diferentes áreas y toma de decisiones. Mantener la relación comercial con el o los bancos adquirentes, buscando beneficios para la empresa. Manejo

de políticas de riesgos y revisión de proyecciones de ventas. Decisiones financieras y administrativas. Representar a la empresa ante entes de control y nuevos negocios.

Subgerente de Ventas

Encargada de planificar estrategias de ventas y marketing. Fijar metas de afiliación de establecimientos para asesores, así como las zonas en las que trabajarán cada asesor. Estudio de los reportes de facturación de ventas de los establecimientos patrocinados y proyecciones de ventas.

Subgerente de Operaciones

Establecer planes de operaciones para crear procesos efectivos y eliminación de tiempos muertos. Contacto directo en los procesos operativos con el banco adquirente en temas de creación de códigos de establecimientos, facturación de transacciones, manejo de plataforma web, reclamos de clientes, entre otros. Responsable de los procesos de afiliación de comercios y monitoreo de transacciones.

Jefe de personal

Manejo y administración de la nómina de la empresa. Procesos de búsqueda, selección y contratación de personal. Plan de beneficios adicionales para empleados de la empresa, beneficios de ley y temas legales. Conjuntamente con el subgerente de ventas, fijar bonificaciones por cumplimiento de ventas para asesores y colaboradores de la empresa.

Asesor Comercial

Gestión de promoción del servicio y búsqueda de establecimientos para la afiliación, cierre de la venta con la firma de contrato y servicio post venta con sus comercios patrocinados. Asistencia y asesoramiento a los establecimientos afiliados, solicitud de vales de venta y actualización constante de la información de los negocios patrocinados. Atender y dar respuesta a las necesidades de los clientes.

Analista de Monitoreo de Transacciones

Monitoreo de las transacciones realizadas por los establecimientos patrocinados. Confirmación de transacciones sospechosas y seguimiento de solicitud de vales para verificación de parte del banco adquirente. Asistencia y apoyo en planes estratégicos para prevención de fraudes y perfilamiento de establecimientos.

Asistente de operaciones

Responsable de validar documentación e información para la afiliación de establecimientos. Envío de bases de establecimientos para creación de códigos de afiliación. Manejo del sistema informático de facturación.

Asistente de talento humano.

Apoyo al jefe de personal en actividades operativas para manejo de nómina, selección de personal y contratos de trabajo. Control de roles de pago, pagos de seguro social, seguros médicos privados, entre otros.

6.3.4 Personal y sueldos

El personal de la empresa proveedora de servicios de pago irá incrementando con el crecimiento de la empresa y la afiliación de los establecimientos. Las necesidades de personal a lo largo del tiempo se detallan en el anexo 10. Mediante este sistema se plantea dar beneficios y reconocimientos a los colaboradores de la empresa, en otras palabras cada

año se podrá realizar ascensos del personal y aumento de sueldos al personal para mantenerlos motivados en su trabajo.

Los valores monetarios de los sueldos se han fijado en relación al mercado laboral del país, intentado ofrecer niveles salariales atractivos que permitan la retención del personal para que se genere carrera profesional dentro de la empresa. Estos valores se los puede ver detallados en el anexo 10.

7 CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados

La proyección de estados de resultados se la puede verificar en el anexo 11; en el cual se podrá observar que no existe un costo de ventas dada a la naturaleza del servicio, no se necesita de materia prima para que el servicio sea operativo. No se consideran gastos financieros dado que no existe deuda para el presente proyecto. Se puede comprobar que el proyecto presenta utilidad desde el primer año, siendo positivas e incrementales a lo largo de la proyección.

7.2 Situación financiera

La proyección del balance de situación financiera que se detalla en el anexo 12. Se puede observar que no existen inventarios y cuentas por cobrar debido a la naturaleza del servicio, por su operatividad este negocio recibe las comisiones de las ventas realizadas con tarjetas de crédito de manera diaria y por lo tanto, no es necesaria una estructura de cobranzas ni inventarios en sus operaciones. No se toma en cuenta terrenos, herramientas, maquinaria o vehículos, por no ser necesarios para operación de la empresa. En lo que tiene que ver a la cuenta del pasivo, al no considerar necesaria la adquisición de financiamiento no se posee deuda al largo plazo. Dentro de la cuenta de patrimonio no se ha determinado necesario un aumento del capital dentro de los cinco años del estudio realizado.

7.3 Flujo de caja

El flujo de caja y su proyección se puede observar de manera detallada en el anexo 13. Los flujos de caja no consideran interés, debido a que no se ha incurrido en ninguna deuda para el presente proyecto. Se pueden verificar que los flujos son positivos desde el primer año y aumentan a lo largo de la proyección.

7.4 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de \$ 34.244,21, la cual se la puede observar de manera detallada en el anexo 14. La inversión inicial de este proyecto se la considera un tanto baja en contraste a otros proyectos, lo cual favorece para la creación de la empresa proveedora de servicios de pago.

7.5 Capital de trabajo y estructura de capital

El capital de trabajo se ha conformado tomando en cuenta los costos necesarios para los tres primeros meses de operación del proyecto, como se detalla en el anexo 14. Por su bajo nivel de inversión inicial se ha considerado factible para el proyecto que la estructura del

capital sea cien por ciento capital propio, sin necesidad de incurrir a deuda financiera para el inicio de las operaciones.

7.6 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para la evaluación financiera del proyecto se han tomado en cuenta indicadores como: VAN, TIR, índice de rentabilidad y periodo de recuperación; los cuales se pueden evidenciar en el anexo 15. El valor del VAN es \$ 29.892,96, siendo positivo es un indicador concreto de la viabilidad del proyecto; se ha considerado como tasa de descuento el WACC (Costo promedio ponderado de capital), el mismo que se puede verificar en el anexo 15. La TIR se ha determinado mediante los flujos de caja proyectados dando un resultado de 36,68%, el cual es mayor a la tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera, siendo éste positivo para la viabilidad del proyecto. El índice de rentabilidad es 2,33, al ser positivo y mayor a uno indica que el proyecto es viable. El periodo de recuperación para el proyecto es de 2,73 años, lo cual indica que el proyecto es viable.

7.7 Indicadores financieros

Los indicadores de rentabilidad evidencian que el proyecto cuenta con un uso eficaz de sus activos y administra sus operaciones de manera eficiente; el margen de utilidad y la rentabilidad sobre activos es superior en promedio al 10%, el promedio de la rentabilidad sobre el patrimonio es mayor al 20% y la rentabilidad sobre la inversión es mayor en promedio al 44%.

Las razones de liquidez del proyecto determinan una gran capacidad de la empresa para cubrir sus cuentas al corto plazo, por ejemplo, el pago de la nómina. La razón corriente, cobertura de efectivo y prueba ácida son mayores a uno en promedio en todos los años, lo cual evidencia la liquidez del proyecto en los cinco primeros años. Se puede observar que los indicadores coinciden, esto se debe a que no existen inventarios y que el efectivo es el mismo que el activo circulante, por la naturaleza del servicio estudiado.

Las medidas de actividad o medidas de rotación tomadas en cuenta para este proyecto son el ciclo operativo y ciclo de efectivo, los mismos que son diarios dada la naturaleza del servicio, en el cobro de las comisiones a los establecimientos patrocinados se los hace de manera diaria. Otras medidas como los periodos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario, no se los considera porque en el servicio de patrocinio de establecimientos no existe inventarios o cuentas por cobrar; así mismo, como se quedó evidenciado no existen cuentas por pagar, al no incurrir en deuda. Los indicadores financieros se los puede observar en el anexo 16.

8 CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

El presente estudio de un plan de negocio para la creación de una empresa proveedora de servicios de pago de tarjetas Visa en la ciudad de Quito, ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- Mediante el análisis del entorno del presente plan de negocio se ha podido determinar que existen bases sólidas para la creación de una empresa proveedora de servicios de pago. El análisis externo ha establecido que existen oportunidades de las cuales se puede beneficiar el presente proyecto, así como ha revelado que las amenazas presentadas no son barreras determinantes para la no consecución del plan de negocio.
- El análisis de las cinco fuerzas de Porter ha sido concluyente en que el mercado de proveedores de servicios de pago es muy atractivo para iniciar un emprendimiento.
- En el estudio de mercado, la investigación cualitativa evidenció la oportunidad de negocio y el potencial que posee este nuevo modelo de empresa. El grupo focal pudo determinar necesidades insatisfechas de los clientes potenciales, las cuales servirán como promesa de servicio y factor de diferenciación en este mercado por parte de la empresa proveedora de servicios de pago.
- Mediante la investigación cuantitativa del presente proyecto se pudo comprobar que existe una gran aceptación por parte de los establecimientos para trabajar como comercios patrocinados de la empresa proveedora de servicios de pago; por lo que, se pudo evidenciar el mercado desatendido por las entidades financieras que trabajan con la adquirencia tradicional de establecimientos.
- Las estrategias de marketing planteadas en este documento han apoyado la viabilidad del presente plan de negocio. Así mismo, la definición del mercado objetivo con su respectiva segmentación y perfil de cliente son cimientos para que la ejecución del proyecto sea viable.
- Los procesos operativos de la empresa proveedora de servicios de pago parten de la adquirencia actual combinada con nuevas estrategias de afiliación de comercios, mitigación de riesgo financieros y estrategias de prevención de fraudes lo que permite brindar una propuesta de valor que genere viabilidad para el proyecto.
- La estructura organizacional jerárquica tradicional apuntalada con un enfoque al bienestar de los colaboradores y fuerza de ventas, permitirá generar una cultura organizacional diferenciada y manejo eficiente de recursos en las actividades.
- Se ha evidenciado en el plan financiero que el proyecto es viable al corto plazo, pero no redituable. Es decir, las ganancias netas generadas en las proyecciones financieras son bajas.
- La evaluación del proyecto mediante los diversos indicadores utilizados expresa que el plan de negocio es atractivo para inversionistas, los cuales buscan una recuperación de la inversión en menor plazo posible y tasas de retorno de la inversión interesantes.
- Los indicadores financieros del proyecto han evidenciado que el plan de negocio para la creación de una empresa proveedora de servicios de pago es factible, el estudio aseguró liquidez para el proyecto.

Referencias

- PCI Security Standards Council, LLC. (2015). *Acerca del PCI Security Standards Council*. Obtenido de <https://es.pcisecuritystandards.org/minisite/en/about.php>
- ABPE Departamento Económico. (31 de Marzo de 2015). *EVOLUCION DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA*. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Evolucion_Marzo_2015.pdf
- Bancafacil. (n/a de n/a de n/a). *Financiamiento de negocios*. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <http://www.bancafacil.cl>
- Banco Central. (01 de Noviembre de 2015). *Sistema de Información Macroeconómica*. Recuperado el 07 de octubre de 2014, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@197943J9hahFIDHPIYEA3xvDCNDXN197941J0aqTXjCYA0zrsB5JkrYcEy>
- Banco Internacional. (2015). *Cobros móviles*. Obtenido de <http://www.bancointernacional.com.ec/cobrosMoviles/cobros.pdf>
- BCE. (Enero de 2014). *SISTEMA DE DINERO ELECTRONICO*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/2.6-Fausto-Valencia-BCE-Sistema-de-dinero-electr%C3%B3nico.pdf>
- BSLatAm. (n/a de n/a de 2015). *Tarjetas de Crédito en América Latina*. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de <http://www.bslatam.com/TarjetasDeCreditoAmericaLatinaResultadosInvestigacionAbstractBSLatAm.pdf>
- Coordinación General de Imagen Corporativa y Comunicación . (2009). *Reseña Histórica*. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .
- INEC. (16 de mayo de 2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (Diciembre de 2015). *Reporte de Economía Laboral – Diciembre 2015*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral%20dic-15%20%2813-01-16%29.pdf>
- INEC. (29 de Febrero de 2016). *Informe Ejecutivo Canastas Analíticas feb2016*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2016/Febrero/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_feb2016.pdf
- Investigación Ekos Negocios. (30 de Abril de 2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=407>

- Junta de Regulacion Monetaria Financiera. (2014). *RESOLUCIÓN No.005-2014-M*.
Obtenido de
<http://www.bce.ec/images/regulaciones2014/Resolucion%20No.%20005-2014-M.pdf>
- Keat, P. G., & Young, P. (2004). *Economía de empresa* (Cuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *DIRECCION DE MARKETING*. Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios* (Vol. Séptima). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (Quinta ed., pág. 7). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Porter, M. E. (1996). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental SA.
- PROECUADOR. (2014). *Guía Comercial Ecuador*. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2014/>
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. España: Esic Editorial.
- Social, D. d. (27 de marzo de 2015). *EN 2014 LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 3.8%, ES DECIR 3.5 VECES MÁS QUE EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA QUE ALCANZÓ 1.1%*. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (05 de Diciembre de 2013). *SBS aclara sobre el manejo de Tarjetas de Crédito*. Obtenido de
http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=4144&vp_tip=1&vp_imp=1
- Tecnocom. (n/a de n/a de 2014). *Informe Tecnocom sobre tendencias en medios de pago 2014*. Obtenido de
http://www.tecnocom.es/documents/10181/27549/Informe_MediosPago_2014.pdf
- Visa. (noviembre de 2013). *PROGRAMA DE INSCRIPCIÓN DE AGENTES TERCEROS*. Recuperado el 07 de octubre de 2014, de
<http://usa.visa.com/download/merchants/tpa-registration-program-faqs-2013-spanish.pdf>
- Visa, ©. (1 de Noviembre de 2013). *PROGRAMA DE INSCRIPCIÓN DE AGENTES TERCEROS. Preguntas Frecuentes Para las Regiones de U.S., Canadá y América Latina y el Caribe*. NA, NA, NA.

ANEXOS

Anexo 1

Tabla No 9 Matriz EFE

	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Crecimiento del 19% en el uso de tarjetas de crédito como medios de pago en el Ecuador. En el estrato medio, la penetración de tarjetas de crédito es del 32,9%.	0,10	3	0,30
2	Incurción de los pagos móviles (MPOS) en el Ecuador en el 2015.	0,08	4	0,32
3	Crecimiento sostenido del segmento de crédito de consumo 6,4% al 2014	0,05	2	0,10
4	Tasa de interés referencial del 15,98% para crédito de consumo ha permanecido constante desde el 2010	0,03	1	0,03
5	Necesidades de los clientes potenciales no satisfechas por las entidades financieras adquirentes.	0,10	4	0,40
6	Proveedores de servicios de pago, un mercado sin explotar. Solo 6 de los 23 bancos de Ecuador tienen adquirencia Visa.	0,10	4	0,40
7	El 16,9% de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone), lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011.	0,08	2	0,16
8	Crecimiento constante de emprendimientos y creación de nuevos negocios que desean usar tarjetas de crédito como medio de pago	0,10	4	0,40
9	Entidades de control que garantizan las leyes y regulaciones a favor del sistema financiero,	0,05	1	0,05
10	La marca Visa dentro del Ecuador es una de las más usadas en tarjetas de crédito su penetración de mercado es del 47%	0,10	3	0,30
Amenazas				
11	Barreras de entrada a la industria baja, según análisis Porter.	0,08	2	0,16
12	Regulaciones a tarjetas de crédito que frenen el uso de este medio de pago.	0,05	1	0,05
13	Incremento de tasas y comisiones en tarjetas de crédito (Imp. Solca)	0,03	2	0,06
14	Proveedores de tecnología con alto nivel de negociación	0,05	4	0,20
Total		1,00		2,93

Anexo 2

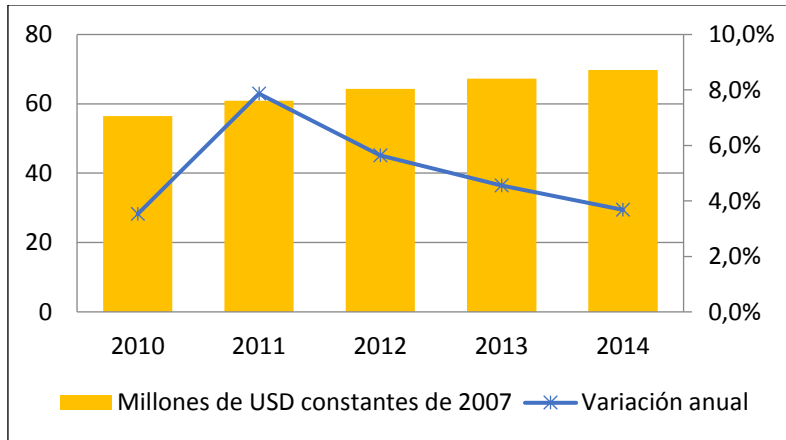


Figura No 2 PIB Ecuador Millones de USD constantes de 2007 y Variación anual.

Año 2010 – Año 2014.

Tomado de: Banco Central

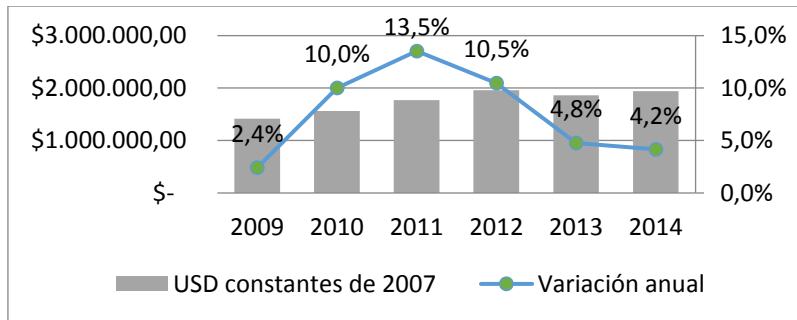


Figura No 3 PIB Sector Financiero en USD constantes de 2007 y Variación anual.

Año 2010 – Año 2014.

Tomado de: Banco Central

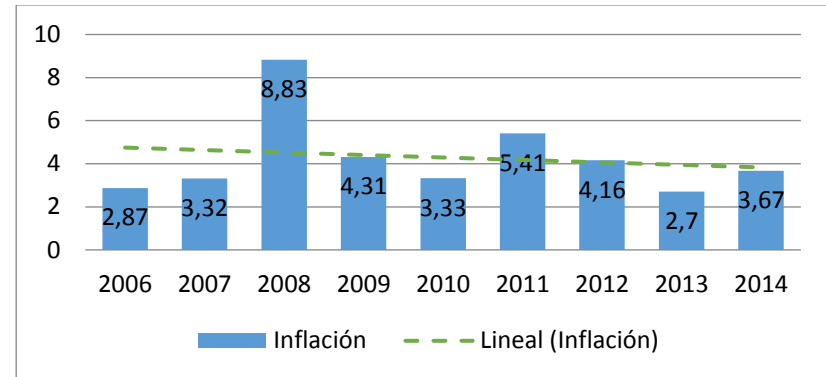


Figura No 4 Inflación anual Ecuador.

Año 2006 – Año 2014.

Tomado de: Banco Central

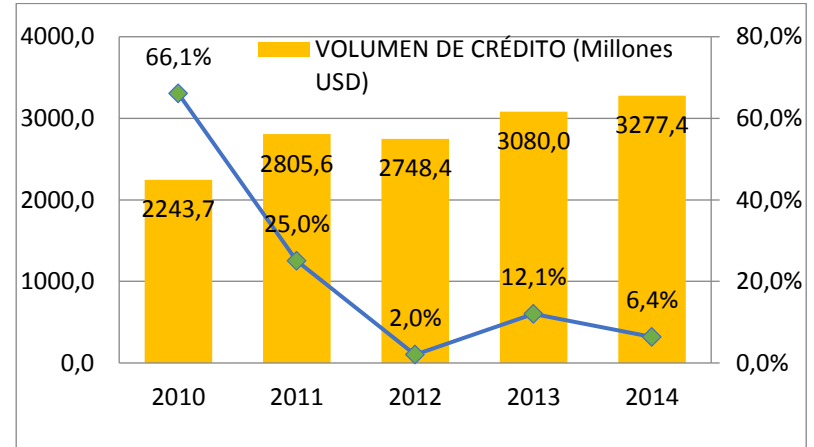


Figura No 5 Evolución Segmento crédito de consumo.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

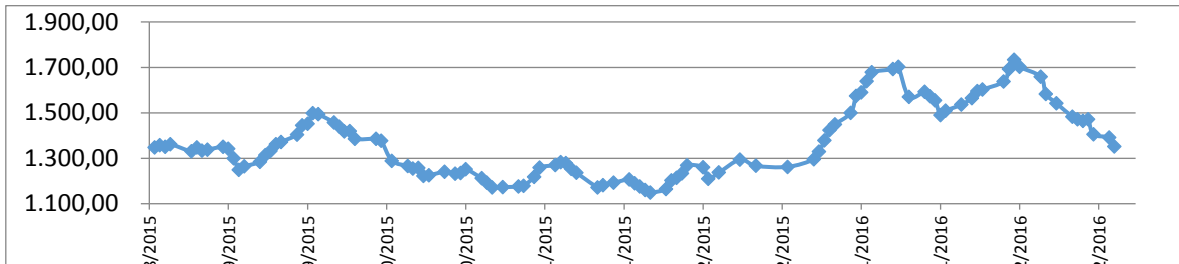


Figura No 6 Riesgo País.
Tomado de: JP Morgan

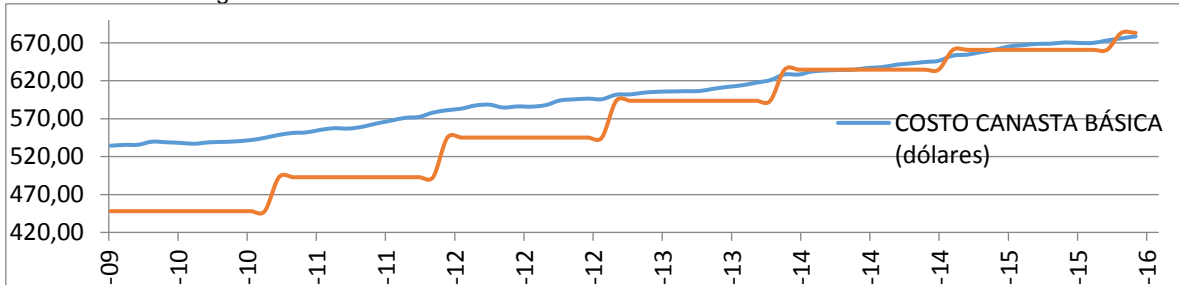


Figura No 7 Canasta Familiar Básica
Tomado de: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

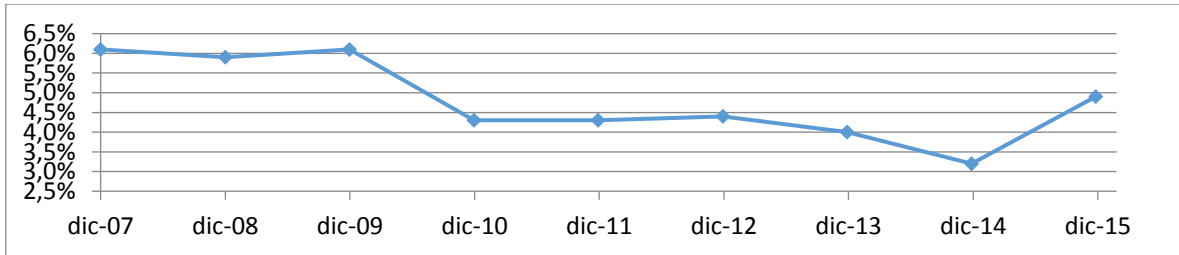


Figura No 8 Tasa de desempleo por ciudades.
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Tabla No 10 Tasas de interés por Segmento

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima					Tasa Referencial	
	sep-07	jul-09	feb-10	may-10	mar-15	sep-07	mar-15
Productivo Corporativo	14,03	9,33	9,33	9,33	9,33	10,82	7,41
Productivo Empresarial (1)	n,d	10,21	10,21	10,21	10,21	n,d	9,48
Productivo PYMES	20,11	11,83	11,83	11,83	11,83	14,17	11,1
Consumo (2)	24,56	18,92	16,3	16,3	16,3	17,82	15,98
Consumo Minorista (3)	37,27	-	-	-	-	25,92	-
Vivienda	14,77	11,33	11,33	11,33	11,33	11,5	10,77
Microcrédito Minorista (4)	45,93	33,9	33,9	30,5	30,5	40,69	29,35
Microcrédito Acum. Simple (5)	43,85	33,3	33,3	27,5	27,5	31,41	25,26
Microcrédito Acum. Ampliado (6)	30,3	25,5	25,5	25,5	25,5	23,06	23,8

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009 (2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 (3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009 (4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 (5) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 (6) Cambio en los rangos de Microcrédito Acum. Ampliado pasó de > USD 8500 a > USD 10 000

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 3

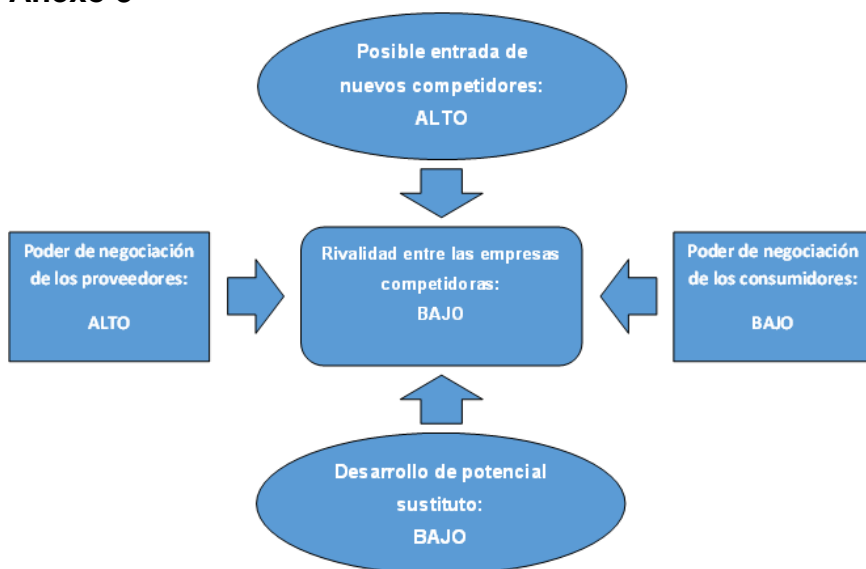


Figura No 9 Fuerzas de Porter de la Industria PSP.

Anexo 4

Tabla No 11 Entrevistas a expertos

	Nombre	Cargo	Empresa
Entrevistado 1	Ing. Christian Muñoz	Subgerente comercial de adquirencia.	Banco Internacional
Entrevistado 2	Ing. Patricia García.	Jefa de establecimientos.	Diners Club-Interdin

Anexo 5

Tabla No 12 Determinación de la muestra del estudio

Elementos:	Las microempresas y pymes que posean RUC que no aceptan tarjetas de crédito para el cobro de sus productos o servicios.				
Unidades de muestreo:	Establecimientos.				
Extensión:	Administraciones zonales de la ciudad de Quito y sus valles, donde se concentren la población con mayores ingresos y mayor uso de tarjeta de crédito.				
Tiempo:	2015				
Fórmula para el error estándar de proporción	$\pi = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2}$				
	Dónde: n = Muestra, π = Proporción, z = Valor z asociado con el nivel de confianza, D = Nivel de precisión.				
Adm. Zonal	Número de Microempresas con RUC	Estrato	Proporción	Sub-Muestra	Muestra
Tumbaco	3482	Tumbaco	15%	192	7
Eugenio Espejo	18124	Eugenio Espejo	76%	278	38
Los Chillos	2142	Los Chillos	9%	126	5
Total	23748	Total	100%	596	50

Anexo 6

Tabla No 13 Modelo Canvas

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>* Bancos Adquirentes con licencia de Visa Inc, a los cuales se les entregará el portafolio de comercios patrocinados a ser afiliados.</p> <p>* Visa Inc, entrega la licencia y la certificación para ser un PSP.</p>	<p>* Afiliación de nuevos comercios patrocinados</p> <p>* Asesoría y capacitación comercial a los comercios</p> <p>* Relación comercial con los bancos adquirentes</p>	<p>* FastPay ofrece a sus comercios patrocinados respaldo, asesoría y una nueva experiencia en la afiliación de comercios y el cobro con tarjeta de crédito en sus negocios, logrando aumentar desarrollar y hacer más rentable a sus clientes. Procesos simplificados, comisiones bajas, sistemas de seguridad y servicios poste venta, son los beneficios que gozarán los clientes de la empresa proveedora de servicio.</p>	<p>* La relación que se busca con los clientes es a largo plazo, que encuentren a FastPay como su aliado para su desarrollo y crecimiento.</p>	<p>* FastPay tendrá como clientes los pequeños comercios que serán patrocinados. Como mercado meta se tienen las mipymes de la ciudad de Quito de los sectores con mayor uso de tarjes de crédito.</p>
Recursos Clave				
<p>* Fuerza de ventas para la búsqueda de comercios a ser patrocinados.</p> <p>* Licencia de PSP otorgada por Visa Inc</p>				
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <p>* Costos Fijos: Arriendo, servicios básicos y licencias.</p> <p>* Costos Variables: Comisiones y sueldos.</p>		<p>TIPOS:</p> <p>* Comisión por facturación</p> <p>PRECIO</p> <p>* Porcentaje de comisión por facturación, del 3% al 6% dependiendo del volumen de ventas.</p>		

Anexo 7

Tabla No 14 Blue Print Proveedor de servicios de pago

BLUE PRINT PROVEEDOR DE SERVICIOS DE PAGO										
Evidencia Física	Publicidad electrónica	Oficina / Visita asesor	Solicitud	Visita al comercio	Oficina / Visita asesor	Entrega de equipo	Capacitación venta segura	Estados de cuenta	Contact Center	
Actividades del Cliente	Información		Formulario	Entrega de información adicional	Firma de contrato	Capacitación	Capacitación	Pago	Dudas, consultas y reclamos.	
LÍNEA DE INTERACCIÓN										
Onstage	Registro de datos básicos	Entrega de información del servicio	Recolección información adicional y documentación especial	Confirmación de información e inspección del local	Firma de contrato	Capacitación de uso de equipos y sistema informático	Prevención de ventas fraudulentas	Información sobre transacciones y cobro de comisión	Recepción de dudas, consultas y reclamos.	
LÍNEA DE VISIBILIDAD										
Backstage	Publicidad y Relaciones públicas	Recepción de la información	Validación de información	Análisis de solicitante, financiero y de riesgo.	Inspección del comercio	Envío de datos al Banco Adquirente	Creación de código de afiliado	Ingreso en sistemas de prevención	Generación de reportes y facturación	Servicio post venta
LÍNEA DE INTERACCIÓN INTERNA										
Procesos de soporte	Marketing	Fuerza de ventas	Departamento de operaciones	Fuerza de ventas	Dep. Operaciones	Banco Adquirente	Dep. Operaciones	Fuerza de ventas		

Línea interna							
Interacción física Procesos de apoyo	Registro de la información del solicitante en base CRM	Check list de documentación	Análisis financiero y de riesgos. Envío de listado al Banco Adquirente	Capacitación de uso de equipos y venta segura.	Monitoreo de transacciones	Conciliación de cuentas	Requerimiento al Banco
Línea interna							
IT Interacción	Base SQL / Base de datos CRM	Herramientas de verificación y validación de datos	Herramientas de verificación y validación de datos. Creación de código de establecimiento	Curso de capacitación	Software MPOS Administrator	Cash management	Correo electrónico

Anexo 9

Tabla No 16 Proyección de ingresos

	Año	1		2		3		4		5	
		Facturación	Comisión	Facturación	Comisión	Facturación	Comisión	Facturación	Comisión	Facturación	Comisión
Establecimientos B facturación \$500 a \$1000	Establecimientos	77		92		111		133		160	
	Pesimista	\$ 1.800,00	2,0%	\$ 1.800,00	2,0%	\$ 1.800,00	2,0%	\$ 1.800,00	2,0%	\$ 1.800,00	2,0%
	Conservador	\$ 2.700,00	2,0%	\$ 2.700,00	2,0%	\$ 2.700,00	2,0%	\$ 2.700,00	2,0%	\$ 2.700,00	2,0%
	Optimista	\$ 3.600,00	2,0%	\$ 3.600,00	2,0%	\$ 3.600,00	2,0%	\$ 3.600,00	2,0%	\$ 3.600,00	2,0%
Establecimientos A facturación \$1000 a \$3000	Establecimientos	288		346		415		498		597	
	Pesimista	\$ 5.400,00	2,0%	\$ 5.400,00	2,0%	\$ 5.400,00	2,0%	\$ 5.400,00	2,0%	\$ 5.400,00	2,0%
	Conservador	\$ 8.100,00	2,0%	\$ 8.100,00	2,0%	\$ 8.100,00	2,0%	\$ 8.100,00	2,0%	\$ 8.100,00	2,0%
	Optimista	\$ 10.800,00	2,0%	\$ 10.800,00	2,0%	\$ 10.800,00	2,0%	\$ 10.800,00	2,0%	\$ 10.800,00	2,0%
Establecimientos AA facturación \$3000 a \$5000	Establecimientos	111		133		160		192		230	
	Pesimista	\$ 14.400,00	1,0%	\$ 14.400,00	1,0%	\$ 14.400,00	1,0%	\$ 14.400,00	1,0%	\$ 14.400,00	1,0%
	Conservador	\$ 16.200,00	1,0%	\$ 16.200,00	1,0%	\$ 16.200,00	1,0%	\$ 16.200,00	1,0%	\$ 16.200,00	1,0%
	Optimista	\$ 18.000,00	1,0%	\$ 18.000,00	1,0%	\$ 18.000,00	1,0%	\$ 18.000,00	1,0%	\$ 18.000,00	1,0%

PROYECCIÓN DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 87.732,00	\$ 105.278,40	\$ 126.334,08	\$ 151.600,90	\$ 181.921,08

Anexo 10

Tabla No 17 Requerimiento y costos de nómina

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CARGO	SUELDO	TOTAL COSTO NOMINA
Gerente general					1	Gerente general	\$ 1,300.00	\$ 1,746.28
Subgerente			1	1	2	Subgerente	\$ 980.00	\$ 1,323.94
Jefe	1	1	1	2	1	Jefe	\$ 850.00	\$ 1,152.36
Asesor comercial	2	3	3	3	3	Asesor comercial	\$ 650.00	\$ 888.39
Asistente	2	1	1	2	2	Asistente	\$ 420.00	\$ 584.83
Analista		1	1	1	1	Analista	\$ 600.00	\$ 822.40
						TOTAL	\$ 4,800.00	\$ 6,518.20

Anexo 11

Tabla No 18 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR COMISIONES	\$ 87.732,00	\$ 105.278,40	\$ 126.334,08	\$ 151.600,90	\$ 181.921,08
UTILIDAD BRUTA	\$ 87.732,00	\$ 105.278,40	\$ 126.334,08	\$ 151.600,90	\$ 181.921,08
GASTOS NOMINA	\$ 46.195,62	\$ 62.047,16	\$ 77.604,40	\$ 98.580,66	\$ 121.145,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 23.177,63	\$ 23.177,63	\$ 23.177,63	\$ 23.177,63	\$ 23.177,63
DEPRECIACIONES	\$ 1.941,56	\$ 1.941,56	\$ 1.941,56	\$ 1.941,56	\$ 1.941,56
AMORTIZACIONES	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00
TOTAL GASTOS	\$ 71.908,81	\$ 87.760,35	\$ 103.317,59	\$ 124.293,85	\$ 146.858,19
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15.823,19	\$ 17.518,05	\$ 23.016,49	\$ 27.307,05	\$ 35.062,89
15% PARTICIPACIÓN TRAB.	-\$ 2.373,48	-\$ 2.627,71	-\$ 3.452,47	-\$ 4.096,06	-\$ 5.259,43
UTILIDAD DESPUÉS DE PART	\$ 13.449,71	\$ 14.890,34	\$ 19.564,02	\$ 23.210,99	\$ 29.803,45
IMPUESTO RENTA	-\$ 3.362,43	-\$ 3.722,59	-\$ 4.891,00	-\$ 5.802,75	-\$ 7.450,86
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTO	\$ 10.087,28	\$ 11.167,76	\$ 14.673,01	\$ 17.408,24	\$ 22.352,59

Anexo 12

Tabla No 19 Estado de situación financiera

SITUACIÓN FINANCIERA						
BALANCE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
DISPONIBLE	\$ 17.343,31	\$ 74.297,65	\$ 99.168,73	\$ 131.050,31	\$ 168.402,36	\$ 215.643,09
TOTAL CIRCULANTE	\$ 17.343,31	\$ 74.297,65	\$ 99.168,73	\$ 131.050,31	\$ 168.402,36	\$ 215.643,09
FIJO						
EQUIPOS	\$ 4.705,00	\$ 4.705,00	\$ 4.705,00	\$ 4.705,00	\$ 4.705,00	\$ 4.705,00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	\$ 9.113,90	\$ 9.113,90	\$ 9.113,90	\$ 9.113,90	\$ 9.113,90	\$ 9.113,90
INST/MANT INTERNET	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 13.930,90	\$ 13.930,90	\$ 13.930,90	\$ 13.930,90	\$ 13.930,90	\$ 13.930,90
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$ 1.941,56	-\$ 3.883,12	-\$ 5.824,68	-\$ 7.766,24	-\$ 9.707,80
ACTIVO FIJO NETO	\$ 13.930,90	\$ 11.989,34	\$ 10.047,78	\$ 8.106,22	\$ 6.164,66	\$ 4.223,10
OTROS ACTIVOS						

GARANTÍA ARRIENDO	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$ 0,00	-\$ 594,00	-\$ 1.188,00	-\$ 1.782,00	-\$ 2.376,00	-\$ 2.970,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 2.970,00	\$ 2.376,00	\$ 1.782,00	\$ 1.188,00	\$ 594,00	\$ 0,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 34.244,21	\$ 88.662,99	\$ 110.998,51	\$ 140.344,53	\$ 175.161,02	\$ 219.866,20
PASIVO						
D. C. PLAZO	\$ 0,00	\$ 44.331,50	\$ 55.499,25	\$ 70.172,27	\$ 87.580,51	\$ 109.933,10
PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 44.331,50	\$ 55.499,25	\$ 70.172,27	\$ 87.580,51	\$ 109.933,10
TOTAL PASIVO		\$ 44.331,50	\$ 55.499,25	\$ 70.172,27	\$ 87.580,51	\$ 109.933,10
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$ 34.244,21	\$ 34.244,21	\$ 34.244,21	\$ 34.244,21	\$ 34.244,21	\$ 34.244,21
UTIL/ PERD. ACUMULADAS	\$ 0,00		\$ 10.087,28	\$ 21.255,04	\$ 35.928,05	\$ 53.336,30
UTIL. DEL EJERCICIO		\$ 10.087,28	\$ 11.167,76	\$ 14.673,01	\$ 17.408,24	\$ 22.352,59
TOTAL PATRIMONIO	\$ 34.244,21	\$ 44.331,50	\$ 55.499,25	\$ 70.172,27	\$ 87.580,51	\$ 109.933,10
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	\$ 34.244,21	\$ 88.662,99	\$ 110.998,51	\$ 140.344,53	\$ 175.161,02	\$ 219.866,20
AUDITORIA ACT = PAS + PAT	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Anexo 13

Tabla No 20 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN	\$ 34.244,21	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
INGRESOS		\$ 87.732,00	\$ 105.278,40	\$ 126.334,08	\$ 151.600,90	\$ 181.921,08
COSTOS OPERATIVOS		\$ 69.373,25	\$ 85.224,79	\$ 100.782,03	\$ 121.758,29	\$ 144.322,63
PART. TRABAJADORES		\$ 2.373,48	\$ 2.627,71	\$ 3.452,47	\$ 4.096,06	\$ 5.259,43
IMPUESTO RENTA		\$ 3.362,43	\$ 3.722,59	\$ 4.891,00	\$ 5.802,75	\$ 7.450,86
FLUJO DESP. PART E IMP.	-\$ 34.244,21	\$ 12.622,84	\$ 13.703,32	\$ 17.208,57	\$ 19.943,80	\$ 24.888,15
FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.	-\$ 34.244,21	\$ 18.358,75	\$ 20.053,61	\$ 25.552,05	\$ 29.842,61	\$ 37.598,45

Anexo 14

Tabla No 21 Inversión inicial

INVERSIONES	RUBRO INVERSIONES	INV DESAGREGADA	INV PARCIALES	TOTAL DE INV
INVERSIÓN FIJA	INVERSIÓN TANGIBLE	EQUIPOS	\$ 4.705,00	\$ 13.818,90
		MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	\$ 9.113,90	
	INVERSIÓN INTANGIBLE	GARANTÍA ARRIENDO	\$ 1.700,00	\$ 3.082,00
		GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.270,00	
		INST/MANT INTERNET	\$ 112,00	
CAPITAL DE TRABAJO	CAPITAL DE TRABAJO	GASTOS DE NOMINA	\$ 11.548,91	\$ 17.343,31
		GASTOS DE ADM Y SERV	\$ 5.794,41	
INVERSIÓN TOTAL				\$ 34.244,21

Anexo 15

Tabla No 22 Evaluación del proyecto

KE DESAPALANCADO		VAN	\$ 29.892,96
	<i>Risk Free</i>	0,67	
	Beta desapalancado	0,49	TIR
	<i>Risk premium</i>	2,33	36,68%
Mayo-31-2016	EMBI (Riesgo país)	8,55	PR
	ke desap. Ecuador	10,36%	2,73
		IR	2,33
WAAC / CPPC	10,36%		

Anexo 16

Tabla No 23 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
Medida	Razón financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Margen de Utilidad	11%	11%	12%	11%	12%
	Retorno sobre la inversión total (ROI)	29%	33%	43%	51%	65%
	Rentabilidad sobre el activo (ROA)	11%	10%	10%	10%	10%
	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	23%	20%	21%	20%	20%
Razón de Liquidez	Razón circulante-corriente / Liquidez general	1,68	1,79	1,87	1,92	1,96
	Razón rápida / Prueba de acido	1,68	1,79	1,87	1,92	1,96
	Razón de efectivo / Cobertura de Efectivo	1,68	1,79	1,87	1,92	1,96
Actividad	Periodo de cuentas por cobrar	No existen cuentas por cobrar				
	Periodos de Cuentas por pagar	No existen cuentas por pagar				
	Periodo de Inventario	No existe inventario				
	Ciclo Operativo	Diario				
	Ciclo de Efectivo	Diario				

Anexo 17

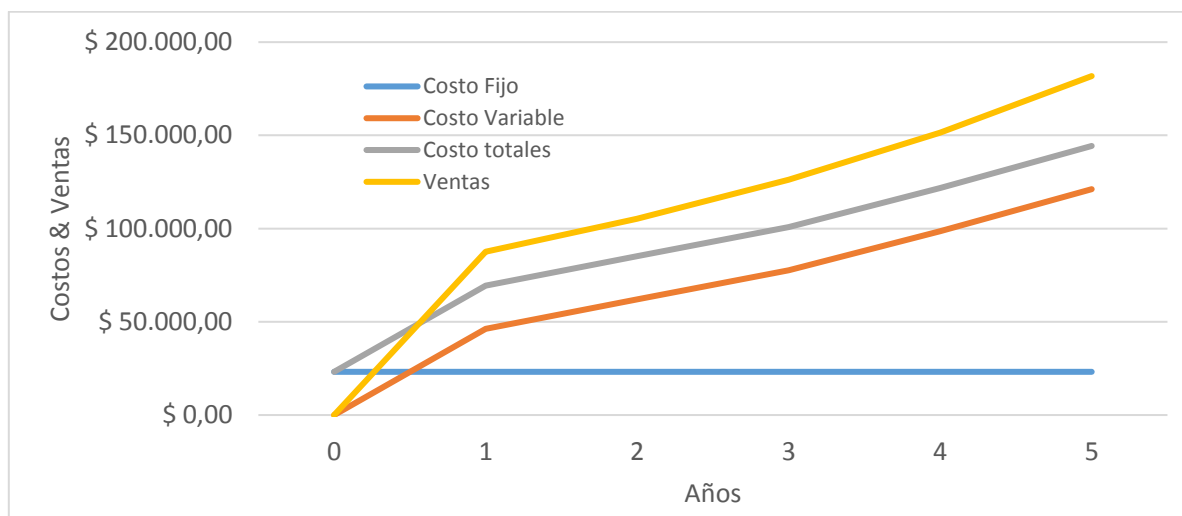


Figura No 10 Estructura de costos

Anexo18

Tabla No 24 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Establecimientos	Costo Fijo	Costo Variable	CV Unitario	Costo totales	Ventas	VV Unit	Marg Contr Total	MC Unit
0	\$ 23.177,63	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 23.177,63	\$ 0,00		\$ 0,00	0
11	\$ 23.177,63	\$ 1.033,32	\$ 97,05	\$ 24.210,95	\$ 1.959,10	\$ 184	\$ 925,78	\$ 86,95
74	\$ 23.177,63	\$ 7.228,81	\$ 97,05	\$ 30.406,44	\$ 13.705,32	\$ 184	\$ 6.476,51	\$ 86,95
138	\$ 23.177,63	\$ 13.424,31	\$ 97,05	\$ 36.601,94	\$ 25.451,55	\$ 184	\$ 12.027,24	\$ 86,95
202	\$ 23.177,63	\$ 19.619,80	\$ 97,05	\$ 42.797,43	\$ 37.197,77	\$ 184	\$ 17.577,97	\$ 86,95
266	\$ 23.177,63	\$ 25.815,30	\$ 97,05	\$ 48.992,93	\$ 48.944,00	\$ 184	\$ 23.128,70	\$ 86,95
330	\$ 23.177,63	\$ 32.010,80	\$ 97,05	\$ 55.188,43	\$ 60.690,23	\$ 184	\$ 28.679,43	\$ 86,95
394	\$ 23.177,63	\$ 38.206,29	\$ 97,05	\$ 61.383,92	\$ 72.436,45	\$ 184	\$ 34.230,16	\$ 86,95
458	\$ 23.177,63	\$ 44.401,79	\$ 97,05	\$ 67.579,42	\$ 84.182,68	\$ 184	\$ 39.780,89	\$ 86,95
521	\$ 23.177,63	\$ 50.597,28	\$ 97,05	\$ 73.774,91	\$ 95.928,90	\$ 184	\$ 45.331,62	\$ 86,95

$$QE = \frac{CF}{VV-CVU} = 265 \text{ Estab}$$

$$VE = QE * VV = \$ 48.992,10$$

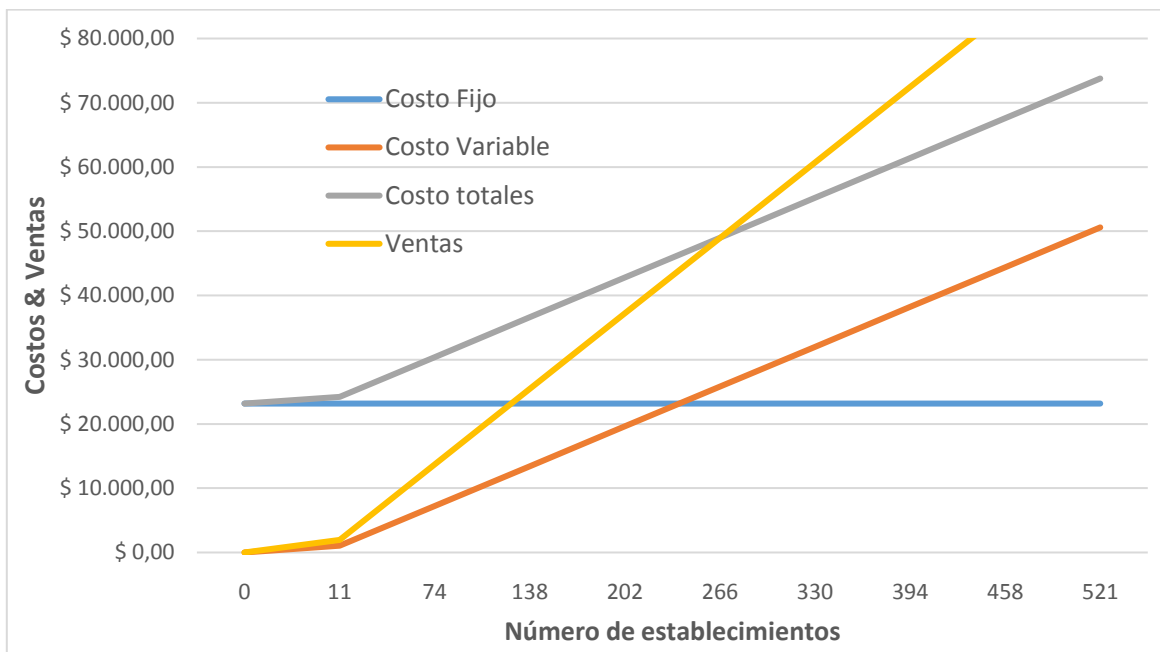


Figura No 11 Punto de Equilibrio