



Maestría en

Administración de empresas mención en Innovación

Trabajo de Grado previo a la obtención del
título de Magíster en Administración de Empresas
Mención Innovación.

AUTORES: María José Almeida Meza.

Paola Alejandra Castillo de la Cadena.

Daniel Ricardo León Loaiza.

Juan Sebastián Ramírez Viteri.

Edison Darwin Pardo Fierro.

TUTORES:

Mgtr. Javier Mencía

Mgtr. Arancha Burgos

Mgtr. Francisco Javier

Plan de negocio para el lanzamiento de billetera móvil para la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda

Internal

CERTIFICACIÓN

Nosotros, María José Almeida Meza, Paola Alejandra Castillo de la Cadena, Daniel Ricardo León Loaiza y Juan Sebastián Ramírez Viteri declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firmado electrónicamente por:
MARIA JOSE ALMEIDA
MEZA

Firma del graduando
María José Almeida Meza



Firma del graduando
Daniel Ricardo León Loaiza



Firma del graduando
Edison Darwin Pardo Fierro



Firma del graduando
Paola Alejandra Castillo de la Cadena



Firma del graduando
Juan Sebastián Ramírez Viteri

Nosotros, Héctor López y Javier Mencía, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: María José Almeida Meza, Paola Alejandra Castillo de la Cadena, Daniel Ricardo León Loaiza y Juan Sebastián Ramírez Viteri, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR
ALEJANDRO LOPEZ
PAREDES**

**Javier Mencía
Gutierrez**

Digitally signed by: Javier Mencía
Gutierrez
DN: CN = Javier Mencía Gutierrez
email = jmencia@esgerencia.com
C = ES O = EIG
Date: 2023.01.24 11:36:18 +01'00'

Mgtr. Héctor López
Coordinador académico UIDE

Mgtr. Javier Mencía
Director EIG

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

María José Almeida

Dedico este proyecto con todo cariño a mi hermana, aunque estemos lejos, siempre está presente, a mi compañero de vida, por alegrarme todos los días y a mis padres por su apoyo incondicional. Agradezco infinitamente a Dios por ser luz en mi camino

Paola Alejandra Castillo de la Cadena

Mi más profundo agradecimiento a mi mamá, quién ha sido mi mejor amiga y maestra en estos años, motivándome con amor a lograr todos mis sueños. Agradezco también a mis profesores y compañeros que con sus experiencias y ejemplo han dejado una huella en mí, para toda la vida.

Daniel Ricardo León Loaiza

Quiero agradecer a las dos personas más importantes en mi vida, mi madre quien ha sido un ejemplo para mi vida mediante la resiliencia mostrada en las adversidades y a mi novia mi otra mitad, quien me ha motivado a superarme día a día.

Juan Sebastián Ramírez

Dedico este trabajo a mi familia por siempre estar para mí y a mi novia por siempre impulsarme a ser mejor.

Edison Darwin Pardo Fierro

Dedico este trabajo a mi familia por siempre estar para mí y a mi novia por siempre impulsarme a ser mejor.

Contenido

Contenido

Contenido	5
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO 1	14
1. Parte introductoria.....	14
1.1. Interés o definición del proyecto.....	14
1.2. Fines y objetivos del trabajo	14
CAPITULO 2.....	16
2. Parte general.....	16
2.1. Explicación de idea de negocio.....	16
2.2. CANVAS	18
2.3. ANÁLISIS PESTEL	22
2.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER:	29
2.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	39
2.6. ANÁLISIS INTERNO.....	40
CAPITULO 3.....	39
3. Parte específica	39
3.1. Plan de Marketing	39

3.2.	Organización y estructura	45
3.3.	Organigrama	46
3.4.	Riesgos y estrategias de Salida:	48
CAPITULO 4.....		50
4.	Plan comercial.....	50
4.1.	Objetivo General SMART	50
4.2.	Estrategias	51
4.3.	Canales de Venta:.....	55
4.4.	KPIs.....	56
CAPÍTULO 5.....		58
5.	Plan de customer service.....	58
5.1.	Objetivos	58
5.2.	Estrategias	58
5.3.	Customer Journey	61
5.4.	KPIs.....	61
CAPITULO 6.....		62
6.	Plan financiero	62
6.1.	Estructura organizacional.....	62
6.2.	Magnitudes macroeconómicas básicas:	67
6.3.	Contrataciones primer año:	67

6.5. Cálculo de los sueldos durante los cinco años:	69
6.6. Previsiones financieras.....	69
6.7. Financiación y Rentabilidad del Proyecto	76
6.8. Rentabilidad del Proyecto	83
CONCLUSIONES	84
7.1. Conclusiones generales	84
7.2. Conclusiones específicas	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población urbana y rural Ecuador 2010	25
Tabla 2. Porcentaje de personas que tienen teléfono EC 2020.....	27
Tabla 3. Analfabetismo digital, por área 2019 y 2020	27
Tabla 4. Zonas de Interés Billetera Móvil Cash Cash.....	38
Tabla 5. Analisis DAFO	40
Tabla 6. Rucs por provincia	41
Tabla 7. Detalle de Puestos de trabajo	67
Tabla 8. Magnitudes Macroeconómicas.....	67
Tabla 9. Análisis financiero de contrataciones y salarios.....	67
Tabla 10. Contrataciones	68
Tabla 11. Cálculo de los sueldos	69
Tabla 12. Ingresos	70
Tabla 13. Costo de ventas.....	71
Tabla 14. Costo de fabricación.....	72
Tabla 15. OPEX	74
Tabla 16. CAPEX.....	75
Tabla 17. Cuenta de explotación proyectada.....	76
Tabla 18. Fondo de maniobra.....	78

Tabla 19.	Balance proyectado	80
Tabla 20.	Cash Flow proyectado	82
Tabla 21.	Necesidades de financiamiento	83
Tabla 22.	Rentabilidad del proyecto	83

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Especies Monetarias en Circulación.....	32
Ilustración 2 Compensación de Cheques 2002-2019.....	33
Ilustración 3 Grado de desarrollo de medios electrónicos	33
Ilustración 4 Montos de pagos interbancarios.....	34
Ilustración 5 Pagos Interbancarios	34
Ilustración 6 Monto de operaciones con tarjeta de crédito	35
Ilustración 7 Monto de Operaciones con tarjeta de debito.....	35
Ilustración 8 Cuadrante de Gartner	38
Ilustración 9 Organigrama	46
Ilustración 10 Flujograma de atención al cliente	60
Ilustración 11 Customer Journey	61
Ilustración 12 Activos y pasivos corrientes	81

RESUMEN

El presente proyecto, presenta el desarrollo del plan de negocio para la creación y lanzamiento de un servicio de pago en línea mediante el uso de dispositivos móviles para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. El proyecto nace como respuesta a un proceso de transformación digital acelerado que busca cubrir la necesidad de los microempresarios de poder recibir transacciones electrónicas de manera rápida y eficaz sin tener que pagar elevados montos por transacción a los operadores de tarjetas de crédito. Este servicio se ofrecerá de manera gratuita ya que, al lanzarlo, la Cooperativa se beneficia de manera indirecta debido al incremento de flujo de dinero recibido por medio de las transacciones de los socios de la Cooperativa, el mismo que será colocado en créditos productivos para el desarrollo de las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo (Ecuador).

Palabras claves: Lanzamiento, billetera, móvil, cooperativa, créditos

ABSTRACT

The following project focuses on the development of an online payment service using mobile devices business plan for Cooperativa de Ahorro y Credito Padre Julián Lorente Ltda. The project was born as a response to an accelerated digital transformation process that seeks to cover the need for microentrepreneurs to be able to receive electronic transactions quickly and efficiently without having to pay high amounts for credit card transactions. This service is free, since, by launching it, the Cooperative benefits indirectly due to the money flow increase through transactions by Cooperative members. Which will be used for productive loans that increase the development of Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo provinces (Ecuador).

Palabras claves: Release, wallet, mobile, cooperativa, credit

INTEGRANTES

María José Almeida

Experto administración y gestión de proyectos de campo y logística.

Paola Castillo

Experta en planeación de métricas y cumplimiento comercial.

Daniel León

Experto en negociación, experto conseguir préstamos e inyectarlos en proyectos.

Sebastián Ramírez

Experto en proyecciones de venta y logística.

Edison Pardo

Experto en el diseño de proyectos tecnológicos.

CAPÍTULO 1

1. Parte introductoria

1.1. Interés o definición del proyecto

El proyecto nace como necesidad de manejar el lanzamiento de una billetera móvil para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. Este proyecto es de interés social para la población involucradas, ya que se busca generar movimiento económico y financiar emprendimientos gracias a los movimientos financieros y rentabilidad del proyecto. Este lanzamiento implica definir la idea del negocio, análisis del entorno, competidores y sector, además del análisis competitivo. Por otro lado, plantear un plan de marketing que recoja todas las necesidades de la Cooperativa y de sus clientes. Para finalmente definir el plan financiero, concluyendo en la parte más importante para los inversores que es su rentabilidad.

1.2. Fines y objetivos del trabajo

1.2.1. General:

Crear una propuesta innovadora y rentable del lanzamiento de la billetera móvil enfocado a un sector con oportunidad de digitalización especialmente en Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo, con una propuesta a microempresarios.

1.2.2. Específicos:

Se plantean objetivos SMART que más adelante se detallan (página 47) de Afiliación, Rentabilidad y Cualitativos

- Lograr que el 0.5% de microempresarios que representan 1,500 microempresarios de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo que actualmente tienen sus ahorros en la cooperativa, se afilien y utilicen la app durante el primer año.
- Lograr que el 10% de los clientes activos que representan 3,500 clientes se afilien y utilicen la app para pago a los microempresarios.
- Captar \$159,767 durante el primer año que representa el punto de equilibrio del proyecto para recibir una utilidad del 16.06% que es la tasa de interés promedio en colocación de créditos a 36 meses plazo promedio.
- Estar presente como marca por medio de material POP en 1,500 puntos de microempresarios.
- Recibir calificación de 8/10 en índice de recomendación de la app por parte de microempresarios y 7.5/10 en usuarios.
- Lograr el 70% de afiliaciones por medio de canales de venta directa con estrategias offline y el 30% por canales de venta indirecta con estrategias online.

Como consecuencia se busca facilitar los medios de pago y cobro de los clientes de microempresarios, así promover los negocios de este sector.

CAPITULO 2

2. Parte general

2.1. Explicación de idea de negocio

2.1.1. Nombre comercial: Cash Cash

Lanzamiento de un servicio de pago en línea mediante el uso de dispositivos móviles para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. El proyecto nace como respuesta a un proceso de transformación digital acelerado que busca cubrir la necesidad de los microempresarios de poder recibir transacciones electrónicas de manera rápida y eficaz sin tener que pagar elevados montos por transacción a tarjetas de crédito. Este servicio se ofrecerá de manera gratuita ya que, al lanzarlo, la Cooperativa se beneficia de manera indirecta debido al incremento de dinero recibido por medio de las transacciones por parte de socios de la Cooperativa.

El proyecto está dirigido a microempresarios que tengan o no cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., especialmente en Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo (Público Objetivo).

Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., cuenta con experiencia de más de 50 años en el mercado financiero nacional, especialmente en la zona sur del Ecuador, el segmento de mercado en el que se enfoca son los microempresarios, colocando en los sectores productivos de la región, créditos que impulsan el crecimiento económico de sus asociados. Al tener un enfoque social y por su sentido Cooperativista

sus tasas de interés y beneficios se encuentran enfocados en los asociados y colectividad en general.

2.1.2. Ventaja Competitiva:

La principal ventaja competitiva de Cash Cash es la cobertura de un segmento de mercado que ha sido desatendido por la banca tradicional. Este segmento son los microempresarios que tienen la necesidad de recibir pagos electrónicos, sin embargo, las empresas que prestan este servicio cobran un valor muy alto por transacción. Este valor afecta directamente a la utilidad del microempresario. Cash Cash llega como una solución masiva a las zonas de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo, tanto para socios como para nuevos usuarios de la Cooperativa.

2.1.3. Misión cooperativa

Brindar productos financieros competitivos y servicios efectivos con responsabilidad social, potenciando el uso de la tecnología, para contribuir al desarrollo socioeconómico y productivo de nuestros socios, clientes y colectividad en general.

2.1.4. Misión proyecto

Ofrecer un servicio ágil y directo de pago en línea a socios/clientes y nuevos usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. para pagos cotidianos a microempresas de la zona.

2.1.5. Visión proyecto

Al 2023 la plataforma de pago Cash Cash, será la billetera móvil más usada por los microempresarios de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo,

enfocada en contribuir el desarrollo de estos y usuarios en general ofreciendo soluciones tecnológicas ágiles.

2.2. CANVAS

2.2.1. Segmento de Clientes

El segmento de cliente al que apunta Cash Cash es a microempresarios de Ecuador. El Reglamento del Código Orgánico de la Producción define como microempresa a “la unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América” (2018). Cash Cash permitirá inicialmente una cantidad limitada de movimientos por día, por lo tanto, el segmento ideal son los microempresarios que tienen pocos colaboradores y ventas que no superan los \$300,000 anuales. Además, es un segmento desatendido ya que por el nivel de sus ingresos pagar las comisiones por transacción que ofrecen otras plataformas de pago no resulta rentable.

2.2.2. Propuesta de Valor:

Cash Cash ofrece una solución rentable para realizar cobros y pagos a los microempresarios, de manera que ellos puedan mantenerse rentables mientras su negocio crece.

En el Ecuador los microempresarios tienen dificultades para ofrecer medios de pago digitales a sus clientes ya que muchos de los ya existentes como datafast recurren en costos de inscripción, renta de equipos y lectores, mínimos de transacciones mensuales y comisiones que pueden llegar hasta al 10% del valor transaccionado.

2.2.3. Canales

Cash Cash será principalmente distribuida por canales digitales, la aplicación para teléfonos móviles en la cual se desarrollará será el medio principal de distribución y llegada a los usuarios finales. En el Ecuador hay 13.82 millones de dispositivos móviles conectados a red lo que muestra que un 77.8% de la población tiene acceso a un medio móvil de conexión. (We are Social y Hootsuite, 2021). Pese a esto, la aplicación permitirá a los usuarios hacer un uso de los canales de pago y cobro sin que se tenga una conexión continua a internet. De manera complementaria se aprovechará el resto de los canales tradicionales con los que cuenta la Cooperativa, como sus 15 agencias físicas en diferentes ciudades, red de 18 cajeros, su Coop. virtual, página web y bases de datos, las cuales se utilizarán para hacer llegar Cash Cash a los usuarios. Finalmente, la red de microempresarios que usen el aplicativo se convertirán en un medio para difundir el uso y beneficio de Cash Cash.

2.2.4. Relaciones con el cliente

El microempresario tendrá principalmente una relación personalizada por parte de un ejecutivo asignado. El ejecutivo estará a cargo de una cartera de clientes/microempresarios a quienes visitará y dará soporte presencial y virtual. Además, los usuarios tendrán acceso a un Centro de atención telefónica las 24 horas del día para que un asesor pueda resolver cualquier tipo de inquietud referente al aplicativo móvil. Adicionalmente, en caso de que el usuario necesite más información puede acercarse a cualquiera de las agencias de la Cooperativa para que uno de los asesores de servicio al cliente lo guíe en cualquier inquietud que tenga respecto a Cash Cash. Finalmente se mantendrá una relación a través de notificaciones mediante la aplicación, la Cooperativa enviará alertas, anuncios importantes y publicidad no intrusiva.

La relación de Cash Cash se extiende a los clientes de los microempresarios. Ya que para que el modelo funcione tanto el microempresario como sus clientes deben ser socios de la Cooperativa y adicional tener descargado el aplicativo móvil en sus teléfonos. La relación con el cliente del microempresario será a través del ejecutivo, Centro de atención telefónica, redes sociales, página web, publicidad otorgada al local del microempresario, y publicidad tradicional y digital.

2.2.5. Ingresos

Cash Cash generará ingresos indirectos para la Cooperativa. Esto se obtendrán por medio del incremento en ahorros captados por la adición de nuevos microempresarios y clientes de los microempresarios. El incremento de flujo de dinero generará rédito por diferencia entre lo que se paga al cliente por intereses a sus ahorros y lo que gana la Cooperativa por mayor colocación de crédito. La tasa de interés a los ahorros es menor a la tasa que se colocan los créditos.

2.2.6. Recursos Clave

Licencia aplicación.

2.2.7. Actividades Clave

- Desarrollo continuo de la aplicación.

Para alcanzar gran éxito con Cash Cash, es clave contar con una aplicación cuya programación y línea gráfica sea amigable para los usuarios. Una aplicación pensada para utilizarse de manera rápida y fácil. Que funcione online y offline para facilitar el acceso a la aplicación en todos los rincones del Ecuador. Las actualizaciones de la aplicación son igual de importantes ya que recogerán necesidades de los usuarios después del

lanzamiento de esta. Esto permitirá una mejora constante de la aplicación. Por lo que es indispensable trabajar en conjunto con el equipo de programación.

Educación financiera que permite la difusión de medio de pago.

Capacitación continua de parte de la Cooperativa a sus clientes y personas en general sobre la importancia de la bancarización tanto para los propietarios de microempresas como para el usuario final. De esta manera se pretende concientizar a los usuarios sobre el uso de la banca para transacciones monetarias seguras que incluso les permitirá manejar de mejor manera sus finanzas de la mano de la Cooperativa.

Brindar soporte constante a todos los usuarios de la aplicación.

Es muy importante que en caso de que un usuario tenga dudas o requerimientos en cuanto a la aplicación, se pueda comunicar de manera directa con un asesor de la cooperativa que tenga conocimiento en la aplicación. Para que de esta manera se mantenga una relación directa y cercana con la cooperativa y el usuario sienta seguridad y respaldo al utilizar la aplicación.

2.2.8. Socios Clave

- El proveedor de Software es el principal socio clave, ya que la aplicación será desarrollada por una empresa externa que diseñe el lenguaje de programación de la aplicación y que entregue a la Cooperativa una aplicación de fácil y rápido acceso para los usuarios.
- Equipo Técnico TI externo apoyará los procesos de la Cooperativa para ejecutar y operar la aplicación.
- Equipo de procesos conocen la funcionalidad de la aplicación.

- Microempresarios que ayudarán a la difusión y adopción de la aplicación a los clientes de la Cooperativa y nuevos usuarios.

2.2.9. Estructura de costes

Costos Iniciales

Personalización de la licencia de software.

Costos Fijos

- Licencia de uso de software.
- Mantenimiento tecnológico de la aplicación.
- Recurso Humano designado para administrar la plataforma.
- Publicidad

Costos Variables

- Contratación de proveedor para desarrollo continuo de aplicación.
- Costo de difusión del producto (Marketing).

2.3. ANÁLISIS PESTEL

2.3.1. Político:

El 29 de noviembre de 2021 se expide la Ley Orgánica Para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia Covid-19 que prevé recaudar cerca de 419,4 millones de contribución especial a empresas con patrimonios superiores a los 10 millones de dólares. De este total el 66% saldrá de empresas de sectores: financiero y deseguros, comercio, manufacturero y de minería (Cobos, 2021). La Cooperativa de Ahorro

y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., tiene aproximadamente 73 millones en cuentas de sus socios por lo que esta ley recaerá directamente sobre la Cooperativa.

Como parte del plan de trabajo del nuevo gobierno y mediante acuerdo ministerial MDT-2021-276 el salario básico unificado en Ecuador pasó de \$400,00 a \$425,00 lo cual constituye una oportunidad de incremento en el volumen de transacciones de nuestro aplicativo por pagos y cobros de usuarios (Ministerio del Trabajo, 2021). Por otro lado, dentro de su plan de trabajo se contempla el acceso a créditos productivos con una tasa del 1% de interés anual que está orientado al sector agropecuario, especialmente en mujeres emprendedoras de acuerdo con la página web del BanEcuador, las características del crédito son las siguientes:

Montos de \$ 500,00 hasta \$ 5000,00. Tasa del 1% anual y fija. Plazo: hasta 30 años. Garantía: de \$ 500,00 a \$ 3000,00 sin garante; desde \$ 3001,00 hasta \$ 5000,00 con garante personal. Forma de pago: mensual.

Esta nueva política podría constituir una competencia fuerte a nuestra colocación de cartera de crédito, misma que será la fuente de ingresos del proyecto, adicionalmente el enfoque rural de BanEcuador hace que nos encontremos dentro de mercados similares (BanEcuador, 2022).

2.3.2. Económico:

El PIB de Ecuador a 2021 fue de 98,808 millones de dólares, el gasto de Consumo final de hogares fue del 64% del PIB, lo que indica una reactivación económica. El valor de la canasta familiar básica es de \$724.39. Tasa de empleo adecuado 33.1% y desempleo de

5.4%. Tasa de pobreza 27.7% (INEC, 2021). Al 24 de febrero del 2022 el riesgo país es de 777 puntos, lo que representa 551 puntos por debajo a la misma fecha 2021.

En el tercer trimestre de 2021 las importaciones de bienes y servicios mostraron una variación interanual de 7,7%, que se compara a la del 2018 (Banco Central del Ecuador, 2021). Las importaciones han mostrado recuperación relacionado con la implementación de políticas del gobierno para impulsar el consumo, como fue la eliminación del Impuesto al sistema 4x4 a partir de junio de 2021. Así también relacionado con el incremento de constitución de empresas en 2021, según información de la Superintendencia de Compañías. En total 15.714 empresas se constituyeron en ese año. Lo que significa que la creación de empresas tuvo un crecimiento de 44% en comparación con 2020 y frente a los niveles prepandemia, es decir 2019, el aumento es de un 57% (Banco Central del Ecuador, 2021).

Todavía nos falta un amplio camino por recorrer con respecto a inclusión financiera y digitalización en Ecuador. El 49% de la población no tiene acceso a servicios financieros, lo que se traduce en dependencia al dinero físico. Mientras que la población con acceso a servicios financieros registra un bajo uso de medios de pago electrónicos. Sin embargo, durante la pandemia se incrementó la demanda de dinero en el Ecuador, lo que promovió la adopción y confianza de los medios de pago electrónico disponibles. Esto dado por el incremento del 35% en el número de transferencias electrónicas recibidas por pagos interbancarios realizados por los clientes del sistema financiero entre mayo y septiembre de 2020 y un 28% más en relación con el mismo periodo 2019.

Los socios de las cooperativas de ahorro se adaptaron al Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) como canal de pago al inicio de la pandemia (Banco Central del Ecuador, 2020).

También aumentaron los puntos para el uso de tarjetas de crédito y de débito, lo que quiere decir que los negocios se adecuaron a mejoras tecnológicas que brindan mayor facilidad a sus clientes, especialmente en los negocios que permiten realizar compras por páginas web o pagos digitales. Es así como, en el Ecuador, entre marzo y agosto de 2020, se incrementaron 10.382 puntos de venta electrónicos (POS) (Banco Central del Ecuador, 2020).

2.3.3. Social:

En Ecuador el 37% de la población vive en zonas rurales (INEC, 2010).

Tabla 1. Población urbana y rural Ecuador 2010

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010).

Área	Población	%	Viviendas	%
Urbana	9.090.786	63%	2.391.499	63%
Rural	5.392.713	37%	1.357.42	37%
Total	14.483.499	100%	3.748.919	100%

Estas zonas muchas de las veces no tienen acceso a la bancarización. Sin embargo, esto es algo que el Banco Central del Ecuador ha tratado de combatir mediante campañas de inclusión y educación financiera por lo que se crea una oportunidad para entrar al mercado y ofrecer a las personas una manera fácil de realizar pagos electrónicos a todas las pequeñas empresas que no cuentan con pago mediante tarjeta de débito o crédito.

En los dos últimos años la bancarización se ha incrementado debido a la pandemia ocurrida a inicios del 2020. “Setenta y cinco (75) de cada cien ecuatorianos adultos tienen acceso a productos y servicios financieros (datos a septiembre de 2020). Esto equivale a decir que 8,5 millones de adultos se encuentran incluidos en el sistema financiero nacional. De esta cifra, 4,4 millones son hombres y 4,1 millones son mujeres.” (Banco

Central del Ecuador, 2021). Esta información se obtuvo gracias a los datos que muestran los niveles de inclusión financiera en el Ecuador.

Social y culturalmente se ha visto avance en este tema, las personas confían cada vez más en las instituciones financieras, a diferencia de lo ocurrido en 1.999, en donde todas las instituciones financieras perdieron credibilidad en el país. Si bien aún existen barreras y resistencia hacia el sistema financiero, cada vez son más los usuarios de los medios electrónicos para cualquier tipo de transacción.

2.3.4. Tecnológico:

El entorno tecnológico en el país ha tenido un crecimiento importante, de hecho, Ecuador es uno de los países que lidera la penetración de internet en América del Sur, lo que permite desarrollar más aplicaciones de negocios con acceso a internet y uso de dispositivos móviles. “El país lidera la lista de población con acceso a internet con 81%, le sigue Argentina que registra 78,6%, Chile con 77%, Brasil con 65,9%, México con 65,3%. Aunque según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), solo 16,6% de la población rural del país tiene acceso a internet fijo. Según datos del INEC, existe una brecha de 20,6% entre la zona urbana y la zona rural de Ecuador” (Dávalos, 2020). El siguiente gráfico muestra por grupos de edades la variación en el uso de teléfonos inteligentes entre 2019 y 2020.

Tabla 2. Porcentaje de personas que tienen teléfono EC 2020.

Grupos de edad	2019	2020	Variación significativa 2019 y 2020
5 a 15 años	12,2%	20,8%	Si
16 a 24 años	68,9%	74,9%	Si
25 a 34 años	75,9%	81,6%	Si
35 a 44 años	67,9%	71,7%	Si
45 a 54 años	56,3%	59,7%	Si
55 a 64 años	42,0%	46,3%	Si
65 y más años	18,9%	20,5%	No

Fuente: Encuesta Multipropósito (2019 y 2020).

1i

Por otro lado, en el siguiente gráfico se compara como se ha superado entre 2019 y 2020 el analfabetismo digital por área, donde el mayor enfoque del aplicativo se centra en el área rural.

Tabla 3. Analfabetismo digital, por área 2019 y 2020

Área	2019	2020	Variación significativa 2019 y 2020
Nacional	11,4%	10,2%	Si
Urbana	7,8%	7,5%	No
Rural	20,0%	16,8%	Si

Fuente: Encuesta Multipropósito (2019 y 2020).

Respecto a los dispositivos en los que más se conecta la población ecuatoriana a internet, lideran los celulares inteligentes con el 98%, computadora portátil 69,9%, Smart TV 62%, computador de escritorio 46,7%, Tablet o iPad 34,1%, consolas de video 25,3% (Datta Business Innovation, 2020).

2.3.5. Ecológico:

En el Ecuador ya se encuentran implementadas políticas que van de acuerdo con las tendencias mundiales medioambientales. El ministerio de medio ambiente a través de los acuerdos ministeriales 131 y 034 donde se trata las buenas prácticas medio ambientales contempla entre otros puntos la reducción y ahorro de recursos como el papel.

Cash Cash es una plataforma de pago digital con cero usos de papel, donde no se emiten impresiones de comprobantes, todos los respaldos son digitales y accesibles a todo momento en su aplicación. Adicionalmente, su uso es con los equipos que los microempresarios y usuarios ya cuentan como celulares o computadores por lo que no ocasiona contaminación adicional por equipos adicionales.

2.3.6. Legal:

Dentro de las normativas vigentes para servicios ofrecidos mediante canales electrónicos esta la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-ISF-ITIC-IGJ-2017- 103, que establece los lineamientos básicos sobre los cuales se puede ofrecer productos y servicios con uso de tecnología en las entidades financieras. Esta normativa establece aspectos de control operativo, de seguridad de la información, registro de dispositivos usados en las transacciones y respaldos que protegen al usuario en caso de cualquier eventualidad. Además, se pide cumplimiento a montos máximos diarios de transacciones establecidos por la entidad financiera (SEPS, 2017). En caso de ausencia de cualquier aspecto en la normativa anteriormente mencionada se recurrirá a la RESOLUCION No. SB-2018-771 que establece mandatos que permiten minimizar el riesgo operativo de canales electrónicos para los usuarios finales. Adicionalmente el Código Orgánico Monetario y Financiero regula la gestión de medios de pago electrónicos usados por las entidades

financieras a nivel nacional y dispone al Banco Central del Ecuador el control, monitoreo y evaluación de este.

2.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

2.4.1. Amenaza de nuevos competidores:

El aplicativo Cash Cash tiene amenaza alta de entrada de nuevos competidores. No tanto nuevas cooperativas o bancos, sino más bien entidades financieras ya establecidas que podrían lanzar al mercado una tecnología o servicio parecido. La Cooperativa tiene como rivales a 488 cooperativas a nivel nacional, de las cuales 42 apuntan al mismo segmento, que incluye a mutualistas de crédito y ahorro (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2022) y 25 bancos (Superintendencia de Bancos, 2020).

Para las 488 cooperativas y los 25 bancos rivales están presentes dos barreras de entrada. Una de las barreras de entrada es la tecnología ya que requiere de un desarrollo y adopción tecnológica por parte de sus clientes y como cultura organizacional. La segunda barrera de entrada es el valor de la marca ya que para cooperativas y bancos con branding que generan recordación y confianza para el cliente resultará más fácil llegar a su mercado objetivo y ganar share.

2.4.2. Negociación proveedores

La negociación con proveedores para Cash Cash, se centrará en 2 grupos:

- Negociación con proveedores de tecnología que son los componentes más importantes del proyecto.
 - Negociación con proveedores locales de tecnología.

- Negociación con proveedores globales que definen los estándares de tecnología.
- Negociación con proveedores de marketing para difusión y socialización del producto.

Las negociaciones con proveedores de tecnología se centran en escoger el socio tecnológico local que acompañará a la cooperativa en el desarrollo y puesta en marcha del producto como tal a nivel tecnológico. Para esta negociación se tiene varias opciones en el mercado por lo que el poder negociación la va a tener siempre el cliente, en este caso la cooperativa.

Si bien es cierto el proveedor de tecnología local que se ha escogido para el acompañamiento en el desarrollo y despliegue del producto, existen tecnologías globales que el proveedor local debe adquirir o sugerir compra, como son los componentes de infraestructura donde se alojarán los servicios, software base, proveedor de software como servicios SaaS, servicios de infraestructura y plataforma en la nube. La definición para escoger cada de uno de estos fabricantes impacta positiva o negativamente en el proyecto, y el cambiar de producto puede tomar mucho tiempo afectando la operación y experiencia del producto final con los usuarios, por lo que la negociación en estos productos debe ser muy minuciosa.

2.4.3. Negociación clientes

Para Cash Cash, la negociación por parte de los compradores influye indirectamente al producto. En este caso se enfoca en un modelo de negocio en el que se pretende que más clientes sean socios de la Cooperativa para que, de esta manera incrementen los depósitos de los cuenta-ahorristas y así la Cooperativa genere más ganancias.

El uso de Cash Cash, que es un servicio gratuito que se ofrece como una propuesta de valor de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., los clientes que cuentan con un negocio propio (microempresarios) podrán acceder al aplicativo incluso si aún no son socios de la Cooperativa, a través de la creación rápida y fácil de una cuenta de ahorros. Es indispensable crear un aplicativo móvil de fácil y rápido acceso para que de esta manera los microempresarios resuelvan la necesidad de poder cobrar electrónicamente a sus clientes sin la necesidad de pagar por transacción como ocurre en las transacciones con tarjetas de crédito por el uso del POS.

Los microempresarios tienen capacidad de negociación limitada ya que existen pocas alternativas para este grupo de usuarios, actualmente en Ecuador existen pocos aplicativos similares y la competencia no tiene mayor presencia en los establecimientos de los clientes.

2.4.4. Productos sustitutos

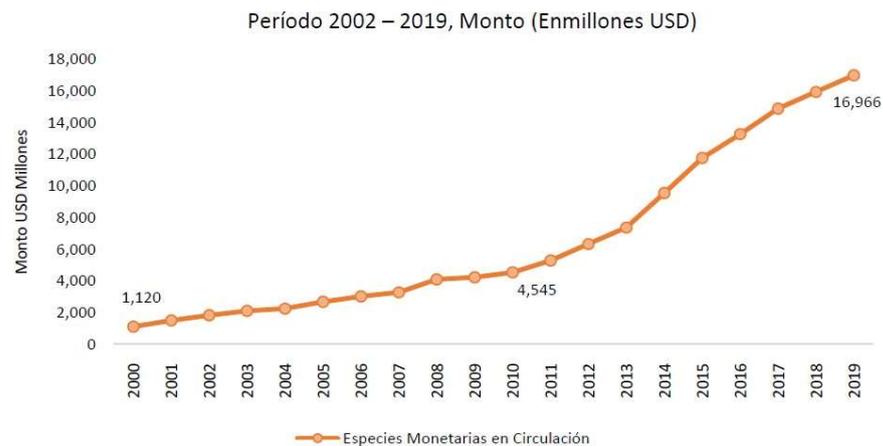
Tal como se explicó anteriormente Cash es un método de pago digital, por ende, sus productos sustitutos son el resto de los medios de pago del mercado. Según el Banco Central del Ecuador los medios se dividen en físicos, como Billetes y monedas en circulación, además cheques y los medios de pago electrónicos por medio de pagos y cobros interbancarios.

Medios de pago físicos

En primer lugar, los métodos de pago físico han sido predominantes en el Ecuador históricamente, el país ha sido altamente dependiente de dinero circulante, para el 2019 las especies circulantes representaron en promedio el 25% de la liquidez total de la

economía (Banco Central del Ecuador, 2020) esto es un reflejo de la importancia del efectivo en el desarrollo Económico. A continuación, se muestra un gráfico del BCE con la cantidad de dinero en millones de dólares que ha circulado en Ecuador de 2000 a 2019.

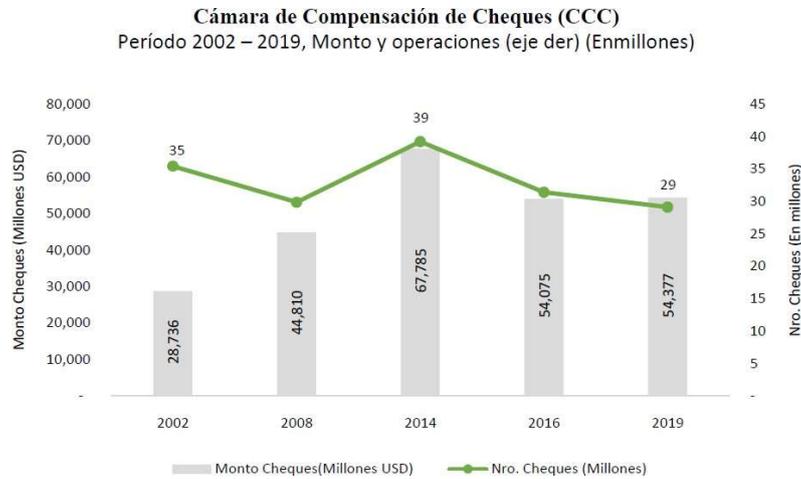
Ilustración 1 Especies Monetarias en Circulación.



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Por otro lado, el uso de cheques ha tenido una curva decreciente desde 2014, según las cifras del BCE para 2019 hubo una reducción del 20% en su uso versus el 2014, este medio ha sido paulatinamente reemplazado por el pago mediante transferencias interbancarias. Esto impulsado en que otras alternativas tienen un menor costo y tiempos de efectivización. A continuación, se muestra un gráfico del BCE que evidencia esta reducción de uso de cheques tanto en número de cheques emitidos como en millones de dólares.

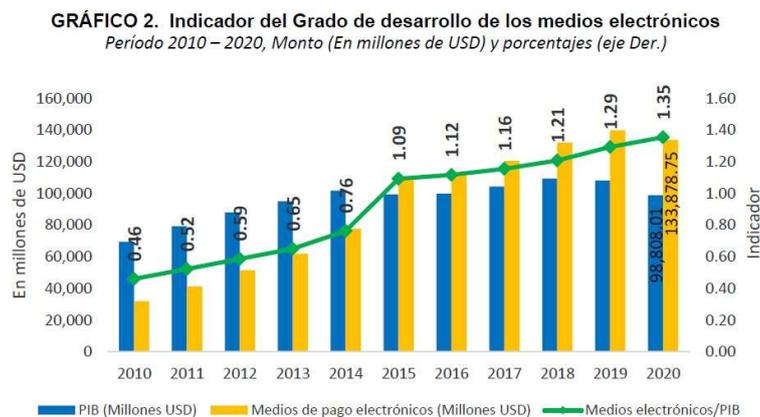
Ilustración 2 Compensación de Cheques 2002-2019



Medios de pago electrónicos

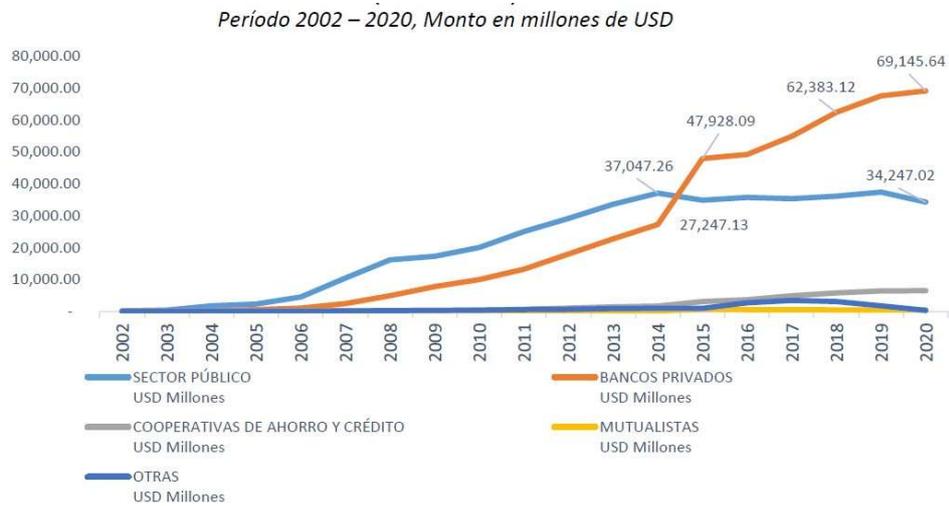
Los medios de pago electrónico han tenido una evolución y curva ascendente desde 2010 a 2020, tal como lo muestra el siguiente gráfico para 2020 el monto canalizado a través de medios electrónicos representó 1.35 veces el PIB del Ecuador versus el mismo indicador en 2016 donde este medio representaba tan solo un 0.46.

Ilustración 3 Grado de desarrollo de medios electrónicos



Dentro de los servicios de pago electrónico se encuentran las transacciones y transferencias interbancarias, las cuales permiten transacciones ágiles de manera inmediata con costos variables dependiendo de sus montos y si se cuenta con diferentes entidades como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 4 Montos de pagos interbancarios



Fuente: BCE

Elaboración: Dirección Nacional de Sistemas de Pago - Gestión de Riesgos de Sistemas de Pago

Ilustración 5 Pagos Interbancarios



El uso de tarjetas de crédito también ha tenido una evolución creciente en el Ecuador con un mayor uso a partir del 2015, para 2020 llegó a un monto de transacciones por 2,130.39 millones de dólares. Cabe recalcar que en adición a ser un método de pago estas ofrecen liquidez a sus usuarios.

Ilustración 6 Monto de operaciones con tarjeta de crédito



Fuente: BCE

Elaboración: Dirección Nacional de Sistemas de Pago - Gestión de Riesgos de Sistemas de Pago

Las tarjetas de débito también han sido un participante importante dentro de la economía estas han tenido un crecimiento del 100% de 2005 a 2020. Este medio de pago permite compra directa con débito a una cuenta bancaria y también permite el retiro de dinero en efectivo, este puede representar costos adicionales.

Ilustración 7 Monto de Operaciones con tarjeta de debito

Período 2015 – 2020, Monto en millones de USD y Nro. de Operaciones (eje der.) (En millones)



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: Dirección Nacional de Sistemas de Pago - Gestión de Riesgos de Sistemas de Pago

2.4.5. Rivalidad entre competidores

Para el presente análisis entre competidores se consideran entidades financieras que tienen presencia a nivel nacional y que cuentan con billeteras móviles activas, estas entidades son el Banco del Pichincha, Cooperativa JEP, y competidores con presencia en nuestra zona de interés geográfico, (Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas). Es importante mencionar que se presume que nuestro público objetivo, los microempresarios, prefieren trabajar con entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Cajas de Ahorros) al encontrarse en sus zonas geográficas y facilidad de acceso a productos y servicios financieros que estas ofrecen.

Competidores con alcance Nacional:

Banco del Pichincha (Aplicación “De Una”): Este banco cuenta con 260 agencias a nivel nacional con la particularidad de que, a la actualidad su contingente tecnológico le permite la creación de cuentas de ahorro desde cualquier punto a nivel nacional, lo cual lo sitúa como competidor de la billetera móvil Cash Cash. Su presencia con Agencias en puntos en común con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. son los siguientes: Loja, Loja. Santo Domingo de los Tsáchilas. Santo Domingo de los Colorados. Manabí, El Carmen. Zamora Chinchipe, Yantzaza. El Oro, Piñas (Banco Pichincha, 2022).

Cooperativa JEP (Aplicación “JEP Móvil”) La Cooperativa JEP cuenta con 63 agencias a nivel nacional y más de 900 cajeros de acuerdo con su página web, por su ubicación geográfica constituye en un competidor indirecto de Cash Cash, la presencia en común con nuestras zonas de interés por sus agencias se encuentra en las siguientes locaciones:

Loja, Catamayo en la provincia de Loja. Santo Domingo de los Tsáchilas. El Oro, Piñas en la provincia del Oro (JEP, 2022).

Alcance Local:

Cacpe Yantzaza (Aplicación “Bicoo”): Con presencia en 3 de nuestros 15 puntos de atención la Cacpe Yantzaza constituye un competidor directo, especialmente en la provincia de Zamora Chinchipe. Zamora Chinchipe, Yantzaza y El Pangui. Loja, Loja (Cacpe Yantzaza, 2022).

Posibles competidores en nuestra Zona de Interés:

Dentro de nuestra zona de interés, están presentes entidades de la Economía Popular y Solidaria de acuerdo a la siguiente distribución Cooperativas y Mutualistas de todos los segmentos 152, Sucursales 29, con un saldo de ahorros de 917.45 Millones de dólares, en vista de que la única barrera de entrada al mercado de billeteras móviles es el permiso de la SEPS se ha incluido en este análisis estos datos como los más relevantes frente a la entrada de cualquiera de los actores mencionados (SEPS, 2022).

Análisis mediante cuadrante de Gartner:

Se ha tomado en cuenta dos variantes para el presente comparativo de ofertantes de billetera móvil dentro de nuestra zona de interés, tomando en cuenta en el eje de las x el aplicativo como tal y en el eje de las y la cobertura geográfica con la que cuenta cada entidad financiera previamente analizada como competencia obteniendo los siguientes resultados:

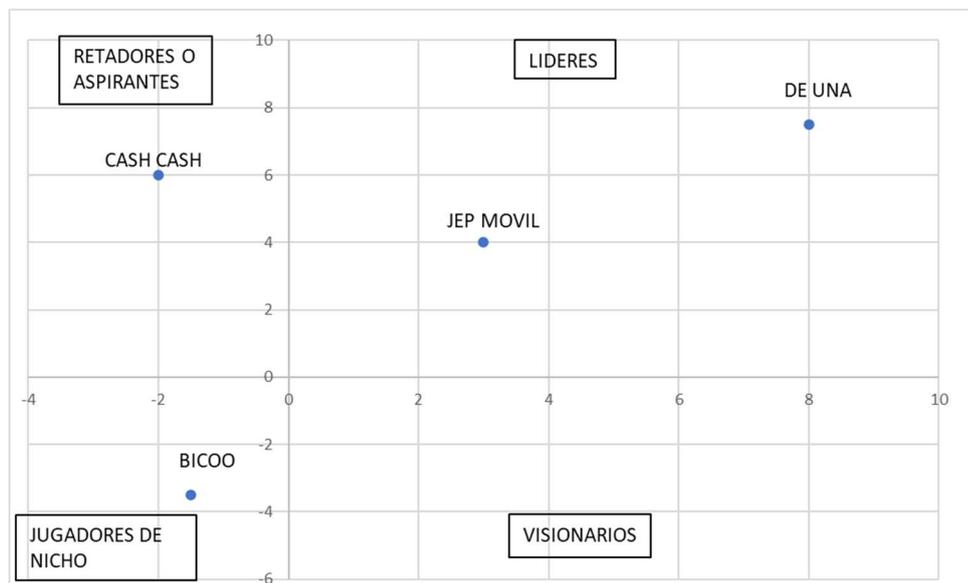
Billetera Móvil Zonas de Interés (Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas)

Tabla 4. Zonas de Interés Billetera Móvil Cash Cash

BILLETERA MÓVIL	X	Y
DE UNA	8	7.5
JEP MÓVIL	3	4
BICOO	-1.5	-3.5
CASH CASH	-2	6

Elaboración: Grupo MBA-I Billetera Móvil

Ilustración 8 Cuadrante de Gartner



Elaboración: Grupo MBA-I Billetera Móvil

En vista de que el aplicativo se encuentra en fase de entrada al mercado hemos calificado a Cash Cash dentro de los aspirantes del cuadrante con altas expectativas cubrir las zonas de interés previamente mencionadas. Para la aplicación De Una (Banco Pichincha) se califica con puntaje positivo dentro de nuestra zona de interés en vista del alcance que tiene por su atención por canales electrónicos, en caso de JEP móvil se cataloga de esa manera por su corto alcance en nuestras zonas de atención directa, para el caso de Bicoo se otorga un puntaje mucho menor por su corto alcance geográfico y corta trayectoria en nuestra zona de interés.

2.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A nivel nacional las cooperativas tienen una cantidad de ahorros total de 16.902,10 millones de dólares lo que representa el mercado global. En las zonas de interés Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo las cooperativas tienen un total de ahorros de 917.45 millones de dólares. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. Tiene un total de captación de ahorristas de 73 millones. Dado que el proyecto está dirigido a microempresarios que buscan recibir pagos electrónicos por parte de sus clientes sin la necesidad de pagar tarifas por el uso de tarjetas de débito o crédito se espera captar por medio del aplicativo 200 mil dólares que representará nuestro mercado objetivo del 0.27%.

2.6. ANÁLISIS INTERNO

Tabla 5. Analisis DAFO

	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Hay amenaza de productos similares entrantes en el mercado tras la popularización del uso de medios digitales de pago y específicamente un aplicativo móvil similar en la zona. Política planteada por gobierno de 1% en tasas de interés en créditos por parte de BanEcuador. Ataques cibernéticos a varias entidades financieras</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <p>Reactivación económica post pandemia. Nicho de mercado mal atendido. Confianza en inversiones de país. Políticas que atraen la inversión extranjera. Más personas deciden optar por la bancarización y ha incrementado el uso de smartphone para realizar transacciones. Los medios de pago digitales han ido tomando fuerza en el Ecuador, en el segmento de cooperativas no se ha explotado tanto como en la banca tradicional lo que genera una oportunidad de crecimiento</p>
<p style="text-align: center;">Debilidad</p> <p>Desconocimiento de la marca en el norte del país. El 12% de socios actuales tienen 65 años en adelante lo que complica la digitalización. Cultura organizacional en proceso de transformación digital</p>		
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>La Cooperativa se encuentra posicionada como la segunda más grande en la zona de interés con una trayectoria de 55 años. Conocimiento del nicho de microempresarios Tiene capacidad instalada y solidez financiera como recursos.</p>		<p style="text-align: center;">Estrategia Ofensiva EMPRENDER</p> <p>En vista de la reactivación económica de la pandemia se ve una oportunidad en el aprovechamiento de un medio de pago digital a manera de intra-emprendimiento, como lo es Cash Cash, con el respaldo de una de las cooperativas más grandes y sólidas.</p>

CAPITULO 3

3. Parte específica

3.1. Plan de Marketing

3.1.1. Objetivo General SMART

Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal

- Introducir la aplicación Cash Cash en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo; en el 30% de los microempresarios socios de la Cooperativa Padre Julián Lorente Ltda., después de un año del lanzamiento de la aplicación.

3.1.2. Objetivos específicos:

- En un año superar el punto de equilibrio con la captación de fondos adicionales para la cooperativa.
- Incrementar la presencia de marca de la Cooperativa para dar notoriedad al producto durante el primer año.
- Llegar al 0.5% de microempresarios Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo durante el primer año.
- Alcanzar 100 descargas de microempresario en el primer mes, e incrementar 4% de descargas cada mes hasta lograr el último mes 154 descargas con un total de 1,500 descargas en el primer año.
- Apalancar el crecimiento del producto con campañas digitales y tradicionales.

3.1.3. Target

El segmento de cliente al que apunta Cash Cash se basa en dos tipos:

Modelo B2B, (microempresarios): La aplicación se enfoca en pequeñas empresas o negocios (microempresarios) de las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo; principales provincias en las que la cooperativa mantiene sus operaciones. De acuerdo al Reglamento del Código Orgánico de la Producción, se define como microempresa a “la unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América” (2018).

Después de un análisis del mercado y de los potenciales usuarios de la aplicación, Cash Cash ingresa al mercado con este target objetivo con el fin de facilitar las transacciones en línea de las pequeñas empresas, que muchas veces no se pueden permitir el pago de grandes comisiones a bancos para poder aceptar de parte de los clientes, un medio de pago diferente al efectivo. En las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo existen al momento 426.633 microempresas constituidas y activas, de acuerdo a información del Servicio de Rentas Internas SRI (Tabla 13), Cash Cash llegará al 0.5% de estos microempresarios

Tabla 6. Rucs por provincia

(All)	Provincia	ACTIVO	PASIVO	SUSPENDIDO
		TOTAL RUCS	TOTAL RUCS	TOTAL RUCS
All COMERCIO EXTERIOR.Comercio Exteriors	AZUAY	119,900	20,501	151,364
	BOLIVAR	24,108	3,633	36,544
	CARCHI	22,352	4,230	29,922
	CAÑAR	30,585	4,944	43,031
	CHIMBORAZO	64,701	10,907	91,582
	COTOPAXI	55,854	8,310	74,367
	EL ORO	92,909	17,847	133,458
	ESMERALDAS	63,144	10,876	99,744
	GALAPAGOS	7,861	1,017	7,509
	GUAYAS	495,643	146,545	787,681
	IMBABURA	66,397	10,207	84,727
	LOJA	64,460	12,401	100,376
	LOS RIOS	83,687	15,199	132,254
	MANABI	179,067	27,661	247,887
	MORONA SANTIAGO	20,127	3,136	30,506
	NAPO	15,665	2,537	22,657
	ND	1	15	
	ORELLANA	24,026	2,613	27,696
	PASTAZA	15,675	2,673	23,403
	PICHINCHA	583,942	124,605	752,079
	SANTA ELENA	31,982	6,447	53,660
	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	73,730	10,781	84,254
	SUCUMBIOS	31,092	4,347	36,720
	TUNGURAHUA	93,070	15,058	105,674
	ZAMORA CHINCHIPE	16,467	2,492	22,025

Fuente: Estadísticas Multidimensionales SRI

A diferencia de nuestra competencia directa, Cash Cash, se enfoca en una zona normalmente desatendida por la banca tradicional, como son las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, sus competidores directos, que cuentan con un aplicativo móvil son Banco del Pichincha con su aplicación “De Una” y la Cooperativa JEP con su aplicación “JEP Móvil”, sin embargo, las zonas a las que Cash Cash asistirá con su aplicativo son muy diferentes, por lo que sus competidores, son competidores indirectos.

3.1.4. Estrategia genérica:

La estrategia genérica que ayudará a alcanzar los objetivos del lanzamiento es la estrategia de diferenciación. Se busca la diferenciación del servicio frente a la competencia De Una de Banco Pichincha, JEP móvil y Bicoo con un conocimiento profundo de los clientes, adaptando las acciones de marketing de manera diferente a cada uno de ellos. Además, conociendo antes que la competencia sus necesidades y preferencias. Para los clientes B2B se busca fidelización de la marca, para que puedan ser embajadores de Cash Cash. Se debe trabajar en los siguientes factores que asegurarán la diferenciación:

- ✓ Conocer a profundidad las necesidades y preferencias de los clientes B2B.
- ✓ Hay que destacar los atributos de Cash Cash con mensajes diferenciados a cada provincia por medio de las estrategias de promoción.
- ✓ Enfocar el producto en 3 momentos importantes que son lanzamiento, crecimiento y mantenimiento.

3.1.5. Estrategia de promoción:

Campaña de lanzamiento:

Para poder llegar a los microempresarios se realizarán campañas de muestra del producto con asesores comerciales de la cooperativa, donde visitaran sus instalaciones, mostraran los beneficios y funcionalidad de la app, entregaran material publicitario para que sea colocado en las en los puntos del cliente. También se realizarán activaciones en los puntos de venta de los clientes, para que sus usuarios puedan ver la funcionalidad de la app.

Campaña de crecimiento

Para asegurar el crecimiento con microempresarios, Cash Cash manejará campañas de promoción masiva. Estas campañas estarán enfocadas en las personas naturales se

realizarán campañas de lanzamiento, mediante el uso de las principales redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok). Mostrando la funcionalidad de la app, como bajarla, usarla y sus beneficios.

Se pautará en medios tradicionales como radios en las ciudades a las que va enfocada la app, también se harán muestras publicitarias en apps de servicio de taxi, folletos, y periódicos locales.

Activaciones de marca, estas se realizan en festividades de las localidades en donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., tiene Agencia, aprovechando la infraestructura y alcance actual.

Sorteo de 3.000 dólares americanos (USD) para los microempresarios que más transacciones realizan después del primer semestre de uso de la app.

Campaña de mantenimiento

Los asesores comerciales serán encargados de realizar el seguimiento con los microempresarios, actualización de material publicitario, y evaluación de nuevas activaciones en puntos de venta.

3.1.6. Precio:

Cash Cash ofrece un servicio gratuito a sus usuarios, tanto a los microempresarios que la usan para hacer cobros y transacciones en sus puntos de ventas como los clientes de la cooperativa que usan la aplicación.

La intención de la Cooperativa es que Cash Cash se convierta en una herramienta que permita atraer más capital dentro de la misma para que este pueda ser aprovechado en otros servicios financieros como créditos e inversiones y que de esta forma la cooperativa tenga un rédito.

3.1.7. Nuevos Canales de Venta:

Distribución directa:

Ejecutivos comerciales: funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda., los cuales brindarán un asesoramiento completo a microempresarios usuarios de la aplicación.

Página Web: creación de cuenta mediante la página web para acceder al uso de la app.

Play Store: estará disponible para descarga, lo que facilitará el acceso a clientes actuales y nuevos.

Si bien es cierto se dará incentivos a los ejecutivos comerciales por promover uso de aplicativo con microempresarios, esta inversión será baja a fin de no incrementar el costo del proyecto.

Por otro lado la difusión online mediante la página web y Play Store, a pesar de no ser personalizada como en venta con un ejecutivo comercial supone ventajas en costos, horario de atención, los clientes informados no tendrán dificultades de ingreso, el contacto se hace más ágil al no tener que transportarse hacia el sitio donde se encuentre el cliente, adicionalmente en vista del aceleramiento de introducción de canales digitales a raíz de la COVID-19 el uso de la tecnología ya no es tan lejana para el público en general.

Distribución Indirecta:

Microempresarios que promoverán el uso del aplicativo para poder recibir el pago de sus productos/servicios de sus clientes habituales como:

- ✓ Tiendas de barrio

- ✓ Restaurantes
- ✓ Micro mercados
- ✓ Cafeterías
- ✓ Taxis
- ✓ Camionetas de transporte de carga

3.2. Organización y estructura

Al ser un producto de una empresa ya constituida, los recursos humanos usados en este proyecto serán personas que actualmente laboran en la institución, reduciendo el costo final para la empresa por pago de nómina.

Objetivos institucionales:

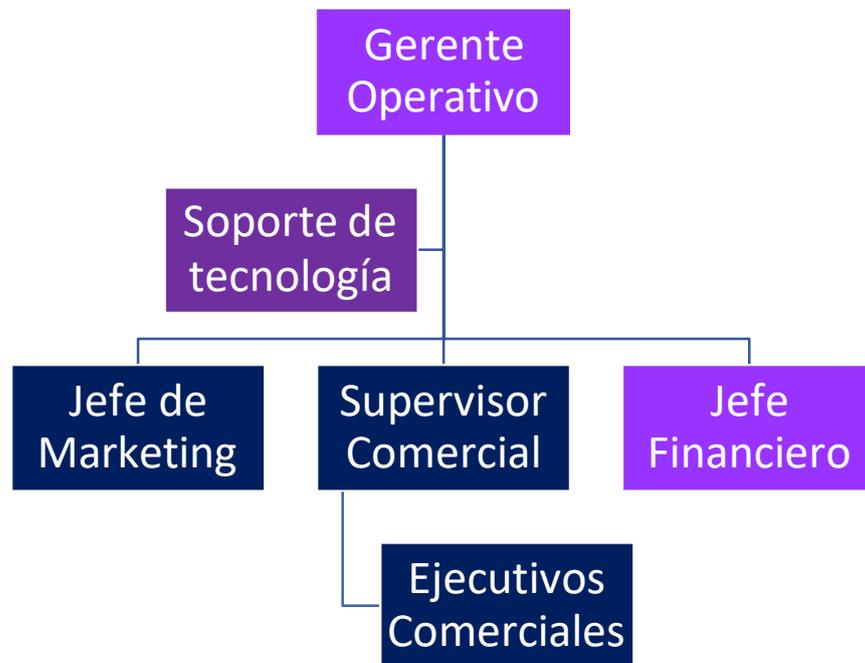
Promover la inclusión financiera en los puntos desatendidos por la banca tradicional de acuerdo a los valores institucionales inculcados por el fundador de la Cooperativa el Padre Julián Lorente Ltda.

Entrenar al equipo de ventas en temas de comercialización de servicio.

Proveer de material publicitario a funcionarios a fin de que puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada.

3.3. Organigrama

Ilustración 9 Organigrama



3.3.1. Líder de Proyecto (encargado de RRHH):

Encargado de velar por el éxito del proyecto, cumpliendo las expectativas organizacionales cuidando el buen uso de los recursos financieros como humanos en coordinación con los departamentos pertinentes.

Funciones:

- ✓ Establecer estrategias de comercialización.
- ✓ Buscar mejoras continuas al aplicativo.
- ✓ Cuidar presupuesto encargado para el proyecto.
- ✓ Solicitar soporte tecnológico para mantener el aplicativo en funcionamiento.

- ✓ Velar por el bienestar del equipo de trabajo, haciendo cumplir lo establecido en reglamento interno de trabajo de la institución.

3.3.2. Soporte de Tecnología:

Encargado principalmente de ser el nexo entre la Cooperativa y el proveedor del servicio, cuidando que el aplicativo se mantenga en correcto funcionamiento.

Funciones:

- ✓ Encargado de mantener relación Cooperativa – Proveedor.
- ✓ Llevar a cabo tareas que involucren desarrollo de mejoras al aplicativo.
- ✓ Elaborar reportes de información requeridos para control.

3.3.3. Jefe de Marketing:

Encargado de establecer un plan de marketing acorde a las necesidades del proyecto, elaborando material publicitario usado en campaña del producto.

Funciones:

- ✓ Elaboración de publicidad.
- ✓ Dirección de publicaciones en redes sociales.
- ✓ Elaboración de artes a publicación.
- ✓ Elaboración de cuñas radiales para difusión del producto.

3.3.4. Supervisor Comercial:

Su principal tarea será velar por el cumplimiento de metas establecidas para comercialización de aplicativo con microempresarios y usuarios con ayuda del equipo comercial.

Funciones:

- ✓ Establecimiento y control de metas del equipo comercial.
- ✓ Elaboración de reportes de cumplimiento de metas.
- ✓ Trabajo de campo supervisando trabajo de ejecutivos comerciales.

3.3.5. Jefe Financiero

Elaborar el presupuesto para el proyecto y controlar su buen uso.

Funciones:

- ✓ Determinar mecanismos de buen uso de presupuesto otorgado a proyecto.
- ✓ Ejecución de pagos a proveedores.

3.3.6. Ejecutivos Comerciales:

Su principal función es la correcta comercialización de aplicativo con usuarios finales los cuales deberán ser instruidos en uso y condiciones para una correcta relación cliente – Cooperativa.

Funciones:

- ✓ Comercializar el aplicativo en la zona asignada.
- ✓ Socializar funcionamiento y políticas para buen uso del aplicativo.
- ✓ Colocación de material POP en establecimientos afiliados.

3.4. Riesgos y estrategias de Salida:

Dentro de los Riesgos, identificamos:

- ✓ Poco conocimiento de uso de aplicaciones como Cash Cash, también un público sin educación financiera.

- ✓ Intermittencias en el servicio de la aplicación.
- ✓ Posicionamiento de marca de la competencia.
- ✓ Cambio de leyes y normativas para usos de pagos digitales.

Dentro del Plan de Contingencia se identifica que el proyecto cuenta con las siguientes

- ✓ Capacitar a nuestros clientes y posibles clientes sobre temas de financieros y digitales.
- ✓ Canales alternativos de transacciones.
- ✓ Establecer alianzas con empresas locales clave.
- ✓ Acoplar el plan de comunicación para velar por el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el uso de medios digitales de los clientes.

CAPITULO 4

4. Plan comercial

4.1. Objetivo General SMART

Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal

Objetivos de Afiliación:

- Lograr que el 0.5% de microempresarios que representan 1,500 microempresarios de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo que actualmente tienen sus ahorros en la cooperativa, se afilien y utilicen la app durante el primer año.
- Lograr que el 10% de los clientes activos que representan 3,500 clientes se afilien y utilicen la app para pago a los microempresarios.

Objetivo de Rentabilidad:

- Captar \$159,767 durante el primer año que representa el punto de equilibrio del proyecto para recibir una utilidad del 16.06% que es la tasa de interés promedio en colocación de créditos a 36 meses plazo promedio.

Objetivos Cualitativos:

- Estar presente como marca por medio de material POP en 1,500 puntos de microempresarios.
- Recibir calificación de 8/10 en índice de recomendación de la app por parte de microempresarios y 7.5/10 en usuarios.

- Lograr el 70% de afiliaciones por medio de canales de venta directa con estrategias offline y el 30% por canales de venta indirecta con estrategias online.

4.2. Estrategias

4.2.1. Online

Estrategia de ventas online:

En el Ecuador existen 13.82 millones de dispositivos móviles conectados a la red lo que muestra que un 77.8% de la población tiene acceso a un medio móvil de conexión. (We are Social y Hootsuite, 2021). Por lo que es importante la creación de estrategias de venta en línea que permitan llegar al público objetivo en el que Cash Cash se enfoca.

De acuerdo con la creación y desarrollo de estas estrategias, es necesario trabajar en las siguientes actividades:

- Aprovechamiento y uso de la página web de la Cooperativa Padre Julián Lorente que cuenta con un promedio de 3.157 usuarios mensuales, para que, a través de esta, los usuarios encuentren publicidad sobre Cash Cash y puedan acceder a su enlace de descarga para descubrir los beneficios de la billetera móvil de manera fácil.



Fuente: <https://lorente.fin.ec/>

- E-mail marketing: envío de información respecto a Cash Cash de manera formal y no intrusiva a los clientes que se encuentran en la base de datos existente de la Cooperativa, a través de una segmentación que permita identificar a los posibles clientes a los que les puede interesar la billetera móvil, es decir, microempresarios que se beneficiarán de este servicio financiero.
- Desarrollo de una sección de reviews, en el que los usuarios de la aplicación Cash Cash puedan compartir su experiencia en el uso de esta. Este espacio se diseñará dentro de la página web de la Cooperativa y en los reviews que Play Store permite. Para fomentar la participación de los usuarios, se realizará un sorteo de un premio sorpresa entre las personas que dejaron sus reviews.
- Campañas masivas en las redes sociales de la Cooperativa, principalmente en Facebook, red social en la que cuentan con 30.260 seguidores. Además, Facebook cuenta con alrededor de 13 millones de usuarios activos en el Ecuador (con fecha

diciembre 2020), por lo que presenta un gran potencial para llegar al público objetivo que Cash Cash busca alcanzar. Por otro lado, muchas pequeñas empresas crean su fan page en Facebook y de esta manera promocionan su negocio, lo que representa un gran beneficio para asegurar descargas de la billetera móvil de parte de los microempresarios.



Fuente: <https://www.facebook.com/Coopadrejulian>

- Publicidad con influencers de las provincias de Loja, Manabí, Zamora Chinchipe, El Oro y Santo Domingo que tengan mínimo 2.000 seguidores y promuevan el uso aplicación. Los influencers se deben escoger de tal manera que su contenido esté enfocado a negocios que es lo que busca transmitir Cash Cash.

4.2.2. Offline

Como parte de las estrategias de ventas offline que se desarrollarán para Cash Cash se encuentran las siguientes:

- Se promocionará y ofertará el servicio dentro de las 15 agencias físicas que posee la cooperativa a nivel nacional, aprovechando la infraestructura que posee y sus empleados actuales. A los clientes que cuenten con un microcrédito en la Cooperativa se les presentará la aplicación para que puedan utilizar la misma en sus negocios como medio de cobro para la comercialización de sus productos o servicios. Mediante la entrega de flyers, material POP y branding en las agencias.
- Se contará con un grupo de 10 ejecutivos comerciales los cuales harán el acercamiento directo con los microempresarios, mostrando las características del servicio, su funcionamiento y beneficios. Estos a su vez, realizarán activaciones en los puntos de venta de los microempresarios y entregarán material POP como posters, banners flyers, stickers, habladores con código QR. Se tiene como meta llegar a 1500 puntos de venta con branding de Cash Cash en el primer año.
- Campañas en ferias ganaderas, agrícolas, inmobiliarias y evento propios en las provincias a las que nos enfocamos, donde se realizarán activaciones, se mostrará al público la funcionalidad de la aplicación y se entregará material publicitario a los asistentes como llaveros, esferos, calendarios, entre otros.
- Se realizarán campañas de educación financiera en las comunidades, enfocadas en mostrar los beneficios de la bancarización, estas se realizarán en escuelas de los sectores rurales y también se ofrecerán de manera virtual, dentro de estas se mostrará a Cash Cash como una solución de cobros y pagos fácil y gratuita.
- Se realizará sorteos monetarios entre los primeros afiliados de la aplicación y los que tengan más transacciones, para poder ser parte del sorteo los afiliados deben tener en sus locales el material POP entregado por los asesores de la cooperativa.

4.3. Canales de Venta:

4.3.1. Distribución directa:

Ejecutivo Comercial Billetera Móvil

Objetivo principal: apoyar a la gestión de un nuevo servicio financiero de la Cooperativa

Padre Julián Lorente.

Perfil:

Formación: Título de tercer nivel o cursando los últimos niveles de la carrera. Carreras relacionadas a administración de empresas, marketing, comercial o afines.

Experiencia Mínima de 1 año en ventas de intangibles y/o servicio al cliente.

Competencias:

- Comunicación efectiva
- Proactividad.
- Potencial de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de las tecnologías.
- Orientación al Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Captar nuevos clientes de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Concluir las tareas de seguimiento vinculadas a la venta.
- Administrar cartera de clientes asignada.

- Procesar requerimientos operativos de los clientes relacionados con Billetera Móvil.
- Hacer seguimiento de las primeras 10 transacciones en la aplicación.
- 80% trabajo en campo y 20% trabajo de oficina.
- Cumplimiento de metas de servicio y retención de clientes.

Sueldo aproximado: 600,00 USD a 700,00 USD

Bono o comisión variable aproximado: 300,00 USD mensual por cumplimiento de indicadores.

4.3.2. Distribución Indirecta:

Los microempresarios donde se colocará la publicidad de Cash Cash no ganan comisiones ya que son clientes e indirectamente promocionan la aplicación por medio del material POP en sus locales. Se benefician al tener una opción de pago mediante transacciones en línea de manera gratuita tanto para el microempresario como para su cliente final. Las zonas en las que está enfocada la aplicación muchas veces no tienen acceso a un ATM o entidad bancaria, por lo que el uso de la aplicación es una alternativa de pago muy beneficiosa.

4.4. KPIs

Se medirán semanalmente para asegurar el cumplimiento de estos.

Prospectos y clientes:

- Satisfacción y retención del cliente: Para medir cuan satisfechos están los clientes y el uso que hacen de la aplicación.

- Net Promoter Score (NPS): Uno de los objetivos es medir la recomendación de los clientes, por lo que es resulta importante establecer encuestas periódicas para evaluar este indicador.
- Número de clientes: Resulta valioso medir cuántos clientes tenemos semanalmente para ajustar cualquier táctica que nos permita llegar a nuestros objetivos.
- Valor de tu web: Dado que uno de los medios de venta directa será la página web, es necesario medir el valor de la web y con esto el tráfico.

Rendimiento:

- Tasa de conversión: Para identificar el canal por el que se consiguen los clientes.

Equipo de ventas:

- Satisfacción de los empleados.

CAPÍTULO 5

5. Plan de customer service

5.1. Objetivos

- Establecer procedimientos de resolución de reclamos y de mejora continua para los posibles incidentes a presentarse por el uso de Cash Cash.
- Brindar una experiencia de soporte al cliente integrando a través de varios canales, con acceso total a la información del cliente para resolución de problemas o procesamiento de requerimientos nuevos.
- Fidelizar a los actuales clientes microempresarios de la Cooperativa a fin de que sean los usuarios naturales de Cash Cash.
- Incrementar el número de clientes satisfechos que utilizan la app.
- Mantener actualizado en servicio al cliente a los colaboradores del front office
- Atender al 90% de solicitudes que lleguen por los diferentes canales.

5.2. Estrategias

5.2.1. Estrategia de omnicanalidad:

Ofrecer experiencia de servicio unificada a los clientes, facilitando los puntos de contacto que tengan con la Cooperativa. Los canales que tendrán a disposición para contactar a la Cooperativa serán los siguientes:

- Atención Directa

Ejecutivos de Servicio al Cliente

- Atención Remota o Virtual

Chatbot (July): Uso de inteligencia artificial para responder rápidamente las preguntas más comunes.

- Centro De Atención Telefónica: Soporte 24*7
- Página Web: Medición de mapas de calor de los sitios o espacios más usados.
- Redes Sociales: Herramientas de Gestión Unificada de Redes Sociales.

Toda la solución de omnicanalidad a implementar garantizará en un único punto de contacto que el agente de soporte al cliente físico o virtual tenga una vista de 360 grados de la información del cliente para brindar un soporte eficaz en resolución de reclamos o nuevos requerimientos.

5.2.2. Reducción del tiempo de respuesta de soporte a los clientes.

Capacitación continua a personal de atención al cliente directa y virtual a fin de que al momento de dar soporte a usuarios conozcan todo el procedimiento y puedan solventar en menor tiempo los incidentes que puedan presentarse.

Incentivos por mejora en tiempos de respuesta a incidentes, esto ayudará a motivar al personal de atención al cliente, la manera en la cual se medirá la efectividad será un forecast mensual con tiempos de respuesta por asesor, garantizando el cierre efectivo de incidentes.

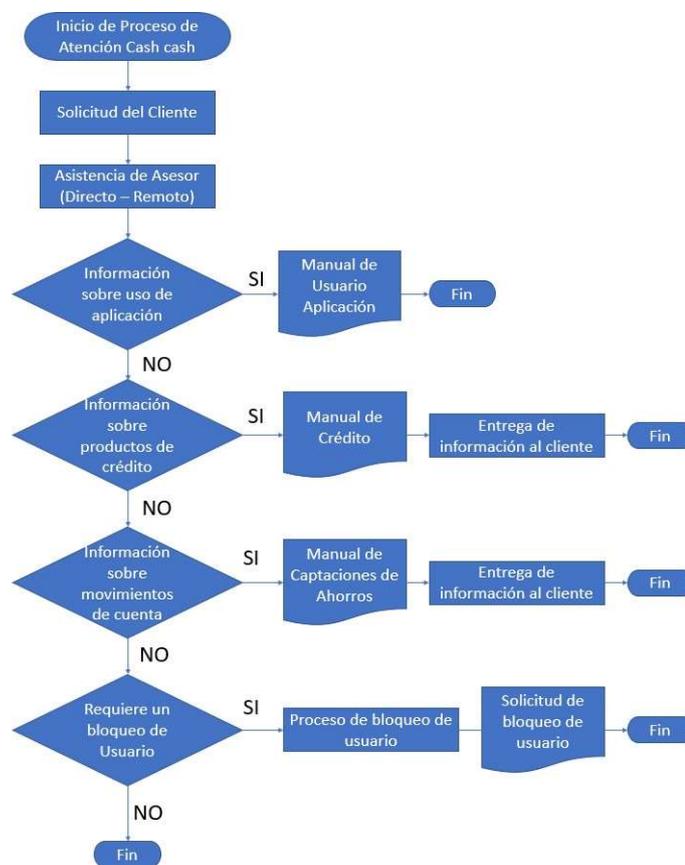
5.2.3. Estrategia de Personalización:

Los ejecutivos comerciales son los encargados de visitar uno a uno a los microempresarios de las zonas de interés para compartirles los beneficios de ser parte de Cash Cash, al ser ejecutivos capacitados y especializados en venta, serán capaces de transmitir de manera

correcta toda la información necesaria para llegar a muchos más clientes, para ello serán debidamente instruidos del funcionamiento de la aplicación.

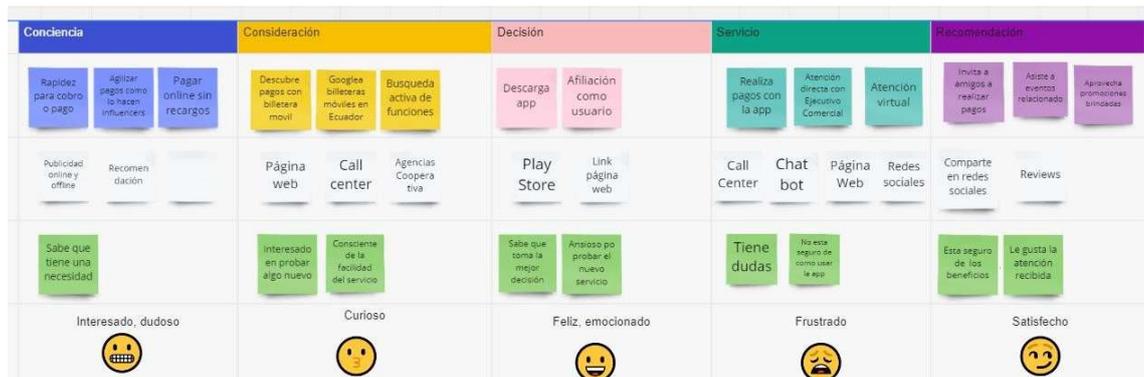
5.2.4. Flujograma de proceso de atención al cliente

Ilustración 10 *Flujograma de atención al cliente*



5.3. Customer Journey

Ilustración 11 Customer Journey



5.4. KPIs

La solución de omnicanalidad implementada permitirá extraer los siguientes indicadores (KPIs) relacionado al Servicio al Cliente:

- ✓ Net Promoter Score (NPS): Uno de los objetivos es medir la recomendación de los clientes, por lo que es resulta importante establecer encuestas periódicas para evaluar este indicador.
- ✓ Satisfacción y retención del cliente.
- ✓ Valor de tu web: Saber qué valor tienes de forma online y esforzarte para conseguir un mayor número de visitas.
- ✓ Número de clientes satisfechos e insatisfechos.
- ✓ Nuevos leads o clientes interesados en la afiliación de la aplicación.

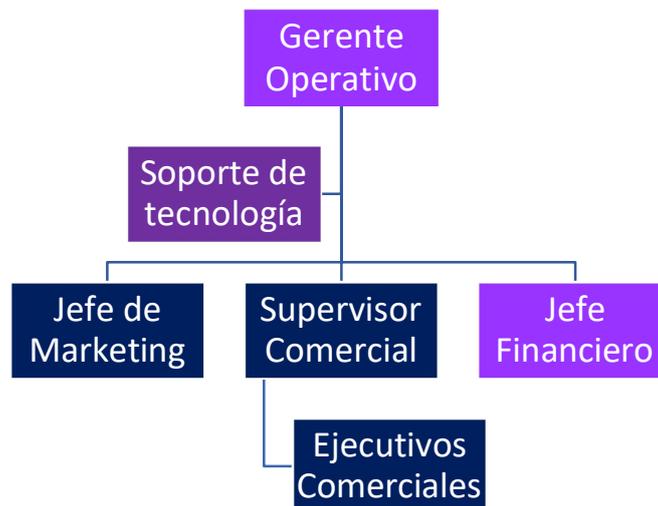
CAPITULO 6

6. Plan financiero

6.1. Estructura organizacional

6.1.1. Equipo directivo y organización:

Para el desarrollo adecuado de la Billetera Móvil “Cash Cash”, la estructura organizacional se inicia con un Gerente Operativo, quien trabajará directamente con Soporte de Tecnología para el soporte del aplicativo móvil. Y a su vez contará con jefe de Marketing, jefe Financiero y un Supervisor Comercial, encargado de coordinar el trabajo de los ejecutivos comerciales. Los salarios no son competitivos con el mercado, esto dado que los colaboradores ya cuentan con un contrato con la Cooperativa y este será un sueldo adicional por el proyecto. Si se garantiza que el Talento este motivado con el proyecto y su propuesta salarial.



Desde el punto de vista contable se clasificaron los roles en producción, marketing y ventas, y administración y finanzas.

6.1.2. Producción

Soporte de Tecnología:

Encargado principalmente de ser el nexo entre la Cooperativa y el proveedor del servicio, cuidando que el aplicativo se mantenga en correcto funcionamiento.

Funciones:

- Encargado de mantener relación Cooperativa – Proveedor.
- Llevar a cabo tareas que involucren desarrollo de mejoras al aplicativo.
- Elaborar reportes de información requeridos para control.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Soporte de Tecnología	800,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años

6.1.3. Marketing y ventas

Jefe de Marketing:

Encargado de establecer un plan de marketing acorde a las necesidades del proyecto, elaborando material publicitario usado en campaña del producto.

Funciones:

- Elaboración de publicidad.
- Dirección de publicaciones en redes sociales.
- Elaboración de artes a publicación.
- Elaboración de cuñas radiales para difusión del producto.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Jefe de marketing	600,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 año. Desde el segundo año se reduce carga laboral y se firma un nuevo contrato.

Supervisor Comercial:

Su principal tarea será velar por el cumplimiento de metas establecidas para comercialización de aplicativo con microempresarios y usuarios con ayuda del equipo comercial.

Funciones:

- Establecimiento y control de metas del equipo comercial.
- Elaboración de reportes de cumplimiento de metas.
- Trabajo de campo supervisando trabajo de ejecutivos comerciales.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Supervisor comercial	700,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años

Ejecutivos Comerciales:

Su principal función es la correcta comercialización de aplicativo con usuarios finales los cuales deberán ser instruidos en uso y condiciones para una correcta relación cliente – Cooperativa.

Funciones:

- Comercializar el aplicativo en la zona asignada.
- Socializar funcionamiento y políticas para buen uso del aplicativo.

- Colocación de material POP en establecimientos afiliados.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Ejecutivos comerciales	Bonificaciones por cumplimiento de metas. Hasta: 120,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 2 años. Durante los primeros 6 meses serán 10, los próximos 6 meses serán 6 y durante el segundo año serán 5 y del tercero al a quinto año será 1.

6.1.2. Administración y finanzas

Gerente Operativo:

Encargado de velar por el éxito del proyecto, cumpliendo las expectativas organizacionales cuidando el buen uso de los recursos financieros como humanos en coordinación con los departamentos pertinentes.

Funciones:

- Establecer estrategias de comercialización.
- Buscar mejoras continuas al aplicativo.
- Cuidar presupuesto encargado para el proyecto.
- Solicitar soporte tecnológico para mantener el aplicativo en funcionamiento.
- Velar por el bienestar del equipo de trabajo, haciendo cumplir lo establecido en reglamento interno de trabajo de la institución.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Gerente Operativo	1.000,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años

Jefe Financiero:

Elaborar el presupuesto para el proyecto y controlar su buen uso.

Funciones:

- Determinar mecanismos de buen uso de presupuesto otorgado a proyecto.
- Ejecución de pagos a proveedores.

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Jefe Financiero	600,00 USD	Contratación a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto, 1 año

Detalle de puestos:

Tabla 7. Detalle de Puestos de trabajo

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACION
Gerente operativo	1.000,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años
Soporte de Tecnología	800,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años
Jefe de marketing	600,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años
Supervisor comercial	700,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 5 años
Ejecutivos comerciales	Bonificaciones por cumplimiento. Hasta: 120,00 USD	Contrato a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto. 2 años. Durante los primeros 6 meses serán 10, los próximos 6 meses serán 6 y durante el segundo año serán 5 y del tercero al a quinto año será 1.
Jefe Financiero	600,00 USD	Contratación a término indefinido, integración desde el inicio del proyecto, 1 año

6.2. Magnitudes macroeconómicas básicas:

Tabla 8. Magnitudes Macroeconómicas

MAGNITUDES MACROECONÓMICAS BÁSICAS:						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inflación (IPC)	2.07%	1.65%	1.39%	1.7%	1.7%	1.7%
Euribor (tipo de interés)	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Margen deuda (puntos básicos)	0 p.b.					

6.3. Contrataciones primer año:

Tabla 9. Análisis financiero de contrataciones y salarios

Cantidades expresadas en Dólares

			Mar 1 ene-23	Mar 2 feb-23	Mar 3 mar-23	Mar 4 abr-23	Mar 5 may-23	Mar 6 jun-23	Mar 7 jul-23	Mar 8 ago-23	Mar 9 sep-23	Mar 10 oct-23	Mar 11 nov-23	Mar 12 dic-23	Total	
Calendario de Contrataciones																
Producción		Salario Mensual														Salario Anual
Soporte de Tecnología		800	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
Total empleados en Producción		1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
Marketing y Ventas																
Jefe de Marketing		600	1.0	1.0	1.0											
Supervisor Comercial		700	1.0	1.0												
Ejecutivos comerciales (EC)		0	0.0													
Total empleados en Marketing y Ventas		3	1.0	1.0	1.0											
Administración y Finanzas																
Gerente Operativo		1,000	1.0													
Jefe Financiero		700	0.0													
Total empleados en Administ		2	1.0													
TOTA																

6.4. Contrataciones Segundo, tercer, cuarto año

Tabla 10. Contrataciones

Cantidades expresadas en Dólares

			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Calendario de Contrataciones						
Producción		Salario Mensual	Salario Anual			
Soporte de Tecnología		800	1.0	1.0	1.0	1.0
9,600						
Total empleados en Producción		1	1.0	1.0	1.0	1.0
Marketing y Ventas						
Jefe de Marketing		600	1.0	1.0	1.0	1.0
Supervisor Comercial		700	1.0	1.0	1.0	1.0
Ejecutivos comerciales (EC)		0	5.0	1.0	1.0	1.0
0						
Total empleados en Marketing y Ventas		3	7.0	3.0	3.0	3.0
Administración y Finanzas						
Gerente Operativo		1,000	1.0	1.0	1.0	1.0
12,000						
Jefe Financiero		700	0.0			
8,400						
Total empleados en Administración		2	1.0	1.0	1.0	1.0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			9	5	5	5

6.5. Cálculo de los sueldos durante los cinco años:

Tabla 11. Cálculo de los sueldos

Cálculo de los Sueldos y Salarios								
Producción								
Soporte de Tecnología		9,600	9,792	9,988	10,188	10,391		
Bonus pagados en área de producción	0.0% del salario	0	0	0	0	0		
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	3.0% del salario	288	294	300	306	312		
Seguridad Social y otros gastos de personal		1,103	1,092	1,147	1,170	1,193		
Total Sueldos y Salarios en Producción		10,991	11,178	11,435	11,663	11,896		
Marketing y Ventas								
Jefe de Marketing		7,200	7,344	7,491	7,641	7,794		
Ejecutivos comerciales (EC)		0	0	0	0	0		
EC - Bonus pagado por cumplimiento de metas		11,520	7,200	7,200	7,200	7,200		
Bonus pagados en área de producción	5.0% del salario	360	367	375	382	390		
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	3.0% del salario	216	220	225	229	234		
Seguridad Social y otros gastos de personal		2,152	1,687	1,705	1,723	1,741		
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas		21,448	16,819	16,995	17,175	17,358		
Administración y Finanzas								
Gerente Operativo		12,000	12,240	12,485	12,734	12,989		
Jefe Financiero		8,400	0	0	0	0		
Bonus pagados en área de producción	0.0% del salario	0	0	0	0	0		
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	3.0% del salario	252	0	0	0	0		
Seguridad Social y otros gastos de personal		2,303	1,365	1,392	1,420	1,448		
Total Sueldos y Salarios en Administración		22,955	13,605	13,877	14,154	14,437		
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		55,393	41,601	42,306	42,992	43,692		
Seguridad Social y otros gastos de personal	adicional del salario	11.2%	11.2%	11.2%	11.2%	11.2%		
Crecimiento anual de salarios		11.2%						
Salarios como % de los salarios iniciales		100.0%	102.0%	104.0%	106.1%	108.2%		

6.6. Previsiones financieras

6.6.1. Ingresos

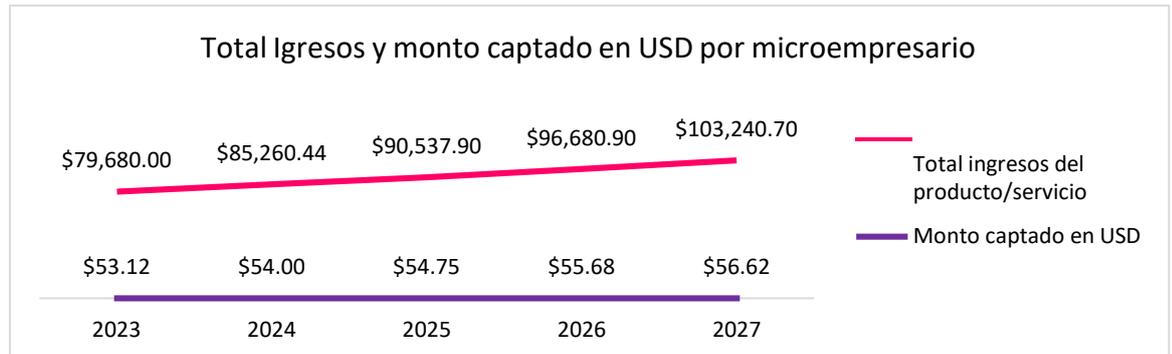
Tabla 12. Ingresos

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash					
Proyección de ingresos					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>					
	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos netos del producto/servicio: Billetera móvil Cash Cash			105%	105%	105%
Meta microempresarios primer año			1,654	1,736	1,823
% sobre la meta	100%		55	56	57
Ingresos por Producto/Servicio					
Convenios con microempresarios	1,500	1,579	1,654	1,736	1,823
Monto captado en USD	53	54	55	56	57
Total ingresos del producto/servicio	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
Devoluciones	0.0% de las ventas	0	0	0	0
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
% s/Ventas Totales del Proyecto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	% de las ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventas a crédito	% de las ventas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventas al contado	en Dólares	79,680	85,260	90,538	96,681
Ventas a crédito	en Dólares	0	0	0	0
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio					
Ingresos netos por producto/servicio					
Billetera móvil Cash Cash	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	en Dólares	79,680	85,260	90,538	96,681
Ventas a crédito	en Dólares	0	0	0	0

Para proyectar los ingresos de la billetera móvil, Cash Cash, se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- Lograr que el 0.5% de microempresarios de Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Manabí y Santo Domingo que actualmente tienen sus ahorros en la cooperativa, que representan 1,500 microempresarios, se afilien y utilicen la aplicación durante el primer año. Durante los siguientes años se proyecta un crecimiento del 5% de incremento de usuarios en comparación con el año pasado.
- Captar \$159,767 durante el primer año que representa el punto de equilibrio del proyecto para recibir una utilidad del 16.06% que es la tasa de interés promedio en colocación de créditos a 36 meses plazo. En base a esto se estima que durante el primer año al mes ingrese en la cuenta de cada microempresario \$ 320, durante

los siguientes años se espera que el incremento promedio que recibe cada microempresario incremente en relación con la inflación.



6.6.2. Costos de Ventas

Tabla 13. Costo de ventas

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash					
<i>Proyección Coste de Ventas</i>					
<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Billetera móvil Cash Cash	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costes de ventas del producto/servicio: Billetera móvil Cash Cash					
Coste materiales utilizados					
Convenios con microempresarios	1,500	1,579	1,654	1,736	1,823
Coste tasa de interes pasiva para la entidad	\$ 0.01	\$ 0.01	0.01	0.01	0.01
Total ingresos del producto/servicio	17	18	19	20	22
Mano de obra directa	10,991	11,178	11,435	11,663	11,896
Gastos generales de fabricación	6,000	6,124	6,225	6,312	6,419
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	17,007	17,320	17,679	17,995	18,337
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Billetera móvil Cash Cash	17,007	17,320	17,679	17,995	18,337
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	17,007	17,352	17,679	17,995	18,337
Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
Margen Bruto del producto/servicio: Billetera móvil Cash Cash					
Ingresos Netos	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
Coste de Ventas	17,007	17,320	17,679	17,995	18,337
MARGEN BRUTO	62,673	67,941	72,859	78,686	84,904
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	78.7%	79.7%	80.5%	81.4%	82.2%

- Se ha considerado a la tasa pasiva que paga la entidad financiera por depósito en ahorros a la vista como costo de venta de Cash Cash, siendo el 0,25% de interés anual, lo cual representan \$0.01 por microempresario.
- Se considera adición la mano de obra directa y gastos generales de fabricación desglosados anteriormente.
- El Margen Bruto es positivo desde el primer año, e incremental durante los siguientes años, dado por el crecimiento proyectado en promedio de monto captado en USD por microempresario y crecimiento usuarios.

6.6.3. Costos de Fabricación

Tabla 14. Costo de fabricación

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash				
Proyección Costes de Producción				
Cantidades expresadas en Euros	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos Netos del Proyecto	79,680	85,260	90,53	
Inflación	2.07%	1.65%	1.39%	
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.07%		

Costes de Producción	
Mano de obra directa	
Gastos generales de fabricación	
Número de empleados en producción	/Empleado
Material de Oficina	/Empl
Viajes	/
Comunicación	/
Alquiler área de producción	/
Agua, electricidad	/
Mantenimiento, reparaciones puntuales	/
Total costes indirectos	
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	
Gastos de Alquiler	
Espacio total de ár	
Coste total al	

Para los costos de fabricación se considera la inflación anual proyectada, adicionalmente se ha considerado 25 metros cuadrados para utilizarlos como espacio de trabajo, a un costo de \$ 20,00 por c/metro cuadrado. Este espacio se encuentra dentro de las oficinas

de la Cooperativa, y podrá ser utilizado para que los ejecutivos a cargo de la comercialización desempeñen sus labores operativas.

6.6.4. OPEX

Tabla 15. OPEX

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash					
Proyección Costes de Explotación					
Cantidades expresadas en Euros	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	79,680	85,260	90,538	96,681	103,241
Inflación	2.07%	1.65%	1.39%	1.7%	1.7%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.07%	103.75%	105.20%	106.98%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Diseño	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	21,448	16,819	16,995	17,175	17,358
Sueldos y salarios en Administración	22,955	13,605	13,877	14,154	14,437
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	44,402	30,423	30,872	31,329	31,796
Gastos de Promoción y Publicidad					
Gastos de promoción y publicidad					
Número de empleados	8	7	3	3	3
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario 3,600	0	0	0	0
Material de Oficina	/Empleado 0	0	0	0	0
Viajes	/Empleado 0	0	0	0	0
Comunicación	/Empleado 0	0	0	0	0
Publicidad	7.5% de las ventas 5,976	6,395	6,790	7,251	7,743
Ferías y exhibiciones	de las ventas 0	0	0	0	0
Otros	2.5% de las ventas 1,992	2,132	2,263	2,417	2,581
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	11,568	8,526	9,054	9,668	10,324
Gastos de Administración					
Gastos de Administración					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	2	1	1	1	1
Material de Oficina	/Empleado 0	0	0	0	0
Viajes	/Empleado 0	0	0	0	0
Comunicación	/Empleado 0	0	0	0	0
Seguros	de las ventas 0	0	0	0	0
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	Según sea necesario 3,000	0	0	0	0
Provisión por facturas impagadas	de las ventas 0	0	0	0	0
Alquiler oficina	10,800	11,024	11,205	11,361	11,554
Agua, electricidad	/m2 0	0	0	0	0
Mantenimiento, reparaciones puntuales	/m2 0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	13,800	11,024	11,205	11,361	11,554
Cálculo gastos de alquiler oficina					
Espacio total de oficina (m2)	60	60	60	60	60
Coste total alquiler de oficina	15.00 /m2 10,800	11,024	11,205	11,361	11,554
Imprevistos					
Imprevistos					
Estimación de provisiones	1.0% de las ventas 797	853	905	967	1,032
TOTAL IMPREVISTOS	797	853	905	967	1,032
Resumen de Costes de Explotación					
Costes de explotación					
Gastos de Personal	44,402	30,423	30,872	31,329	31,796
Gastos de Promoción y Publicidad	11,568	8,526	9,054	9,668	10,324
Gastos de Administración	13,800	11,024	11,205	11,361	11,554
Imprevistos	797	853	905	967	1,032
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	70,567	50,826	52,036	53,325	54,707

En los gastos operacionales para el desarrollo de la billetera móvil, el rubro más elevado del proyecto son los gastos de personal y de publicidad, por lo demás, al ser un proyecto anexo a una empresa ya existente, en este caso, la Cooperativa Padre Julián Lorente, el

resto de los gastos operacionales como son los gastos administrativos disminuyen significativamente.

6.6.5. CAPEX

Tabla 16. CAPEX

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash		Total	Total	Total	Total	Total
<i>Inversiones (CAPEX)</i>		2023	2024	2025	2026	2027
<i>Cantidades expresadas en Euros</i>						
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Mobiliario	Total CAPEX					
Muebles y enseres	2,000	2,000	0			
Total Inversiones / CAPEX	2,000	2,000	0	0	0	0
Hardware	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	6,000	6,000	0			
Total Inversiones / CAPEX	6,000	6,000	0	0	0	0
Software	Total CAPEX					
Licencias de software	11,000	5,000	1,500	1,500	1,500	1,500
Software aplicativo	4,500	4,500	0			
Total Inversiones / CAPEX	15,500	9,500	1,500	1,500	1,500	1,500
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	23,500	17,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Cálculo de las Amortizaciones						
Mobiliario	Plazos Amortización					
Muebles y enseres	10 años	200	200	200	200	200
Total amortizaciones		200	200	200	200	200
Hardware	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	3 años	2,000	2,000	2,000	0	0
Total amortizaciones		2,000	2,000	2,000	0	0
Software	Plazos Amortización					
Licencias de software	5 años	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Software aplicativo	5 años	900	900	900	900	900
Total amortizaciones		3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
TOTAL AMORTIZACIONES		5,300	5,300	5,300	3,300	3,300
Resumen de CAPEX Material e Inmaterial						
Inversiones (CAPEX) del período		17,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo		17,500	19,000	20,500	22,000	23,500
Amortizaciones del período		5,300	5,300	5,300	3,300	3,300
Amortización Acumulada		5,300	10,600	15,900	19,200	22,500

En el caso del CAPEX, las inversiones que se deben realizar en cuanto a bienes físicos no son elevadas al disponer del mobiliario con el que la Cooperativa cuenta. Únicamente se consideran muebles menores y los gastos de hardware y software para poder entregar un soporte continuo a la aplicación Cash Cash.

6.7. Financiación y Rentabilidad del Proyecto

6.7.1. Cuenta de Explotación Proyectada

Tabla 17. Cuenta de explotación proyectada

- Se ha considerado invertir el 7,5% de los ingresos por ventas del proyecto en publicidad para la difusión de la aplicación y el 2,5% como otros gastos para incentivar el uso de esta mediante un sorteo entre los microempresarios que transaccionen y motiven el pago por esta vía con sus clientes.
- La pérdida mostrada en el primer año tiene su explicación en el hecho de que Cash Cash es un proyecto que no incurre en deuda bancaria para iniciar sus operaciones, el gasto operativo de salarios, licencias software y otros hace que sea un resultado esperado dentro del grado de absorción de la Cooperativa.



6.7.2. Fondo de Maniobra Projectado

Tabla 18. Fondo de maniobra

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash

Fondo de Maniobra proyectado

Cantidades expresadas en Euros	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos Netos del Proyecto	79,680	85,260	90,538	96,681
Inflación	2.07%	1.65%	1.39%	1.7%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.07%	103.75%	105.20

Estimación Activos Corrientes

Inventario

Coste de Ventas del Proyecto			17,679
Días de inventario			0
TOTAL INVENTARIO	0	0	

Clientes

Ventas a crédito del proyecto			
Días de cobro	0	0	
TOTAL CLIENTES	0	0	

Otros Activos Corrientes

Ingresos Netos del Proyecto			
% de las Ventas Totales			
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0		

Estimación Pasivos Corrientes

Proveedores

Coste de Ventas del Proyecto			
Días de pago			
TOTAL PROVEEDORES			

Otros Pasivos Corrientes

Coste de Ventas del Proyecto			
% del Coste de Ventas			
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES			

Cálculo del Fondo

Inventario	
Cientes	
Otros acti	
Proveed	
Otros	

FOND

De acuerdo con la proyección con un spread financiero de \$ 53,00 por cada 120 microempresarios captados obtenemos los ingresos proyectados para los años 2023 al 2027.

Estimación activos corrientes: Al no tener ventas a crédito los ingresos netos del proyecto se reflejan a partir del tercer año del ciclo de vida de este.

Estimación pasivos corrientes: Al tener como proveedores a empresas de publicidad, servicios de internet con planes de celulares y otros varios hemos definido como 30 días de pago, considerando estos valores obtenemos los valores totales de fondo de maniobra del proyecto.

6.7.3. Balance Projectado

Tabla 19. Balance proyectado

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash					
Balance de Situación proyectado					
<i>Cantidades expresadas en Euros</i>					
	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	6,023	21,635	40,964	61,323	84,533
Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	6,023	21,635	40,964	61,323	84,533
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	17,500	19,000	20,500	22,000	23,500
Amortización Acumulada	(5,300)	(10,600)	(15,900)	(19,200)	(22,500)
Activo Fijo Neto	12,200	8,400	4,600	2,800	1,000
TOTAL ACTIVO	18,223	30,035	45,564	64,123	85,533
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	1,417	1,446	1,453	1,479	1,507
Impuestos a pagar	0	0	3,528	5,515	6,724
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	1,417	1,446	4,981	6,994	8,231
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1,417	1,446	4,981	6,994	8,231
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Reservas	(12,834)	(2,894)	(1,412)	10,583	27,129
Beneficio (pérdida) del ejercicio	(360)	1,482	11,995	16,545	20,173
TOTAL FONDOS PROPIOS	16,806	28,588	40,583	57,129	77,301
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	18,223	30,035	45,564	64,123	85,533

De acuerdo con los números de proyecto tenemos como resultado un activo creciente a lo largo del proyecto, esto proveniente de caja. Como se explicó en puntos anteriores no contamos con inventario al ser una aplicación de pago, el proyecto no posee deudas a largo plazo al ser financiado por la Cooperativa, y cuenta con un aporte inicial de \$ 30.000,00 de capital propiedad de la entidad financiera. En cuanto al pasivo incrementa desde el tercer año dado por el pago de impuestos.

Ilustración 12 Activos y pasivos corrientes



6.7.4. Cash Flow Projectado

Tabla 20. Cash Flow proyectado

Como se indicó en balance, el aporte de la Cooperativa es de \$ 30.000,00, no existe aporte de inversores ni deuda de estos, no se recurrirá a deudas bancarias y al ser un proyecto propiedad de la Cooperativa, no se repartirá dividendos producto de este. La participación de capital es enteramente de la entidad financiera.

6.7.5. Necesidades de Financiación

Tabla 21. Necesidades de financiamiento

Proyecto Lanzamiento de Billetera Móvil - Cash Cash					
Necesidades de Financiación					
<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(23.977)	(8.365)	10.964	31.323
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(6.477)	17.111	20.830	21.859	24.710
Flujo de Caja de las Inversiones	17.500	1.500	1.500	1.500	1.500
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(23.977)	(8.365)	10.964	31.323	54.533
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	(24.293)				

Se ha definido que para iniciar el proyecto en el año 1 se requiere de \$24.293,00. Sin embargo, al determinarse que el retorno de este tardará hasta el tercer año se requiere un aporte superior a fin de contar con caja suficiente para solventar gastos de personal y de funcionamiento propios del proyecto.

6.8. Rentabilidad del Proyecto

Tabla 22. Rentabilidad del proyecto

	Costo Inicial	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-30000	-7,894	17,083	17,295	19,845	23,473
Tipo de interés	8.40%	-37,894	-20,812	-3,517	16,329	39,801
VAN	\$20,888.49					
TIR	24%					

Se ha determinado que para el proyecto Billetera Móvil cualquier ingreso por sobre el 8,4% de interés anual es atractivo, debido a que es común en entidades financieras invertir sus excedentes de dinero en otras entidades financieras, el porcentaje antes mencionado es la tasa de interés promedio del mercado. Otro de los puntos a mencionar es que para el 2025 el proyecto comenzará a ser rentable para la entidad financiera.

El TIR (TASA INTERNA DE RENTABILIDAD) del proyecto se ha determinado en el 24% lo que lo hace un proyecto atractivo para la inversión requerida, se debe considerar que la intención del proyecto es incrementar la oferta de productos y servicios para clientes de la Cooperativa, darles más opciones de pago y fidelizar a microempresarios que actualmente trabajan con la entidad financiera brindando este servicio sin costo.

CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones generales

- Cash Cash es una plataforma de pago y cobro ágil que encontró una oportunidad en el segmento de microempresarios ubicados especialmente en Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Manabí, y Santo Domingo, los mismos que no ofrecen el servicio de pago por medios electrónicos debido a que deben pagar una comisión elevada a las tarjetas de crédito.
- La tendencia actual del mercado se inclina cada vez más al uso de medios digitales como primera opción de pago y cobro, Cash Cash se constituye para aprovechar esta tendencia y generar valor a los microempresarios, ampliando su portafolio de opciones de pago.
- Cash Cash generará ganancias indirectas a la Cooperativa, mediante un modelo de negocio que capta depósitos de sus socios que utilizarán la app, para colocarlos en créditos los mismos que contribuyen a la dinamización de la economía, las ganancias proyectadas.

7.2. Conclusiones específicas

- Se espera captar a 0.5% de los microempresarios de las zonas de interés que representa 1500 en el primer año.
- Dado que los microempresarios serán usuarios y embajadores de Cash Cash deberán conocer su funcionamiento y beneficios a detalle para así asegurar el éxito del aplicativo.
- Cash Cash es una alternativa gratuita y de fácil acceso que generará presencia de marca a la Cooperativa Padre Julián Lorente Ltda. dentro de su mercado objetivo.
- Las zonas rurales de las provincias que corresponden al público objetivo del proyecto no cuentan con acceso a internet todo el tiempo, por lo que Cash Cash se puede utilizar tanto online como offline.
- El proyecto de la billetera Móvil es apalancado por la capacidad instalada actual de la Cooperativa, lo cual le da un punto de partida amplio y activos a su disposición.
- El VAN y TIR del proyecto son positivos lo cual muestra que el proyecto es viable y rentable. En el caso del TIR muestra un porcentaje de 24% considerando los años proyectados.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2021). Documento estadístico de los medios de pago electrónicos en Ecuador. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-4.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). Evolución de los medios de pago del Ecuador en el contexto de pandemia Covid-19. Recuperado el 23 de febrero de 2022, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-2.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). 20 años de dolarización de la economía ecuatoriana: evolución de los medios de pago. Recuperado el 23 de febrero de 2022, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-4.pdf>
- Banco del Pichincha. (2021). Agencias a nivel nacional. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://www.pichincha.com/portal/geolocalizacion>
- Banco mundial. (2018). Inclusión financiera. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeclusion/overview#1>
- BanEcuador. (2022). Crédito de las Oportunidades. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.banecuador.fin.ec/creditooportunidades/>
- Cacpe Yantzaza. (2022). Agencias a nivel nacional. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://cacpey.fin.ec/cacpey/oficinas-y-cajeros>

Cobos, E. (2021). Esta es la reforma tributaria que el Gobierno envió al Registro Oficial, Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/registro-oficial-reforma-tributaria-gobierno-ecuador/>

Datta Business Innovation. (2020). Consumo de internet en Ecuador. Recuperado el 20 de febrero de 2022, de <https://datta.com.ec/articulo/datos-curiosos-sobre-el-consumo-de-los-servicios-digitales-en-ecuador>

Dávalos, N. (2020). El Internet en Ecuador tiene alta penetración, pero baja velocidad. Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/velocidad-internet-ecuador-debajo-promedio-global/>

INEC (Instituto de Estadísticas y Censos). (2020). Ecuador en Cifras. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf

INEC. (2021). Indicadores básicos. Recuperado el 23 de febrero de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

JEP. (2022). Agencias a nivel nacional. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://www.jep.coop/la-jep/cobertura/agencias>

Ministerio del Trabajo. (2021). Acuerdo Ministerial. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2021/12/ACUERDO-MINISTERIAL-SBU-276-VF-signed.pdf?x42051

Reglamento del Código Orgánico de la Producción. [Reg.]. Art. 106. 20 diciembre 2018. (Ecuador).

SEPS. (2021). Intermediación financiera, captaciones. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/3>

Superintendencia de bancos. (2020). Estadísticas de Servicios Financieros Reportados. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). La información de la economía popular y Solidaria. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-dic2021.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017). Norma de control de las seguridades en el uso de transferencias electrónicas (resolución no. SEPS-IGT-IR-ISF-ITIC-IGJ-2017- 103). Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resolucion-No.-SEPS-IGT-IR-ISF-ITIC-IGJ-2017-103.pdf>

Web are Social y Hootsuite. (2021). *Digital report 2021*. we are social