



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROYECTO DE INVERSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE PAGOS EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO,
LIMA-PERÚ, EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach: Carol Kathia Monje Yañez
Bach: Walter Eduardo Velez Morán

Asesor:

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes

Lima - Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el informe de Investigación aplicada desarrollado por el Bachiller **Carol Kathia Monje Yañez** y el Bachiller **Walter Eduardo Velez Morán** denominado:

**“PROYECTO DE INVERSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE PAGOS EN EL
DISTRITO DE CARABAYLLO, LIMA-PERÚ, EN EL AÑO 2016”**

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes
ASESOR

Mg. Cesar Augusto Smith Corrales
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Sabik Soriano Navarrete
JURADO

Mg. Jesús Orta Amable
JURADO

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias quienes siempre estuvieron presentes brindándonos su apoyo incondicional y comprensión en todo momento a lo largo de nuestra carrera universitaria. Estamos convencidos que el esfuerzo y dedicación nos conlleva al logro de éxitos como personas y profesionales.

CAROL KATHIA MONJE YAÑEZ
WALTER EDUARDO VELEZ MORÁN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones.

A mis padres por enseñarme que con esfuerzo, trabajo y perseverancia todo se consigue y
por hacerme ver la vida de una forma diferente.

A mi hermana por estar siempre a mi lado y apoyarme como una amiga.

A mis asesores y profesores por sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivaciones
que ha sido fundamental para el logro de este proyecto.

En especial a mi partner quien me acompañó a lo largo de este proyecto, gracias hoy y
siempre.

CAROL KATHIA MONJE YAÑEZ

Agradezco a DIOS por sus gracias concedidas y bendiciones.

A mi madre, a mi esposa e hijos por su infinito afecto y apoyo constante que me motiva a
superarme y ser mejor persona cada día y un buen ejemplo para su futuro.

A mis profesores y asesores por su invaluable aporte en mi desarrollo profesional.

WALTER EDUARDO VELEZ MORÁN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	13
1.1. ANTECEDENTES.....	17
1.2. ENTORNO Y CONDICIONES GENERALES.....	19
1.2.1. Entorno Mundial	19
1.2.2. Entorno Nacional	20
1.2.3. La Realidad Económica del Perú	21
CAPÍTULO 2. MERCADO OBJETIVO Y SUS PROYECCIONES	22
2.1. ENFOQUE DE LA IDEA DE NEGOCIO	22
2.2. DEMANDA POTENCIAL	23
2.3. EL SEGMENTO DE NUESTRO MERCADO OBJETIVO	25
2.3.1. Segmentación geográfica.....	25
2.3.2. Segmentación demográfica.....	25
2.3.3. Segmentación socio económico.....	26
2.3.4. Segmentación Psicográfica	26
2.4. TENDENCIAS ESPERADAS DE LA DEMANDA DEL SERVICIO	26
2.5. TENDENCIAS DEL MERCADO	27
2.6. VENTAJAS COMPETITIVAS	28
2.7. VENTAJAS COMPARATIVAS.....	29
2.8. ANÁLISIS FODA DE NUESTRO NEGOCIO.....	29
2.8.1. Análisis de Fortalezas	30
2.8.2. Análisis de Oportunidades.....	30
2.8.3. Análisis de Debilidades	30
2.8.4. Análisis de Amenazas	31
2.9. MEJORAS EN EL TIEMPO INCLUIDAS EN EL NEGOCIO.....	32
2.10. PLANES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	32
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	33
3.1. LOS CLIENTES.....	35
3.1.1. Clientes potenciales	35
3.1.2. Consumidor final.....	35
3.2. EL MERCADO POTENCIAL	36

3.3.	LA OFERTA EN EL MERCADO.....	37
3.4.	LA DEMANDA ESPERADA	37
3.5.	HÁBITOS DE CONSUMO	37
3.6.	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	38
3.6.1.	Nuestros Competidores.....	38
3.7.	ESTIMACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y DE LAS VENTAS.....	40
3.7.1.	Productos que estimas vender en el primer año	41
CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING		42
4.1.	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	42
4.1.1.	Estrategia de ingreso al mercado	42
4.1.2.	Estrategia de crecimiento	42
4.1.3.	Estrategia de Servicio.....	44
4.1.4.	Estrategia de precios.....	45
4.1.5.	Estrategia de promoción.....	46
4.1.6.	Estrategia de distribución.	46
4.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	47
4.3.	SERVICIO	48
4.3.1.	Marca	50
4.3.2.	Eslogan	50
4.3.3.	Presentación.....	51
4.4.	BONDADES O VENTAJAS DEL PRODUCTO.....	53
4.5.	POLÍTICA DE PRECIOS.....	53
4.6.	TÁCTICAS DE VENTAS.....	54
4.7.	OBJETIVOS DE VENTAS EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO.....	54
4.7.1.	Corto plazo	54
4.7.2.	Mediano plazo	55
4.8.	ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	55
4.8.1.	Estrategias de crecimiento vertical	56
4.8.2.	Estrategias de crecimiento horizontal.....	56
CAPÍTULO 5. SISTEMA DE VENTAS.....		57
5.1.	ESTRATEGIA DE VENTAS	57
5.1.1.	Canales de ventas.....	57
CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES		58

6.1.	INICIO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA	58
6.2.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	58
6.2.1.	Ubicación de centro de operaciones	59
6.3.	CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN	59
6.3.1.	Equipamiento.....	61
6.4.	DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO	62
CAPÍTULO 7. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES E INTANGIBLES .		63
7.1.	INVERSIÓN TOTAL DE ACTIVOS.....	63
7.1.1.	Inversión en Construcción del local	64
7.1.2.	Inversión en Muebles y Enseres.....	65
7.1.3.	Inversión de Equipos	66
7.1.4.	Inversión activos - software	67
7.2.	CAPITAL DE TRABAJO	67
7.2.1.	Presupuestos de ingresos	68
7.3.	COSTOS FIJOS - OBLIGACIONES LABORALES.....	69
7.4.	COSTOS FIJOS - MATERIALES Y SUMINISTROS.....	70
7.5.	COSTOS FIJOS - SERVICIOS VARIOS	71
7.6.	COSTOS FIJOS - MANTENIMIENTO.....	72
7.7.	COSTOS FIJOS - SEGUROS	72
7.8.	DEPRECIACIÓN ANUAL.....	73
CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO		74
8.1.	INGRESOS Y EGRESOS GENERADO DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO...74	
8.1.1.	Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas	75
8.2.	VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	76
8.3.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL.....	77
8.4.	COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL.....	77
8.5.	SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.....	78
CAPÍTULO 9. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROYECTO		79
9.1.	RESULTADOS	79
9.2.	CONCLUSIONES.....	80
9.3.	RECOMENDACIONES.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 2.1 POBLACIÓN PROYECTADA DISTRITO CARABAYLLO	24
TABLA N° 2.2 POBLACIÓN DISTRITAL	25
TABLA N° 2.3 RANGO DE EDADES	25
TABLA N° 2.4 RANGO NIVEL SOCIOECONÓMICO	26
TABLA N° 2.5 VENTAJAS COMPARATIVAS	29
TABLA N° 2.6 MATRIZ FODA.....	31
TABLA N° 3.1 HOJA DE OBSERVACIÓN - INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	34
TABLA N° 3.2 CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL	36
TABLA N° 3.3 CÁLCULO DEL MERCADO OBJETIVO	37
TABLA N° 3.4 MERCADO OBJETIVO	40
TABLA N° 3.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS MENSUAL	40
TABLA N° 3.6 VENTA TOTAL DE SERVICIOS POR AÑO (UNIDADES).....	41
TABLA N° 4.2 HOJA DE OBSERVACIÓN - CLIENTE INCÓGNITO.....	45
TABLA N° 4.1. LISTA DE SERVICIOS	50
TABLA N° 4.3. LISTA DE PRECIOS.....	54
TABLA N° 7.1. INVERSIÓN TOTAL DE ACTIVOS	63
TABLA N° 7.2 CONSTRUCCIÓN DEL LOCAL	64
TABLA N° 7.3 MUEBLES Y ENSERES	65
TABLA N° 7.4 EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y SEGURIDAD	66
TABLA N° 7.5 EQUIPOS DE CÓMPUTO	66
TABLA N° 7.6 LICENCIAS Y SOFTWARE	67
TABLA N° 7.7 CAPITAL DE TRABAJO	67
TABLA N° 7.8 PRESUPUESTO DE INGRESOS	68
TABLA N° 7.9 OBLIGACIONES LABORALES.....	69
TABLA N° 7.10 UNIFORMES	69
TABLA N° 7.11 MATERIALES DE OFICINA Y SUMINISTROS.....	70
TABLA N° 7.12 SERVICIOS VARIOS.....	71
TABLA N° 7.13 MANTENIMIENTO.....	72
TABLA N° 7.14 SEGUROS.....	72
TABLA N° 7.15 DEPRECIACIÓN ANUAL.....	73
TABLA N° 8.1 INGRESOS Y EGRESOS	74
TABLA N° 8.2 IMPUESTOS.....	75
TABLA N° 8.3 VAN Y TIR	76
TABLA N° 8.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN	76
TABLA N° 8.5 COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL.....	77
TABLA N° 8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO	78

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1.1 TRANSACCIONES MONETARIAS POR CANALES DE ATENCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO A SETIEMBRE 2015.....	15
FIGURA N° 1.2 OFICINAS BANCARIAS POR DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA Y CALLAO.....	16
FIGURA N° 1.3 TENDENCIAS EN MEDIOS DE PAGO	19
FIGURA N° 1.4 EVOLUCIÓN DE LOS CAJEROS CORRESPONSALES EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO.....	20
FIGURA N° 2.1 MODELO DE CENTRO DE PAGOS	22
FIGURA N° 2.2 EVOLUCIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL PERÚ	27
FIGURA N° 2.3 MEDIOS DE PAGO DISTINTOS AL EFECTIVO	28
FIGURA N° 3.1 COMPETIDORES DIRECTOS	38
FIGURA N° 3.2 COMPETIDOR PAGOS AL DÍA S.A.....	39
FIGURA N° 3.3 COMPETIDORES INDIRECTOS.....	39
FIGURA N° 4.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF	43
FIGURA N° 4.2. CANAL DE ATENCIÓN DIRECTO CLIENTE-PROVEEDOR	46
FIGURA N° 4.3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	47
FIGURA N° 4.4. LOGOTIPO	50
FIGURA N° 4.5. DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DEL CENTRO DE OPERACIONES.....	52
FIGURA N° 4.6. OBJETIVO DE VENTA A MEDIANO PLAZO - PROPUESTA DE AMPLIACIÓN DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	55
FIGURA N° 6.1. UBICACIÓN DEL LOCAL	58
FIGURA N° 6.2. UBICACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES.....	59
FIGURA N° 6.3. PLANO DEL CENTRO DE OPERACIONES	60
FIGURA N° 6.4. DIAGRAMA DE OPERACIONES: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	62
FIGURA N° 8.1 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL.....	77

ANEXOS

ANEXO N° 1 ENTREVISTA A EXPERTO EN NEGOCIO DE CAJEROS CORRESPONSALES	86
ANEXO N° 2 ENTREVISTA A OPERADORA DE AGENTE BANCARIO – BODEGA	91
ANEXO N° 3 HOJA DE OBSERVACIÓN - CLIENTE INCÓGNITO	94
ANEXO N° 4 HOJA DE OBSERVACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	95

RESUMEN

El proyecto de inversión consiste en la implementación de un centro de pagos denominado “ServiPagos” en el distrito de Carabayllo, orientado en brindar un servicio ágil, cómodo y seguro enmarcado en una cultura de calidad. El propósito es lograr satisfacción, confort y tranquilidad en los clientes con una promesa de valor que contempla infraestructura moderna y personal altamente calificado en el servicio de recaudación de pagos de recibos-facturas de servicios básicos y generales y la atención de operaciones financieras como cajero corresponsal en representación de instituciones bancarias que no tienen presencia física en el distrito por ser zona emergente.

Lima Norte experimenta un crecimiento urbanístico y poblacional importante, lo que representa una gran oportunidad para implementar negocios como el propuesto en el presente proyecto.

El proyecto contempla la implementación de planes y estrategias para posicionar la marca y lograr captar un gran porcentaje de participación en el mercado potencial que representa la zona donde se ubicará el centro de pagos.

Se detalla los requerimientos de inversión necesarios para la implementación del negocio y el análisis de factibilidad correspondiente, según el resultado de los estudios expuestos en el presente trabajo.

El proyecto contempla una inversión inicial la cual será financiada íntegramente por los socios de la empresa con sus aportes para constituir el capital social.

Finalmente se establece, en base a los resultados del estudio realizado en el presente trabajo, que el proyecto es viable y perdurable en el tiempo.

ABSTRACT

O projecto de investimento envolve implementação de um centro de pagamento chamado "Servipagos" no distrito de Carabayllo, que destina-se proporcionar um serviço rápido, conveniente e seguro enquadrado em uma cultura de qualidade. Nosso objetivo é conseguir a satisfação, conforto e tranquilidade em clientes com uma promessa de valor que inclui infra-estrutura moderna, tecnologia e pessoal altamente qualificado no serviço de coleta de pagamentos de contas de serviços básicos e gerais e atenção de operações de atendimento correspondentes representando instituições financeiras bancárias e aplicações financeiras que não têm presença física no distrito de ser área emergente.

Lima Norte experimentou um grande crescimento urbano e populacional, o que representa uma grande oportunidade para implementar negócios como proposto neste projeto.

O projeto inclui implementação de planos e estratégias para posicionar nossa marca e alcançar captura de uma grande porcentagem da quota de mercado potencial que representa área onde o centro de pagamento será localizado.

Um detalhe das necessidades de investimento necessárias para implementar análise de viabilidade de negócios e correspondente é feito, de acordo com os resultados dos estudos apresentados neste trabalho.

O projecto envolve um inicial que será totalmente financiado pelos parceiros da empresa com as suas contribuições para constituir o capital.

Finalmente, podemos estabelecer, com base nos resultados do estudo neste trabalho, que o projeto é viável e durável no tempo.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realizará un análisis de las condiciones mundiales y locales en los cuales se desarrollará el proyecto de inversión, este análisis está orientado a verificar que el proyecto es viable económicamente, socialmente e incluso legalmente.

Los centros de pagos son un servicio emergente que se empieza a dar en las ciudades como respuesta a una demanda insatisfecha por parte de las empresas que brindan distintos servicios, de los cuales, su principal cuello de botella es el sistema de pagos o recaudación que establecen con los usuarios de los servicios.

Las empresas prestadoras de servicios reconocen que no está dentro de su Core establecer sistemas eficientes de recaudación, por lo tanto, consideran que la mejor opción es la tercerización del servicio.

Este proceso se inició con el sistema bancario, sin embargo, no ha logrado cubrir las expectativas y la cobertura que se requiere, entonces se empiezan a generar otros tipos de servicios o canales de recaudación, entre estos tipos de canales tenemos, primero los agentes bancarios que son negocios afiliados a instituciones bancaria, luego tenemos las cadenas de supermercados que recaudan a nombre de estas empresas, también tenemos el canal de pagos en línea y por último, que el servicio que vamos a brindar, son los centros especializados de pago.

- ✓ **Sistemas bancarios de pagos:** Son aquellos servicios que el sistema bancario realiza a nombre de estas empresas, las fortalezas de este sistema es la seguridad de la transacción y las debilidades es el tiempo de atención, además que los bancos suelen “obligar” a que los usuarios estén ligados hacia una cuenta, sin embargo, en los sectores emergentes la bancarización está por debajo de lo esperado.

- ✓ **Pago por intermedio de los Agentes:** Son usualmente bodega, farmacias o mini mercados que consideran que no reciben mayor beneficio por el servicio y que desmotiva al usuario de brindarle el servicio. Las personas que atienden estos servicios no están capacitadas para brindar este tipo de servicio y las distintas opciones de pago, lo que hace es rehuir hacia la prestación de este servicio, debemos añadir que los usuarios sienten una desconfianza por el tema de seguridad de hacer esta transacción en estos lugares, añádase que hay un desfase entre el momento de pago y la confirmación por parte de la empresa prestadora del servicio.

- ✓ **Pagos ONLINE:** Si el sistema nacional está poco bancarizado, los sistemas de pagos en línea o vía página web no son uno de los principales sistemas de pago que tengan acogida por los usuarios, debemos añadir que hay un permanente sentimiento de desconfianza hacia este tipo de servicio, el temor a ser timado, estafado con páginas clonadas hace que los usuarios eviten realizar sus pagos por esta opción.

- ✓ **Centros Financieros Especializados de Pagos:** Son empresas privadas especializadas en brindar el servicio de Agencias Desplazadas o Cajeros Corresponsales de entidades financieras en zonas o distritos donde estas no tienen presencia física por factores geográficos o por su condición de emergentes. Estos centros financieros funcionan como intermediarios entre las entidades financieras y empresas prestadoras de servicios y los clientes usuarios de las mismas para en su representación realizar las diversas transacciones en sus centros de operaciones cumpliendo con todos los protocolos de atención, seguridad y calidad de servicio.

Este negocio de Cajeros Corresponsales o Agencias Desplazadas tiene un gran potencial pues cobertura las zonas donde no se cuenta con la presencia de Agencias de Entidades Financieras, así mismo por factores como el bajo nivel de bancarización que aún se registra en nuestro país:

De acuerdo a un último estudio realizado por Ipsos Perú en Lima sobre la bancarización de la población, se obtuvo que un 53% de la población está bancarizada y distribuida por igual entre hombres y mujeres, el promedio de edad es de 38 años, y son mayoritariamente de los niveles socio-económicos B y C.

Otro factor es el nivel de pagos en efectivo que se realiza en el país que según el informe desarrollado por el Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School de junio 2015:

El efectivo es el medio de pago masivo. Un 95% de las operaciones se hacen con dinero físico. En muchos países, es casi el único canal de pago: en Perú, alcanza el 99% de las transacciones; en Colombia, el 98%; en México, el 96%. El motivo principal es que la población está poco bancarizada. El 61% de los latinoamericanos están fuera de los circuitos de las entidades financieras.

Como se puede apreciar el medio de pago más utilizado por la población es el efectivo. Esto representa un gran potencial para el negocio de los Centros Financieros o Cajeros Corresponsales cuya participación en la atención de transacciones monetarias de las operaciones del sistema bancario es del 14.24% (la participación de las ventanillas de las entidades financieras alcanza el 7.21%) como se muestra en la siguiente figura según Asbanc a setiembre 2015.

Figura N° 1.1 Transacciones monetarias por canales de atención del sistema bancario a setiembre 2015

NÚMERO DE TRANSACCIONES MONETARIAS POR CANAL DE ATENCIÓN, SISTEMA BANCARIO		
	Ene-Sep 2015	Participación 2015
Banca Móvil (celular)	2,720,752	0.43%
Cajero Automático	218,719,635	34.29%
Cajero Corresponsal	90,797,374	14.24%
Banca por internet	41,427,726	6.50%
Ventanilla Operativa	45,957,840	7.21%
Otros	238,211,577	37.35%
Total general	637,834,904	

Fuente: ASBANC

Fuente: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2150569/122296>

El propósito del proyecto a desarrollar es dar cobertura de atención a la población del distrito de Carabayllo debido a la poca presencia de las entidades financieras en el distrito, que solo cuenta con 7 agencias bancarias de solo 4 entidades financieras tal como se puede observar en el siguiente cuadro que considera 16 entidades.

Figura N° 1.2 Oficinas bancarias por distritos de Lima Metropolitana y Callao

Distribución de Oficinas de las Empresas Bancarias en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao Al 30 de Setiembre de 2016																																															
Empresas	PROVINCIA DE LIMA																				PROV. CONSTITUC. DEL CALLAO																										
	Lima	Barranco	Breña	Chorillos	Jesús María	La Victoria	Lince	Los Olivos	Magdalena	Miraflores	Pueblo Libre	Rimac	San Isidro	San Juan de Lurigancho	San Luis	San Martín de Porres	San Borja	San Miguel	Santiago de Surco	Surquillo	Total Lima Metropolitana	Ancón	Ate Vitarte	Comas	Carabayllo	Chaclacayo	El Agustino	Independencia	La Molina	Lurigancho (Chosica)	Lurin	Pachacamac	Puerto Piedra	Santa Anita	San Juan de Miraflores	Villa María del Triunfo	Vila El Salvador	Total Provincia de Lima	Otras Provincias de Lima	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventura	Total Provincia del Callao	
B. Continental	14	2	4	5	6	12	6	7	5	16	3	3	15	6	2	5	8	9	21	4	153	-	7	6	1	-	2	4	7	2	1	-	1	3	4	2	3	196	9	2	13	-	1	-	2	18	
B. de Comercio	2	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	2	1	3	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. de Crédito del Perú	20	2	4	6	8	14	5	8	6	19	4	2	22	15	2	6	12	6	23	6	190	-	10	7	2	1	2	6	12	2	2	1	2	5	4	2	4	252	10	2	11	1	-	1	3	18	
B. Financiero	4	-	-	2	3	1	1	-	1	1	1	1	-	4	3	-	2	1	1	3	-	28	-	1	2	-	-	-	1	-	-	-	1	1	2	1	2	39	-	-	1	-	-	-	1	2	
B. Interamericano de Finanzas	3	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	-	4	2	1	2	2	2	7	1	39	-	1	2	-	-	-	1	4	-	1	-	1	3	1	-	2	55	1	-	3	1	-	-	-	4	
Scotiabank Perú	8	1	2	5	7	8	2	3	1	13	2	3	15	5	2	4	5	5	15	2	188	-	2	2	-	-	1	2	6	-	2	-	1	3	2	2	1	132	4	1	6	1	-	-	1	9	
Citibank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Interbank	12	2	4	8	4	5	2	6	2	13	2	2	13	7	1	5	12	6	16	5	127	-	6	4	1	1	2	6	7	1	1	-	2	4	3	1	3	169	8	2	8	-	-	-	2	12	
Mibanco	1	-	-	4	-	4	-	7	1	2	-	2	-	7	2	2	-	2	1	35	1	7	4	2	-	2	2	-	2	2	3	3	-	5	4	5	77	8	-	3	-	-	-	4	7		
B. GNB	1	-	-	-	-	1	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	9	-	-	-	-	-	-	-	1	
B. Falabella Perú	5	-	-	2	1	-	-	2	-	3	-	-	3	4	1	-	1	2	5	2	31	-	2	1	-	-	1	4	2	-	-	-	3	1	4	1	1	51	5	1	2	-	-	-	1	4	
B. Santander Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
B. Ripley	1	-	1	1	1	-	-	-	1	-	-	2	2	-	2	1	1	-	1	-	13	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	1	-	1	18	-	1	1	-	-	-	-	2	
B. Azteca Perú	1	1	1	3	1	-	-	4	-	1	-	2	-	10	-	3	-	1	1	1	30	-	5	3	1	-	3	1	-	1	1	1	3	2	2	3	4	60	8	-	3	-	-	-	3	6	
B. Cencosud	2	-	2	3	2	1	-	-	5	-	1	2	-	2	3	3	1	28	-	2	2	-	2	-	1	1	4	3	-	-	-	-	2	-	-	43	1	1	1	-	-	-	1	3			
B. ICBC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAL BANCA MÚLTIPLE	74	9	19	41	36	46	17	39	18	80	13	15	85	63	11	29	47	38	101	23	804	1	43	34	7	3	14	32	43	8	10	5	17	25	29	16	26	1117	54	10	52	4	1	1	18	86	

Nota: Información obtenida del Anexo N° 10: Depósitos, Cobraciones y Personal por Oficina.

Fuente: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

En la figura N° 1.2 se observa que el distrito de Carabayllo no cuenta con presencia física de agencias bancarias, por lo tanto hay una demanda no atendida dentro de la zona lo cual genera que los usuarios tengan que desplazarse a distritos aledaños para poder realizar sus operaciones bancarias.

1.1. Antecedentes

Condori, J., & López, J. (2009). Conformación de Alianzas Estratégicas Bancos - Empresa y su impacto para un sistema Financiero inclusivo. En *Revista Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 12(23), pp. 67-79. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/486.pdf>

Concluyen que existe una mayor captación de clientes para el banco en términos de nuevos productos financieros ofrecidos, como consecuencia de la incorporación de los canales de atención a partir del Sistema de Corresponsalía Bancaria en Lima Metropolitana. Para el banco el principal beneficio es la ampliación de la red de agentes, lo cual constituye parte de su estrategia de creación de mercado al establecer Agentes BCP en zonas urbanas y urbano-marginales donde no existe acceso al sistema financiero, lo que le permite obtener la ventaja del líder. Posteriormente, una vez observada la afluencia de público y operaciones, podría establecer una oficina y/o agencia bancaria.

Los autores sostienen que hay una mayor captación de clientes para el banco, esto se debe a los nuevos canales de atención que han implementado para brindar sus servicios a través de los sistemas de corresponsalía bancaria en zonas emergentes donde no existe acceso al sistema financiero para luego determinar qué tan rentable sería implementar en estas zonas agencias bancarias.

BBVA (abril 2015). *Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: El modelo de negocio de los corresponsales bancarios*. Madrid: Noelia Cámara, David Tuesta, Pablo Urbiola.

Concluyen que las nuevas formas de prestar servicios bancarios, como los corresponsales, pretenden ampliar el acceso al sistema financiero formal y promover la inclusión financiera. Las personas que por lo general no utilizan los servicios financieros formales debido a las restricciones de acceso a los canales bancarios más convencionales (sucursales y cajeros automáticos) se benefician especialmente de este modelo de negocio. En este trabajo nos centramos en los corresponsales bancarios para ofrecer información sobre el número de estos puntos de acceso. Estamos interesados tanto en el modelo puro de corresponsales bancarios como en el modelo híbrido, ya que cada uno de ellos genera un acceso posible (directo, indirecto o potencial) al sistema financiero formal, por lo que mejoran la inclusión financiera. Los agentes clasificados como “otros corresponsales de servicios financieros” son agentes fuera del sistema financiero formal y los servicios que ofrecen representan una etapa incipiente de inclusión financiera.

El informe de la investigación nos hace mención sobre la inclusión financiera formal a través de cajeros corresponsales en países en desarrollo o zonas emergentes donde la bancarización es baja y la población no tiene acceso a servicios financieros lo que contribuye al incremento económico y la estabilidad financiera en el país. Es por eso que las entidades bancarias han decidido tercerizar algunos de sus servicios con la finalidad de reducir sus costos y beneficiar a aquellos clientes que tienen dificultad para el acceso tradicional como las agencias bancarias y cajeros automáticos, ya que este modelo de negocio es operado por los empleados del mismo establecimiento.

Choy, M. (2013). Análisis - Avances de la Inclusión Financiera en el Perú. En *Revista "Moneda" del Banco Central de Reserva del Perú*, 155 pp.28. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>

Concluyen que el crecimiento económico es un factor importante en la mejora significativa de los indicadores de inclusión, como lo es la labor que se viene desarrollando en este campo (Inclusión Financiera).

Así, se ha implementado varias medidas que han contribuido a promover el uso de los servicios financieros formales y a dar un mayor acceso a los servicios financieros en general, y en particular, a los sectores de menores ingresos. Así por ejemplo, la difusión del uso de los cajeros corresponsales está aportando a una mayor bancarización al dar mayores facilidades para incorporar al uso de cuentas y de los servicios bancarios a los sectores no solo de menores ingresos, sino a los que se encuentran en sitios alejados de las grandes ciudades en donde muchas veces no hay agencias bancarias. Ello ha sido acompañado por la creación de las cuentas básicas que tienen requisitos de información y mantenimiento menos exigentes, con lo cual se facilita el acceso al sistema financiero a las personas antes marginadas.

Este antecedente aporta información respecto a la difusión de los Cajeros Corresponsales contribuye a la inclusión financiera en los sectores de menores ingresos y permite el acceso a los servicios financieros formales no solo a estos sectores sino también a los sectores que se encuentran en zonas alejadas en las grandes ciudades donde no hay presencia de oficinas bancarias como en el caso del proyecto que contempla atender la zona del distrito de Carabayllo donde existe una demanda insatisfecha y/o no atendida por la no presencia de Agencias bancarias y/o empresas especializadas en brindar el servicio de Cajero Corresponsal.

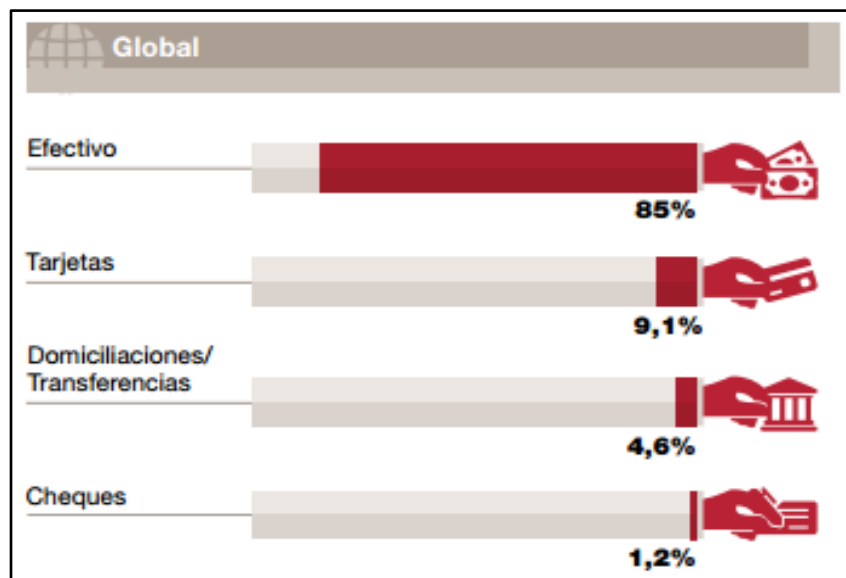
1.2. Entorno y condiciones generales

Se presentan las condiciones mundiales y nacionales en el que se desarrollará el negocio.

1.2.1. Entorno Mundial

A nivel mundial el medio de pago preferente es el efectivo, pese a la bancarización en el mundo realizar pagos con sistemas de tarjetas de crédito no es usual para estos servicios. La bancarización es un proceso en crecimiento, sin embargo, esto se dará en el largo plazo, mientras tanto el usuario final de servicios seguirá solicitando intermediarios para gestionar los pagos a sus servicios.

Figura N° 1.3 Tendencias en medios de pago



Fuente: www.pwc.es

1.2.2. Entorno Nacional

El Perú es un país emergente, esto significa que su crecimiento económico está siendo permanente en los últimos 15 años, este crecimiento ha generado una mayor capacidad de consumo y también de prestación de servicios, como son telefonía, fija y celular, internet, televisión por cable y streaming, servicios de gas, agua, electricidad, escuelas, colegios, universidades, también pagos por cuotas en adquisición de productos de belleza, etc. La tendencia de estos pagos en una sociedad de consumo es que se está ampliando el portafolio de servicios, como son pagos de pasajes aéreos, terrestres, adquisición de tarjetas de viaje, paquetes turísticos, cupones, etc.

Figura N° 1.4 Evolución de los cajeros corresponsales en Lima Metropolitana y Callao

ZONAS	DISTRITOS	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Set-16
Centro Financiero	San Isidro.	62	60	61	45	76	71	99	126	109
Zona Comercial	Miraflores, San Borja, San Miguel, Surco	371	373	504	514	756	797	910	1,331	1,222
Zona Tradicional	Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Luis, Surquillo, Barranco, Chorrillos.	355	435	593	647	945	1,043	1,400	1,969	1,846
Centro Histórico y aledaños	Lima-Cercado, Rímac, El Agustino, Breña, La Victoria.	309	356	528	673	1,074	1,255	1,668	2,694	2,655
Zona Norte	Carabayllo, Puente Piedra, San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia.	442	614	1,032	1,192	1,989	2,485	3,516	5,710	5,689
Zona Sur	San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín.	192	309	479	647	949	1,284	1,789	2,782	2,937
Zona Este	Santa Anita, Ate-Vitarte, La Molina, San Juan de Lurigancho	403	548	875	1,175	1,541	1,981	2,828	4,188	4,063
Callao	Callao, Ventanilla, La Punta, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla.	187	244	348	440	670	864	1,395	2,230	2,202
Zona Campestre de Lima	Lurigancho, Chaclacayo, Cieneguilla, Pachacámac.	75	123	154	208	394	406	543	723	734
Balnearios del Norte	Ancón, Santa Rosa.	8	11	22	23	121	71	74	128	137
Balnearios del Sur	Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Pucusana.	24	19	30	39	41	71	79	81	72
TOTAL LIMA METROPOLITANA Y CALLAO		2,428	3,092	4,626	5,603	8,556	10,328	14,301	21,962	21,666

Fuente: ASBANC

En la figura N° 1.4 se evidencia que en la Zona Norte de Lima la demanda de cajeros corresponsales en los últimos ocho años se ha incrementado con respecto a otras zonas, podemos deducir que se debe a que no hay mucha presencia de entidades bancarias por ser una zona emergente, lo que representa una oportunidad para realizar el proyecto. La participación de la zona de lima norte en números de cajeros corresponsales a setiembre de 2016 es de 5,689 que representa el 26.25% del número total de cajeros en la ciudad de Lima y Callao. Estos agentes funcionan como giros secundarios en negocios tradicionales como: bodegas, farmacias, cabinas de internet, etc.

1.2.3. La Realidad Económica del Perú

El Banco Mundial en su análisis de la realidad económica del Perú sostiene que:

En el 2016, se espera que el crecimiento económico sea similar a los niveles de 2015, recuperándose gradualmente a un ritmo promedio de 3,8 por ciento para 2017-2018. En los próximos dos o tres años, se espera que el inicio de la fase de producción de proyectos mineros a gran escala y la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura refuerce la demanda agregada. Además, el país seguirá impulsando reformas estructurales, garantizando con ello la confianza de los inversionistas privados. (2016)

Este análisis muestra que existen condiciones económicas para una mayor recuperación de la economía peruana. Y se considera que en los próximos 10 años la economía peruana será una de las de mayor crecimiento en la región, como consecuencia de su estabilidad económica, política y ubicación estratégica.

CAPÍTULO 2. MERCADO OBJETIVO Y SUS PROYECCIONES

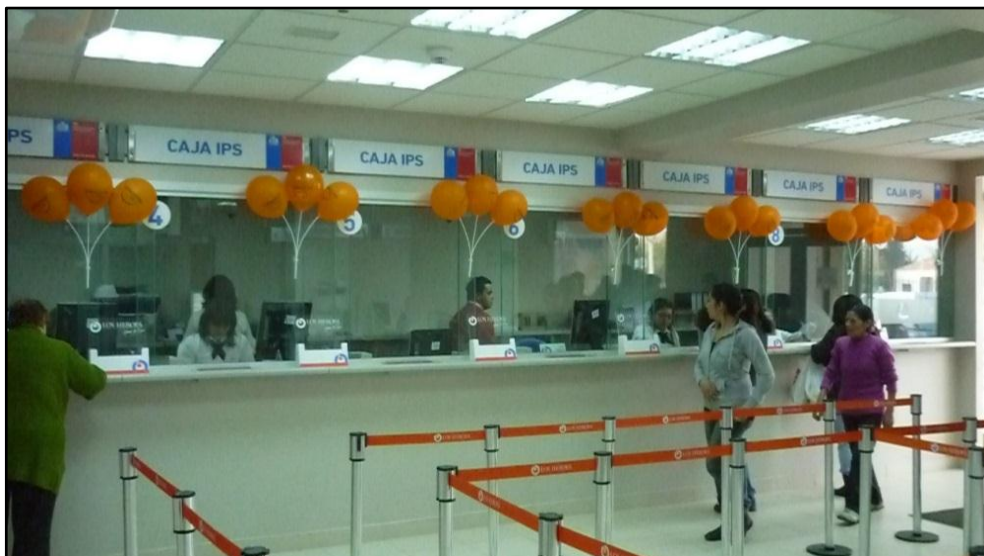
En este capítulo se determinará el público objetivo que permita la proyección del servicio. Para ello, se establecieron variables geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

2.1. Enfoque de la idea de negocio

El proyecto consiste en la implementación de un centro de pagos que se ubicará en el distrito de Carabayllo, el objetivo es atender a las familias que habitan en las urbanizaciones que están dando un impulso al crecimiento urbanístico de la zona de Lima Norte caracterizándose por la adopción de nuevos estilos de vida ya que algunos son condominios cerrados ligeramente alejados de las zonas de concentración comercial.

El servicio busca brindar una atención personalizada y cercana en la recaudación o cobro de los recibos-facturas de servicios públicos básicos y que cada familia tiene que pagar mensualmente. La idea es introducir una nueva forma de servicio de recaudación acercándolo a las familias no atendidas por estar ubicadas en una zona de desarrollo urbanístico, en donde no existe presencia de centros de pagos y oficinas bancarias.

Figura N° 2.1 Modelo de Centro de Pagos



Fuente: <https://goo.gl/images/gNSh6t>

En la figura N° 2.1 se visualiza el modelo de layout que se implementará en el centro de pago, caracterizado por la innovación de la infraestructura, donde el cliente sentirá seguridad y confianza al realizar sus transacciones.

2.2. Demanda Potencial

El servicio está enfocado en la atención de pagos periódicos, de servicios básicos, públicos, y bancarios de los habitantes de la zona emergente de Carabayllo; que buscan una opción que brinde seguridad, confianza y comodidad para efectuar sus pagos.

Tabla N° 2.1 Población Proyectada distrito Carabaylo

Distritos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Carabaylo	312,385	323,370	334,355	345,340	356,325	367,310	378,295	389,280	400,265	411,250

Fuente: INEI, elaboración propia

En la tabla N° 2.1 se observa que la tendencia de crecimiento de la población en el distrito de Carabaylo va en aumento, siendo una oportunidad de demanda para atender en dicha población.

2.3. El Segmento de nuestro Mercado Objetivo

La segmentación del mercado objetivo se analizará en función a las variables geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

2.3.1. Segmentación geográfica

La empresa se ubicará geográficamente en la zona de Lima Norte del distrito de Carabaylo donde se desarrollan importantes proyectos urbanísticos que genera un mercado potencial para el servicio.

Tabla N° 2.2 Población distrital

Distritos	2016
Carabaylo	312,385

Fuente INEI, elaboración propia

2.3.2. Segmentación demográfica

Para desarrollar la segmentación demográfica se analiza las siguientes variables:

- ✓ Edad: 18 a 59 años (personas mayores de edad encargadas de realizar el pago de los servicios básicos de su vivienda, además de realizar operaciones financieras diversas).
- ✓ Sexo: hombres y mujeres
- ✓ Nivel Socio Económico: B y C
- ✓ Ocupación: empleados y/o independientes con negocio

Tabla N° 2.3 Rango de edades

Cuadro Resumen Rango de Edades por Distrito				
Distritos	De 0 a 19 años	De 20 a 39 años	De 40 a 59 años	De 60 a más
Carabaylo	37.73%	34.07%	20.23%	7.97%

Fuente INEI, elaboración propia

2.3.3. Segmentación socio económico

La segmentación socio económico está dirigido al sector B y C donde existe mayor demanda poblacional.

Tabla N° 2.4 Rango Nivel Socioeconómico

CUADRO DE RANGOS DE NIVELES SOCIOECONOMICOS				
DISTRITOS	NSE A %	NSE B %	NSE C %	NSE D %
Carabayllo	0.90	12.30	45.40	26.50

Fuente APEIM, elaboración propia

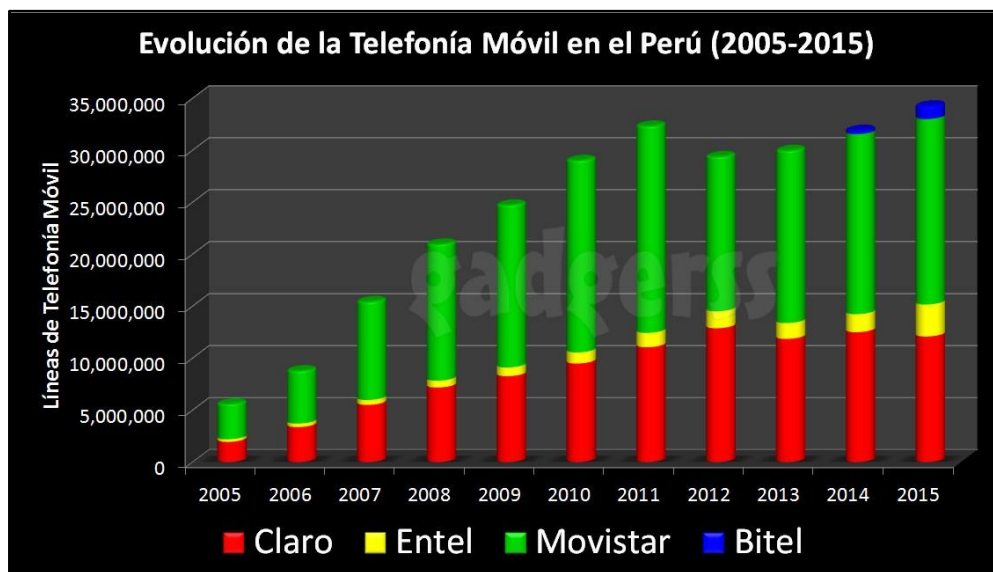
2.3.4. Segmentación Psicográfica

La población objetivo que optará por nuevos estilos de vida, hábitos de consumo y realización de pagos de recibos de servicios a través de nuevos canales de atención como: la ubicación de domicilio (alejados de las zonas de concentración comercial), así como la seguridad, comodidad y disponibilidad de tiempo.

2.4. Tendencias esperadas de la demanda del servicio

Dentro de las tendencias tenemos que los pagos de obligaciones en más del 90% se realizan en efectivo, efectuar diferentes operaciones en un solo lugar sin restricciones, el incremento en el portafolio de servicios a brindar y la captación de clientes en la zona de influencia de forma constante debido a las características del servicio.

Figura N° 2.2 Evolución de la telefonía móvil en el Perú



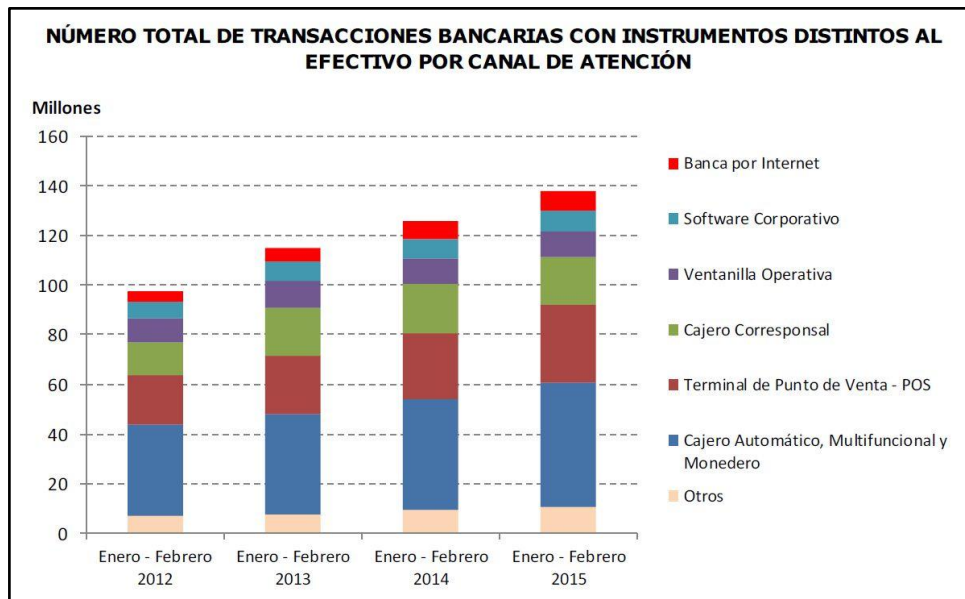
Fuente: <http://i0.wp.com/gadgerss.com/wp-content/uploads/2016/06/Telefon%C3%ADa-M%C3%B3vil-Per%C3%BA.jpg?w=1130>

En la figura N° 2.2 se observa que la evolución y crecimiento de las líneas móviles en los últimos 10 años presenta una demanda de usuarios que necesitan el servicio de recaudación para el pago de sus recibos - factura.

2.5. Tendencias del Mercado

En la actualidad el mercado se muestra en constante cambio debido a la tendencia de cultura de consumo que genera nuevos hábitos en la sociedad.

Figura N° 2.3 Medios de pago distintos al efectivo



Fuente: <http://cde.gestion2.e3.pe/ima/0/0/0/8/9/89719.jpg>

En la figura N° 2.3 se observa que existe un incremento en la utilización de medios virtuales de pago. Siendo el pago en efectivo el medio más utilizado por los usuarios.

2.6. Ventajas competitivas

- ✓ Calidad en la atención que genere confianza y seguridad en los clientes.
- ✓ Cobros sin recargo de comisiones.
- ✓ Ubicación estratégica que brinda ahorro de tiempo y costos de movilidad o traslado por la distancia a los centros de concentración comercial.
- ✓ Interconexión directa con las empresas proveedoras de servicios para el proceso de los pagos en línea.
- ✓ Experiencia en el rubro y personal capacitado.

2.7. Ventajas comparativas

Tabla N° 2.5 Ventajas Comparativas

CENTRO DE RECAUDACIÓN	AGENTE BANCARIO
Negocio exclusivo de recaudaciones y operaciones bancarias con infraestructura adecuada para el giro	Giro secundario de bodegas, farmacias, ferreterías, cabinas de internet
Amplia cartera de empresas afiliadas al sistema de recaudación	Limitado número u opciones de empresas afiliadas para realizar pagos
Opción para realizar múltiples transacciones financieras sin límite de montos	Pocas transacciones financieras con limitaciones de montos
Personal con vasto conocimiento y experiencia en actividades de recaudación y financieras	Personal con poco conocimiento de recaudaciones y actividades financieras (personal no capacitado en el rubro)

Fuente y Elaboración propia

2.8. Análisis FODA de nuestro negocio

Mediante este análisis se determina los factores internos y externos que influyen en la implementación del negocio para determinar las estrategias adecuadas:

FORTALEZAS

- ✓ Conocimiento y experiencia en el rubro.
- ✓ Contratos exclusivos con entidades financieras y empresas prestadoras de servicios.
- ✓ Sistema interconectado de gestión de pagos.
- ✓ Infraestructura moderna.

OPORTUNIDADES

- ✓ Falta de presencia de instituciones financieras y de recaudación.
- ✓ Crecimiento urbanístico y poblacional
- ✓ Ubicación estratégica
- ✓ Poca competencia de negocios no especializados en el rubro.

DEBILIDADES

- ✓ Empresa nueva en el mercado.
- ✓ Empresa poco conocida en el mercado.

AMENAZAS

- ✓ Inseguridad ciudadana.
- ✓ Migración de clientes a otros medios de pago.

2.8.1. Análisis de Fortalezas

- ✓ Conocimiento amplio en servicio de recaudación y operaciones financieras por experiencia previa en instituciones financieras lo que permite brindar un servicio ágil y de calidad.
- ✓ Celebración de contratos exclusivos con entidades financieras para brindar opciones de realizar múltiples transacciones bancarias a nuestros clientes.
- ✓ Sistema interconectado en tiempo real con los socios estratégicos (Entidades financieras y empresas prestadoras de servicios).
- ✓ Plataforma propia de gestión, control y confidencialidad de información. Lo que permite brindar confianza a los clientes.
- ✓ Instalaciones modernas, cómodas y seguras en nuestro centro de operaciones para brindar un servicio de calidad.

2.8.2. Análisis de Oportunidades

- ✓ Falta de presencia de instituciones financieras y empresas de recaudación por ubicación geográfica que por consecuencia genera un mercado no atendido.
- ✓ Alto índice de crecimiento urbanístico y poblacional en la zona.
- ✓ Poca presencia de competidores en la zona de cobertura o servicio brindado por muy pocos agentes bancarios de forma limitada.

2.8.3. Análisis de Debilidades

- ✓ Empresa nueva en el mercado.
- ✓ Empresa poco conocida en la zona de cobertura para proceso de posicionamiento.

2.8.4. Análisis de Amenazas

- ✓ Inseguridad ciudadana, debido a ser una zona emergente no cuenta con suficiente presencia de resguardo policial y de Serenazgo. Sin embargo, en la actualidad se está implementando una comisaria en la zona.
- ✓ Disminución de base de clientes que optan por otros canales o medios de pago distinto al efectivo.

Tabla N° 2.6 Matriz FODA

EXTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Mercado no atendido por ubicación geográfica y falta de presencia de entidades financieras - Alto índice de crecimiento en la zona. - Pocos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad ciudadana. - Pérdida de clientes por posibles migraciones a otros operadores o medios de pagos.
INTERNOS			
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del servicio de recaudación por experiencia previa en instituciones financieras - Alianzas o contratos con entidades financieras para ofrecer múltiples operaciones en un solo lugar - Sistema interconectado con socios estratégicos. - Instalaciones modernas en nuestro centro de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campaña de penetración para lograr posicionamiento del servicio - Prever capacidad de cobertura ante incremento de demanda - Mantener políticas innovadoras de servicio como factor diferenciador ante la competencia - Velar por la imagen de la marca para fidelizar a los clientes como atributo de comodidad y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por cumplir con estándares de seguridad en beneficio de los clientes y la empresa - Brindar un servicio de calidad, rápido, para inspirar confianza e identificación en los Clientes - Proyectar integrar en el tiempo (mediano y largo plazo) al servicio nuevos medios de pagos como Billetera Móvil, Tarjetas Prepago, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en el mercado. - Poco conocida para proceso de penetración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar e implementar la puesta en operación del servicio evitando inconsistencias en la oferta de valor - Implementar campañas de fidelización de clientes con el uso de redes sociales para mantener contacto permanente y personalizado para el cobro de sus recibos - Uso de estrategia de marketing para ampliar cartera de clientes (merchandising) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de posicionamiento y logro de una cartera de clientes mayoritaria en el mercado objetivo - Implementación de protocolos de seguridad acorde a estándares nacionales e internacionales en coordinación con las autoridades policiales del distrito para contrarrestar los efectos de la inseguridad ciudadana - Innovar nuestros productos de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado para mantener nuestra cartera de cliente y persistir en el negocio.
D E B I L I D A D E S			

Fuente y Elaboración propia

Para la elaboración de esta matriz se considera temas relacionados a la empresa en proyecto.

2.9. Mejoras en el tiempo incluidas en el negocio

Dentro de las mejoras en el tiempo se contempla la posibilidad del desarrollo de proyectos adicionales (mediano y largo plazo):

- ✓ Ampliar el portafolio de servicios en el mercado como: cobro de pasajes nacionales de empresas de transporte terrestre y/o aerolíneas.
- ✓ Desarrollo de actividades como agente corresponsal de billetera móvil (dinero electrónico).
- ✓ Implementación del servicio de tarjetas prepago.

2.10. Planes para el crecimiento de la empresa

Los planes de crecimiento de la empresa a realizar son las siguientes:

- ✓ Implementación de una ventanilla adicional en base al crecimiento de las operaciones para mejorar la capacidad de atención al tercer año (la capacidad de atención de inicio de operaciones es de 13,824 transacciones mensuales con tres posiciones que supera las ventas estimadas para los dos primeros años).
- ✓ Implementar nuevos centros de operaciones en zonas previamente analizadas por los estudios de mercado para expandir el servicio a otros distritos aledaños y emergentes.
- ✓ Alquiler de espacios en los centros comerciales para puntos de atención.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se definirá a los clientes potenciales y determinará el mercado potencial donde se proyectará la oferta y demanda del servicio a desarrollar.

Malhotra (2008) sostiene que:

La Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de Marketing.

Asimismo, cita a la American Marketing Association que propone:

Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones del marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión en un proceso.

La investigación de mercado especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Tal como se indica la investigación de mercado es sistemática porque debe ser planificada y metodológica para definir las variables de comportamiento de los clientes y del mercado para identificar los problemas y oportunidades que se traduzcan en nuevos productos y servicios.

Para el proyecto se definió realizar una investigación cualitativa que consistió en el uso de dos de los métodos de este tipo de análisis de mercado: la entrevista a profundidad y la observación.

Las entrevistas a profundidad se hicieron a expertos y empresarios propietarios de Agentes bancarios lo cual permitió conocer a fondo la operatividad, condiciones, problemática y oportunidades desde el enfoque de proveedor del servicio y aliado de las entidades bancarias y operadores de Cajeros Corresponsales.

En el caso de la Observación se hizo un análisis enfocado en las conductas y comportamientos de las personas que brindan el servicio, empleados de los negocios tradicionales que realizan la labor de atención al cliente usuario del servicio. Identificando la problemática que existe en el servicio.

Tabla N° 3.1 Hoja de Observación - Investigación de Mercado

VARIABLES EVALUADAS	SI	%	NO	%
Realiza un saludo amistoso.	45	52%	41	48%
Establece contacto visual.	64	74%	22	26%
Cuenta con sistema	55	64%	31	36%
Cuenta con saldo para atender	56	65%	30	35%
Atiende operaciones por importes mayores a 300 soles	37	43%	49	57%
Atiende en horario corrido	56	65%	30	35%
Acceso a información - Brinda información y orientación	30	35%	56	65%
Cobra Universidades - Institutos	29	34%	57	66%
Atiende solo con código de cliente - usuario	39	45%	47	55%
Conoce todos los servicios	45	52%	41	48%
Recibos que no cobra	62	72%	24	28%
Cuenta con suficiente efectivo para atender retiros	24	28%	62	72%
Recibe pago de cuotas de préstamos y TC	34	40%	52	60%
Demuestra conocimiento de operatividad	56	65%	30	35%
Presentación adecuada para la atención	26	30%	60	70%

Fuente y Elaboración propia

3.1. Los clientes

Los clientes están conformados por mujeres y hombres de un rango de edad entre 18 a 59 años, residentes del distrito de Carabayllo, de nivel socio económico B y C, de ocupación empleados y/o independientes con negocio y no son atendidos por estar ubicados en una zona emergente de Lima Norte, ya que no cuentan con un centro de pagos cercano a sus domicilios.

3.1.1. Clientes potenciales

Los clientes potenciales son aquellos que hacen uso continuo de los servicios financieros como: pagos de tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos microempresarios, recibos de servicios básicos de luz, agua, telefonía, cable e internet, pagos a diversas instituciones, etc. Y estarían dispuestos a adquirir el servicio realizando las operaciones en un solo lugar.

3.1.2. Consumidor final

Los consumidores finales son las personas que se beneficiarán con el servicio que se brindará ya sea para su uso personal o familiar, y que por estar ubicados en una zona distante a centros comerciales representan una necesidad no atendida.

3.2. El Mercado Potencial

El mercado potencial está enfocado en las familias del distrito de Carabayllo que se les brindará el servicio, según rango de edades, niveles socioeconómicos y sexo de dicha población.

Tabla N° 3.2 Cálculo del Mercado Potencial

Distritos	Población Año	Rango de Edades		Edad	Rango de Niveles Socioeconómicos		NSE	Rango de Niveles Según Sexo		Sexo
	2017	2	3		B	C		M	F	
Carabayllo	334,355	34.07%	20.23%	181,550	12.30%	45.40%	104,755	49.00%	51.00%	104,755
		113,921	67,629		22,331	82,424		51,330	53,425	

Fuente: INEI, elaboración propia

Para el cálculo del mercado potencial partimos de la población en general del distrito de Carabayllo en donde se considera el rango de edad (2 y 3) de 20 años a 59 años. En base a la estimación obtenida sólo se considera los niveles socioeconómicos B y C que es predominante en dicho distrito. El porcentaje de cantidad de hombres y mujeres estimado en un 49% y 51% respectivamente.

3.3. La Oferta en el Mercado

La oferta existente en el mercado donde se establecerá la empresa producto del proyecto, se brinda en pocos establecimientos o negocios tradicionales pequeños como bodegas, farmacias, cabinas de internet, locutorios, etc. El servicio representa para estos negocios actividades secundarias a su core principal, por ello que registra debilidades o limitaciones en cuanto a su cobertura o alcance; lo que significa una oportunidad para nuevos operadores que brinden un servicio diferenciado, exclusivo, de calidad como el que pretende el proyecto.

3.4. La Demanda Esperada

La demanda esperada presenta una proyección en base al porcentaje de mercado estimado a atender.

Tabla N° 3.3 Cálculo del Mercado Objetivo

Distritos	Demanda Potencial Consumidores que cumple el perfil para el consumo del bien.	Demanda Efectiva Personas que cumplen el perfil y están dispuestos a consumirlo en su mapa de preferencias		Demanda Real Consumidor que pertenece a la demanda efectiva y consumen el bien		Mercado Objetivo Meta de ventas a atender de la demanda Real	
		%	N° Familias	%	N° Familias	%	N° Familias
Carabayllo	104,755	30%	31,427	60%	18,856	20%	3,771

Fuente INEI, elaboración propia

En la Tabla N°8 se observa la demanda potencial consta de 104,755 habitantes, para determinar la demanda efectiva se considera familias integradas por 3 miembros que equivalen al 30% de los habitantes siendo 31,427 familias. De las cuales el proyecto estima que el 60% utiliza el canal de pago en efectivo en centros de recaudación (18,856 familias). Proponiéndose como meta atender inicialmente el 20% del mercado que usa el medio de pago en efectivo que serían 3,771 familias.

3.5. Hábitos de consumo

Gran parte de los clientes potenciales se caracterizan por ser personas dispuestas a adoptar nuevos hábitos de consumo o estilos de vida ya que han adoptado por vivir en complejos habitacionales (urbanizaciones, villa clubes, condominios) ubicados fuera de las zonas de concentración comercial, en ambientes cerrados, cuya prioridad está representada

por factores como: seguridad, tranquilidad; centros habitacionales exclusivos que generan nuevas preferencias o tipos de necesidades las cuales implican que se les implemente este tipo de servicios.

3.6. La competencia y sus ventajas

La zona de influencia que considera el proyecto no cuenta con muchos operadores dedicados al negocio, rubro o actividad que contempla el objeto de nuestra empresa, lo cual significa que no existe mayor competencia.

La poca competencia que existe está representada por negocios secundarios que operan en establecimientos dedicados a otras actividades como: bodegas, farmacias, cabinas de internet, locutorios que brindan un servicio tradicional.

3.6.1. Nuestros Competidores

En la zona donde se desarrollará el proyecto la actividad en el giro es incipiente a excepción de una empresa denominada Pagos al Día S.A. A continuación describiremos las características de los competidores.

3.6.1.1. Competidores directos

Los establecimientos u operadores que se puede considerar competidores directos están ubicados en zonas de concentración comercial representadas por instituciones financieras, supermercados, centros de pagos de la empresa distribuidora de energía eléctrica (Edelnor), casas de cambio, agentes bancarios, etc., cuya distancia a la zona de influencia de nuestro proyecto es considerable.

Figura N° 3.1 Competidores directos



Fuente: <https://goo.gl/images/d47iiH>

Figura N° 3.2 Competidor Pagos al Día S.A.



Fuente: https://scontent-mia1-1.xx.fbcdn.net/v/t1.0-9/1509801_1587474538162635_6267745720029237380_n.jpg?oh=856f2ae3bc06d07f04437e14490505aa&oe=58B52C3A

Empresa peruana con 12 años de experiencia en el mercado, ubicada en Ca. Gral. Vargas Machuca 553, El Progreso Carabayllo. Centro financiero que opera con 5 entidades bancarias además de cobros de servicios. Cabe mencionar que la empresa expuesta líneas arriba se encuentra distante a la zona donde se desarrollará el proyecto.

3.6.1.2. Competidores indirectos

Los competidores indirectos están representados por negocios que han realizado convenios con operadores de cajeros corresponsales cuyo core no es su actividad principal.

Podemos mencionar a las bodegas, minimarket, farmacias, boticas, locutorios, cabinas de internet, etc., brindando el servicio como una actividad secundaria.

Figura N° 3.3 Competidores indirectos



Fuente: <https://goo.gl/images/XSQIvm>

3.7. Estimación de la participación en el mercado y de las ventas

Para determinar el estimado de la participación en el mercado debemos considerar la demanda efectiva de 31,427 familias que sería un 12% del mercado a atender en el distrito de Carabayllo.

Tabla N° 3.4 Mercado Objetivo

Distritos	Mercado Objetivo	Frecuencia Mensual	
			Ventas
Carabayllo	3,771	3	11,314

Fuente y Elaboración propia

La estimación de las ventas está en función a la demanda del mercado objetivo donde se proyecta atender 3 recibos como mínimo por familia.

Tabla N° 3.5 Estimación de ventas mensual

Distritos	Frecuencia Mensual de consumo											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Carabayllo	9,051	10,182	11,314	11,314	11,314	11,314	14,708	9,051	9,051	11,314	12,445	14,708
Ratio de consumo Mensual	0.8	0.9	1	1	1	1	1.3	0.8	0.8	1	1.1	1.3

Fuente y elaboración propia

Podemos observar que la demanda real por mes de acuerdo a lo proyectado es mayor a la demanda a excepción de meses como enero, febrero, agosto y setiembre que se considera por debajo de lo proyectado.

3.7.1. Productos que estimas vender en el primer año

El primer año en el mercado se estima realizar una venta anual de 147,077 servicios, para ello debemos considerar que no se debe de estar por debajo de la demanda del mercado objetivo de 11,314 recibos mensuales. Se cuenta con una capacidad de atención con tres posiciones de atención de 13,824 transacciones al mes.

Tabla N° 3.6 Venta total de servicios por año (unidades)

Detalle	Venta total por año
Agua	44,123
Luz	14,708
Telefonía Celular	22,061
Paquete Internet + Telefonía Fija	22,061
Servicio de Cable	14,708
Servicio de Gas	14,708
Pago de tarjeta de Crédito	7,354
Pago de pensiones	7,354
Total	147077

Fuente y Elaboración propia

CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING

Para el lanzamiento de los servicios que ofrece el centro de pagos es importante desarrollar un buen plan de marketing, para determinar estrategias que logren el cumplimiento de metas deseadas y políticas de crecimiento que ayuden lograr la identificación del cliente.

4.1. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Toda empresa debe orientar adecuadamente las estrategias de crecimiento y de ingreso al mercado.

4.1.1. Estrategia de ingreso al mercado

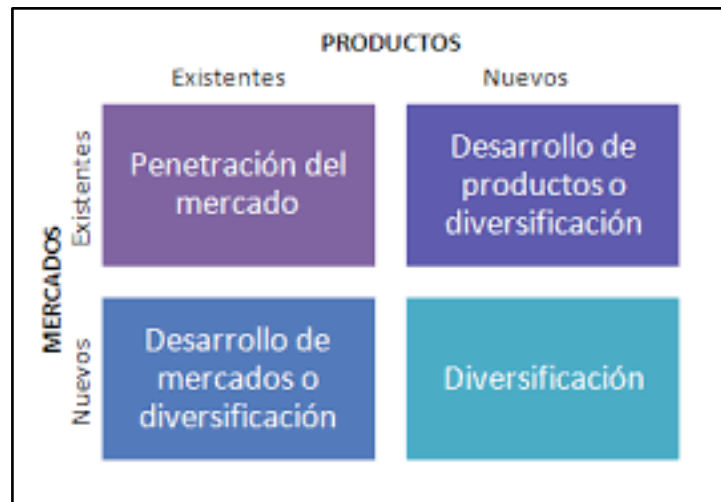
Como estrategia de ingreso al mercado el proyecto planea iniciar operaciones como Centro Oficial de Recaudación (no exclusivo) de la empresa Sedapal, para lo cual se firmará un convenio con la empresa estatal para captar el gran número de clientes y operaciones que representa e informar gradualmente las demás opciones de pago o recaudación que ofrece la empresa.

4.1.2. Estrategia de crecimiento

Munuera y Rodríguez (2007) sostienen que:

La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancias que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para, al menos mantener los beneficios. Para otro grupo de empresa, crecer puede ser la única forma de mantener la posición en el mercado cuando tal mercado cambia rápidamente. (p. 181).

Figura N° 4.1 Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: <https://goo.gl/images/V4TmKq>

Toda empresa debe realizar estrategias de crecimiento para aprovechar su potencial. Para ello se ha realizado la matriz de crecimiento de Ansoff, para determinar estrategias de crecimiento en el mercado.

- ✓ **Estrategia de penetración de mercado:** Se realizará campañas de promoción en condominios, villas clubes y urbanizaciones de la zona para promover el uso de los servicios a brindar.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** Se proyectará expandir las operaciones en distritos aledaños y posteriormente posicionarse en otras zonas emergentes de Lima metropolitana.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de nuevos servicios:** En el mediano plazo, se pretende ampliar el portafolio de opciones de pago, integrando el servicio de cobro de pasajes de empresas de transporte terrestre, aéreo y pagos de empresas de ventas online.
- ✓ **Estrategia de diversificación:** Se introducirá nuevos servicios a partir del segundo o tercer año de actividades con el desarrollo de nuevos proyectos adicionales que contemplen nuevos canales como la Billetera Móvil y las Tarjetas Pre Pago.

4.1.3. Estrategia de Servicio

El servicio de atención al cliente es la base y la columna vertebral de cualquier negocio ya que los clientes son la razón de ser de la empresa. Brindar un servicio excepcional es lo que marca la diferencia.

El proyecto tiene por objetivo brindar un servicio ágil, seguro y cómodo para el cliente, basándose en la calidad de atención personalizada usando el canal directo empresa-cliente, enmarcado en estándares y protocolos de seguridad.

El proceso de atención está enfocado en el cumplimiento de las **Reglas de Oro del Servicio**:

- ✓ **Sonrisa**, para hacer sentir al cliente una cálida bienvenida.
- ✓ **Saludo amable**, para que el cliente se sienta bien acogido desde el momento que ingresa al establecimiento. Utilizar nombre de cliente en la interacción.
- ✓ **Contacto visual**, mostrando interés y concentración en la atención (escucha activa).
- ✓ **Actitud proactiva**, para identificar necesidad y brindar adecuada orientación (soluciones).
- ✓ **Despedida**, asegurando que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y agradecerle su preferencia.

Para establecer las estrategias de servicio se realizó un análisis de la calidad de servicio brindado por la competencia. En la Tabla N° 4.2 se observa los resultados, lo cual permitió tener las pautas para establecer los protocolos de atención.

Tabla N° 4.1 Hoja de Observación - Cliente Incógnito

VARIABLES EVALUADAS	SI	%	NO	%
• Realiza un saludo amistoso.	45	52%	41	48%
• Establece contacto visual.	65	76%	21	24%
• Sonríe espontáneamente al cliente.	44	51%	42	49%
• El área de trabajo luce limpia y ordenada.	66	77%	20	23%
• Demuestra correcta presentación personal (uniforme y cuidado personal)	49	57%	37	43%
• Lleva puesto su identificación en un lugar que sea fácilmente visible para el cliente.	26	30%	60	70%
• Se concentra en el cliente evitando distracciones (solicita al Cliente permiso si es estrictamente necesario alguna interrupción por razones laborales)	51	59%	35	41%
• Denota cordialidad y amabilidad durante la interacción con el cliente.	51	59%	35	41%
• Escucha atentamente la consulta del cliente demostrando interés sincero.	54	63%	32	37%
• Parafrasea lo que el cliente diga para asegurarse que ha comprendido con claridad sus necesidades.	40	47%	46	53%
• Se mantiene siempre informado y actualizado en relación con los servicios del establecimiento.	42	49%	44	51%
• Utilizó un lenguaje de fácil comprensión al cliente (no técnico, no siglas) respecto a los servicios del establecimiento.	63	73%	23	27%
• Resuelve de inmediato las inquietudes, consultas o quejas que el cliente exprese, siempre que esté dentro de su alcance o deriva apropiadamente al Cliente donde corresponda.	35	41%	51	59%
• Ofrece información correcta y completa.	44	51%	42	49%
• Pronuncia con claridad, utiliza un tono de voz adecuado.	64	74%	22	26%
• Se asegura que el cliente haya comprendido la información brindada.	65	76%	21	24%
• Asegúrate que el Cliente se sienta verdaderamente especial y agrádecele por elegir el servicio	68	79%	18	21%

Fuente y Elaboración propia

4.1.4. Estrategia de precios

El proyecto considera que el precio es un factor sensible para los clientes potenciales y puede generar desistimiento por asumir un incremento en el importe de sus recibos-factura.

Esto se tomará como un atributo diferenciador en el negocio, la oferta del servicio sin incrementos por comisiones. Esta estrategia obedece a criterios basados en la competencia con el fin de atraer un gran porcentaje de clientes.

4.1.5. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción beneficia a la empresa al hacer conocer o informar a los clientes potenciales el servicio a brindar y cumplir con el objetivo de maximizar las ventas, ampliando la demanda, atrayendo el mayor porcentaje de cliente, extendiendo el conocimiento del servicio y posicionar la marca. Asimismo, beneficia a los clientes al brindarles información necesaria sobre la disposición del servicio y sus beneficios.

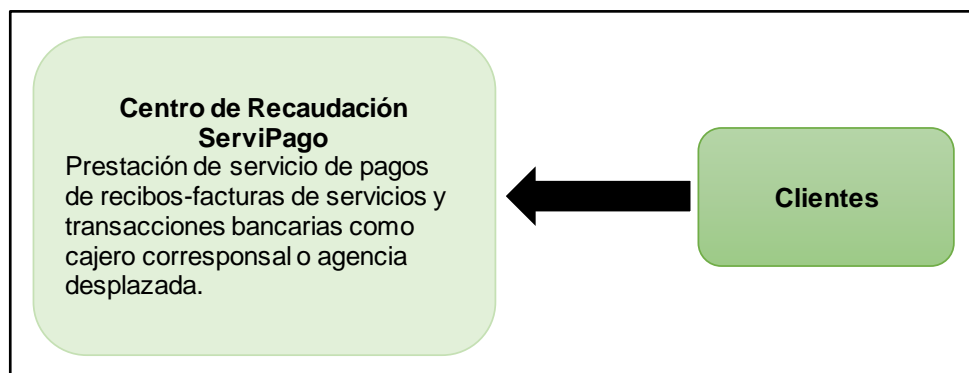
El proyecto estima una inversión inicial para el lanzamiento e impulso de la empresa y el servicio a ofrecer, realizando campañas de promoción como activaciones comerciales y de incentivo para alentar el uso del servicio. Además se estima como gasto de operación una partida para publicidad que consiste en la creación de una página web, elaboración de merchandising, volantes y el uso de redes sociales con la finalidad de reforzar la marca y crear lealtad en los usuarios así como atraer nuevos clientes.

4.1.6. Estrategia de distribución.

El proyecto contempla brindar su servicio haciendo uso de la modalidad de venta directa:

Centro de Recaudación y Pagos: Consiste en un establecimiento comercial ubicado en un punto estratégico y equidistante en nuestra zona de influencia para el desarrollo de nuestras actividades, considerando aspectos de ubicación de fácil acceso, seguridad y comodidad para nuestros clientes, que contribuirán a la calidad de atención que se espera brindar.

Figura N° 4.2. Canal de atención directo Cliente-Proveedor



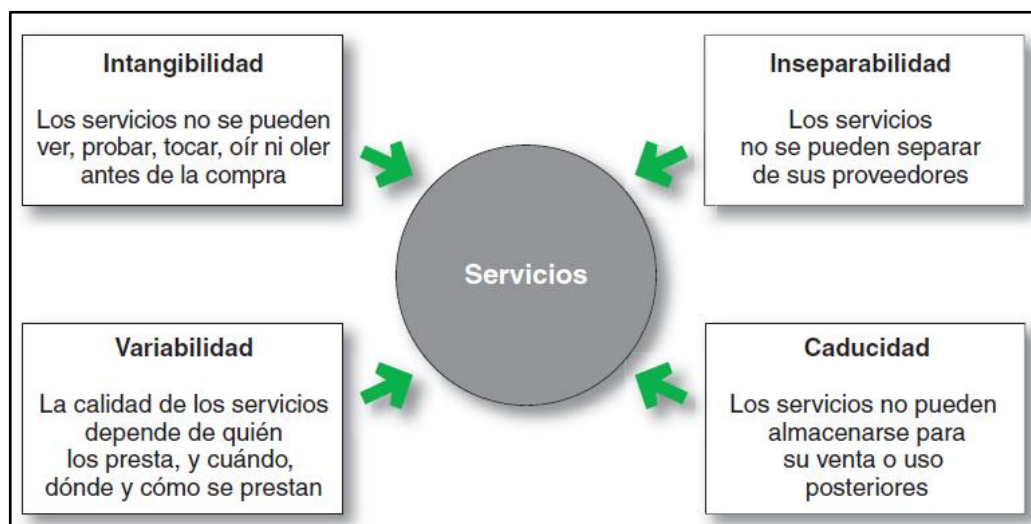
Fuente y Elaboración propia

4.2. Características del Servicio

Según Kotler y Armstrong (2012). “Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de servicios la diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad”.

El servicio que brindará “ServiPagos” se caracterizará por ser rápido, seguro y confiable ya que el cliente podrá realizar sus operaciones en el centro de pagos sin restricciones, brindándole un ambiente cómodo y un servicio de calidad.

Figura N° 4.3. Características del Servicio



Fuente: <https://goo.gl/images/Y2hW7w>

Intangibilidad: La característica distintiva más básica de los servicios es la intangibilidad. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustar o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles. Zeithaml, Bitner y Gremler (2009).

El servicio a brindar está enfocado en lograr la satisfacción de los clientes superando sus expectativas e incertidumbres, basado en la calidad de atención siempre pensando en el cliente, en un lugar confortable donde sentirá la seguridad de realizar sus operaciones, personal calificado y debidamente presentado.

Inseparabilidad: Mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea. Con frecuencia esta situación también

significa que los clientes están presentes mientras se está produciendo el servicio y por tanto ven e incluso pueden tomar parte del proceso de producción como coproductores o cocreadores del servicio. La simultaneidad también significa que los clientes interactúan entre sí con frecuencia durante el proceso de producción del servicio y por tanto pueden afectar las experiencias de unos y otros. (Zeithaml et al. 2009).

El proyecto contempla brindar un servicio ágil y diferenciado de la competencia, brindando un servicio de calidad con un personal capacitado y con experiencia en el rubro logrando un compromiso empresa-cliente.

Variabilidad: Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. Los empleados que entregan el servicio, con frecuencia son el servicio a los ojos del cliente, y las personas pueden diferir en su desempeño de un día a otro o incluso de una hora a otra. Zeithaml et al. (2009).

El proyecto cumple con esta característica por el modelo de atención que se implementará, lo cual diferenciará el servicio ante la competencia para ello se realizará capacitaciones al personal de tal manera que estos brinden un servicio estandarizado que brinde uniformidad y genere mayor confiabilidad en el cliente.

Caducidad: La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos. El hecho de que los servicios por lo común no puedan ser devueltos o revendidos también implica una necesidad de estrategias de recuperación sólidas cuando las cosas salen mal. Zeithaml et al. (2009).

Se realizará estrategias de promoción, introducción de nuevos servicios de pagos para los clientes, campañas de captación de clientes evitando así generar tiempos muertos y costos innecesarios para la empresa y esta pueda mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda.

4.3. Servicio

Kotler y Keller (2012), definen *“un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico”*. Complementado esta definición, cabe mencionar que según los autores, *“cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas provean servicios de valor añadido, o simplemente un excelente servicio a sus clientes, para diferenciarse de los demás”*.

Mezcla expandida para servicios

Zeithaml et al. (2009), sostiene que:

Además de las cuatro *P tradicionales*, la mezcla del marketing de servicios incluye *personas, evidencia física y proceso*.

Personas: todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.

Evidencia física: el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Proceso: Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.

El servicio que brindará ServiPagos cumple con la mezcla expandida para servicios ya que contará con el personal capacitado, motivado y con experiencia en el servicio basada en una cultura de calidad orientado al cliente. Se cuenta con un ambiente adecuado para brindar el servicio de recaudación para lograr el correcto desempeño en el proceso del servicio y cumpliendo políticas de imagen corporativa. Además se brindará un servicio personalizado y fácil para el cliente, evitando demoras en el proceso de atención ya que se tiene un compromiso empresa-cliente.

Los servicios que brindará el centro de recaudación constan de las siguientes opciones:

- ✓ **Recaudación de pagos de recibos-facturas de servicios:** Servicio principal del proyecto, consiste en el cobro de recibos-factura de servicios públicos que contratan los hogares de nuestra zona de influencia. Servicio que se brindará en nuestro centro de recaudaciones con la presentación de su recibo o con tan solo mencionar el código de cliente (suministro, abonado, etc.).
- ✓ **Cajero Corresponsal:** Servicio de intermediación entre cliente y entidad bancaria que consiste en realizar transacciones bancarias como depósitos y/o retiros de cuentas de ahorros y cuentas corrientes, pago de cuotas de préstamos y tarjetas de crédito, transferencias entre cuentas propias y de terceros, consulta de saldos y movimientos.

Tabla N° 4.2. Lista de servicios

PROD	Detalle
P1	Cobro de recibo Sedapal
P2	Cobro de recibo Edelnor
P3	Telefonía Celular
P4	Paquete Internet + Telefonía Fija
P5	Servicio de Cable
P6	Servicio de Gas
P7	Pago de tarjeta de Crédito
P8	Otros servicios/varios

Fuente y elaboración propia

4.3.1. Marca

El nombre Comercial de la empresa será: ServiPagos.

Figura N° 4.4. Logotipo



Fuente y Elaboración propia

4.3.2. Eslogan

El slogan que nos destacará en el mercado será:

“ServiPagos tu Centro Financiero de confianza donde pagas cómodo y seguro.”

4.3.3. Presentación

El servicio será brindado en un establecimiento comercial denominado “ServiPagos” con infraestructura implementada en base a criterios de modernidad, confort y seguridad para nuestros clientes. Por un equipo de personal calificado y debidamente uniformado de acuerdo a la política de imagen corporativa.

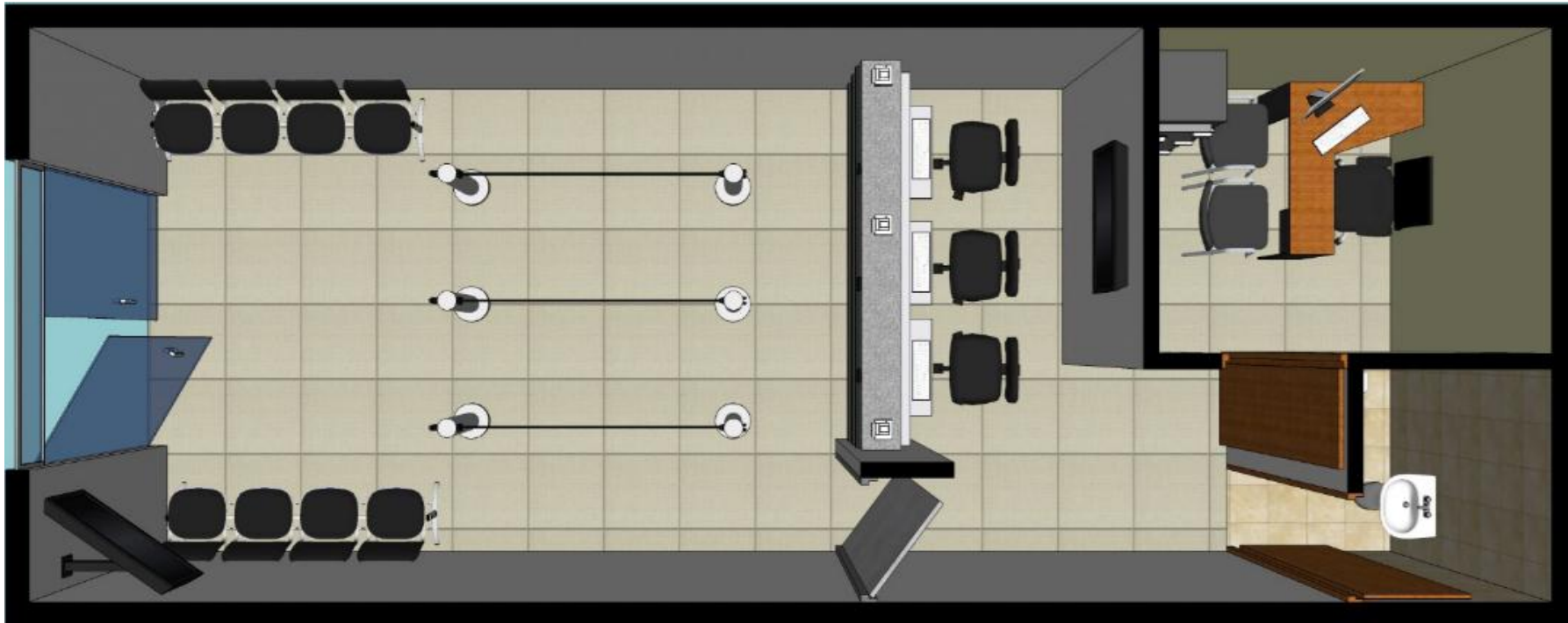
Se hará uso de tecnología de vanguardia y sistema interconectado con las empresas proveedoras de servicio para el proceso de las operaciones.

El servicio estará caracterizado por ser ágil, confiable y eficiente para la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

Se hará uso de material promocional como merchandising, papelería, sobres con los distintivos de la marca.

Se cuenta con un área de atención al cliente consiste en un hall de atención con un counter de tres posiciones y un área administrativa.

Figura N° 4.5. Distribución y Diseño del Centro de Operaciones



Fuente y Elaboración propia

Vista general del proyecto de implementación del Centro Financiero “ServiPagos”.

4.4. Bondades o ventajas del producto

Las ventajas que brinda el servicio son:

- ✓ Ambiente de atención cómodo y seguro.
- ✓ Atención ágil y esmerada de calidad.
- ✓ Cuenta con tecnología de última generación para los equipos informáticos y de comunicaciones.
- ✓ Opción de realizar varias operaciones cerca a sus domicilios y en un solo lugar.
- ✓ Se obtendrá información de los clientes mediante llenado de fichas y/o encuestas para generar una gran base de datos y brindar un servicio post venta que consiste en comunicaciones masivas de fidelización como saludos por cumpleaños, promociones para impulso del servicio.

4.5. Política de precios

Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) sostienen que:

El enfoque de fijación de precios basado en la competencia se concentra en los precios cobrados por otras empresas en la misma industria o mercado. La fijación de precios basada en la competencia no siempre implica cobrar una tasa idéntica que los demás cobran sino más bien utilizar los precios de los demás como un punto de referencia del precio de la empresa.

La política de precios que contempla el proyecto no será cargada al cliente-usuario del servicio sino será asumida por el proveedor del servicio o la entidad financiera encargada de la recaudación. Estos precios se definirán dentro de las negociaciones previas a la firma de los contratos con cada entidad con las que se establecerán las alianzas estratégicas.

La lista de precios que se cobrará está en función a los precios establecidos por las instituciones bancarias y las empresas proveedores de servicios y fueron proporcionados en una entrevista que se realizó al Sr. Luis Manuel Bustamante Gerente General de la Empresa Pagos al Día S.A.

Tabla N° 4.3. Lista de precios

Día	Precio de Venta
Cobro de recibo Sedapal	S/. 2.00
Cobro de recibo Edelnor	S/. 2.50
Telefonía Celular	S/. 2.00
Paquete Internet + Telefonía Fija	S/. 2.00
Servicio de Cable	S/. 2.00
Servicio de Gas	S/. 1.00
Pago de tarjeta de Crédito	S/. 1.20
Otros servicios/varios	S/. 3.00

Fuente y Elaboración propia

4.6. Tácticas de ventas

Se promoverá la marca con visitas a los condominios, villa clubes, urbanizaciones de la zona de influencia donde se impulsará el servicio estableciendo un trato directo con los clientes potenciales para hacerles conocer las ventajas comparativas y la características de eficiencia (rapidez, seguridad y comodidad) para la atención de sus pagos.

Además se contará con una página web y cuentas en las redes sociales para realizar publicidad y así dar a conocer a los clientes el servicio a brindar.

4.7. Objetivos de ventas en el corto y mediano plazo

Se proyectan el logro de los siguientes objetivos de ventas para el corto y mediano plazo con el fin de hacer perdurable el negocio.

4.7.1. Corto plazo

- ✓ Incrementar las ventas en un 10% con respecto al año anterior, para ello se ha tomado como criterios la tendencia de crecimiento de PBI (4% estimado para el 2017, según BCR), el índice de morosidad (2.95% octubre 2016, según ASBANC) y los estimados de crecimiento poblacional del distrito de Carabayllo (3.8%, según INEI).

- ✓ Incrementar el volumen de transacciones mensuales para mantener el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Incrementar la base de datos de clientes potenciales para las campañas de fidelización.

4.7.2. Mediano plazo

- ✓ Ampliar el portafolio de servicios en base a la tendencia del mercado (cobro de pasajes aéreos y terrestres nacionales e internacionales, venta de tarjetas prepago) contemplando la posibilidad de ingresar al mercado online.
- ✓ El proyecto plantea incursionar en nuevos servicios y comercialización de nuevos productos acorde a las tendencias del mercado con la posibilidad de ingresar al mercado online con proyectos adicionales luego de los estudios de mercado y factibilidad correspondientes.
- ✓ Ampliar la cartera de clientes-proveedores de servicios, incrementar las alianzas con más socios estratégicos.

Figura N° 4.6. Objetivo de venta a mediano plazo - Propuesta de ampliación de portafolio de servicios



Fuente: <https://goo.gl/images/nAmcg4>

4.8. Estrategias para el crecimiento de las ventas

Se elaborarán estrategias tanto vertical como horizontal para lograr crecer en el mercado y cumplir con los objetivos de ventas a futuro, rentabilidad y la perdurabilidad en el tiempo.

4.8.1. Estrategias de crecimiento vertical

- ✓ Alquiler de espacios a entidades bancarias para instalación de ATM con el objetivo de brindar opciones a los clientes de realizar operaciones las 24 horas del día.
- ✓ Convenios con proveedores para ampliar el portafolio de servicios enfocándonos en los requerimientos de los clientes por ejemplo: la cobranza de la facturación de empresas como Backus y Gloria a bodegas y negocios afines.

4.8.2. Estrategias de crecimiento horizontal

- ✓ Expandir el servicio en zonas aledañas al distrito de Lima Metropolitana en zonas donde no exista presencia de entidades bancarias.
- ✓ Realizar convenios con entidades financieras que no tengan dentro de su Core el servicio de recaudación.

CAPÍTULO 5. SISTEMA DE VENTAS

El sistema de ventas estará soportado en estrategias de marketing externo e interno focalizado en el servicio a brindar como empresa. Hacia el cliente externo, entablando una relación estrecha con nuestros socios estratégicos y nuestros clientes potenciales (público usuario que realizará sus transacciones) e interno desarrollando una cultura de servicio basado en la calidad, manteniendo una comunicación interna efectiva, capacitación constante al personal para el conocimiento pleno de los productos y servicios a brindar fortalecidos en la tecnología y liderazgo para lograr eficiencia y rentabilidad.

5.1. Estrategia de Ventas

Para el desarrollo del negocio del proyecto se utilizará la estrategia de venta directa y personalizada, usaremos el canal directo cliente-empresa, el cual se enfocará en brindar un servicio de calidad al cliente atendiendo sus necesidades y requerimientos.

5.1.1. Canales de ventas

El canal de ventas consiste en brindar el servicio en un Centro de Financiero, establecimiento comercial (centro de operaciones) estratégicamente ubicado en la zona de influencia con un local propio en la Urbanización Santa María en el distrito de Carabayllo para cumplir con la promesa de valor que es lograr la satisfacción del cliente brindándole un servicio ágil, seguro y confiable.

Ventas directas: caracterizada por la interacción estrecha entre empresa-cliente, despliegue de acciones y esfuerzos para superar las expectativas del cliente, focalizada en la satisfacción total de sus necesidades y requerimientos.

CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describirá la zona de ubicación, la distribución del plano del centro de operaciones, los equipos necesarios; para poder determinar los costos de inversión para la implementación del proyecto.

6.1. Inicio de operaciones de la empresa

Para dar inicio a las operaciones debemos considerar los activos necesarios para poner en marcha el negocio como equipos de cómputo, muebles y enseres, útiles de oficina, entre otros.

6.2. Localización geográfica

El proyecto contempla establecer su centro de operaciones en el distrito de Carabayllo, se contará con un local propio que cumpla con los requisitos normados y estratégicos para poder realizar sus operaciones. La ubicación del local se encuentra en un punto estratégico y equidistante en el mercado objetivo, zona que registra un incremento poblacional y urbanístico, lo que representa un mercado potencial.

Figura N° 6.1. Ubicación del local

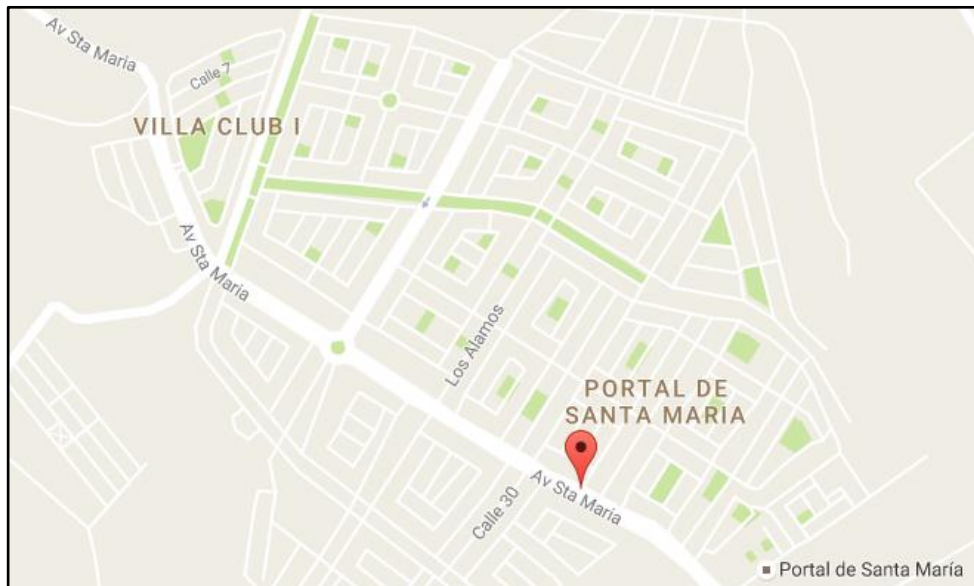


Fuente: Google Maps

6.2.1. Ubicación de centro de operaciones

La ubicación del centro de operaciones será en la Av. Santa María S/N, urbanización Santa María, distrito Carabayllo.

Figura N° 6.2. Ubicación del centro de operaciones



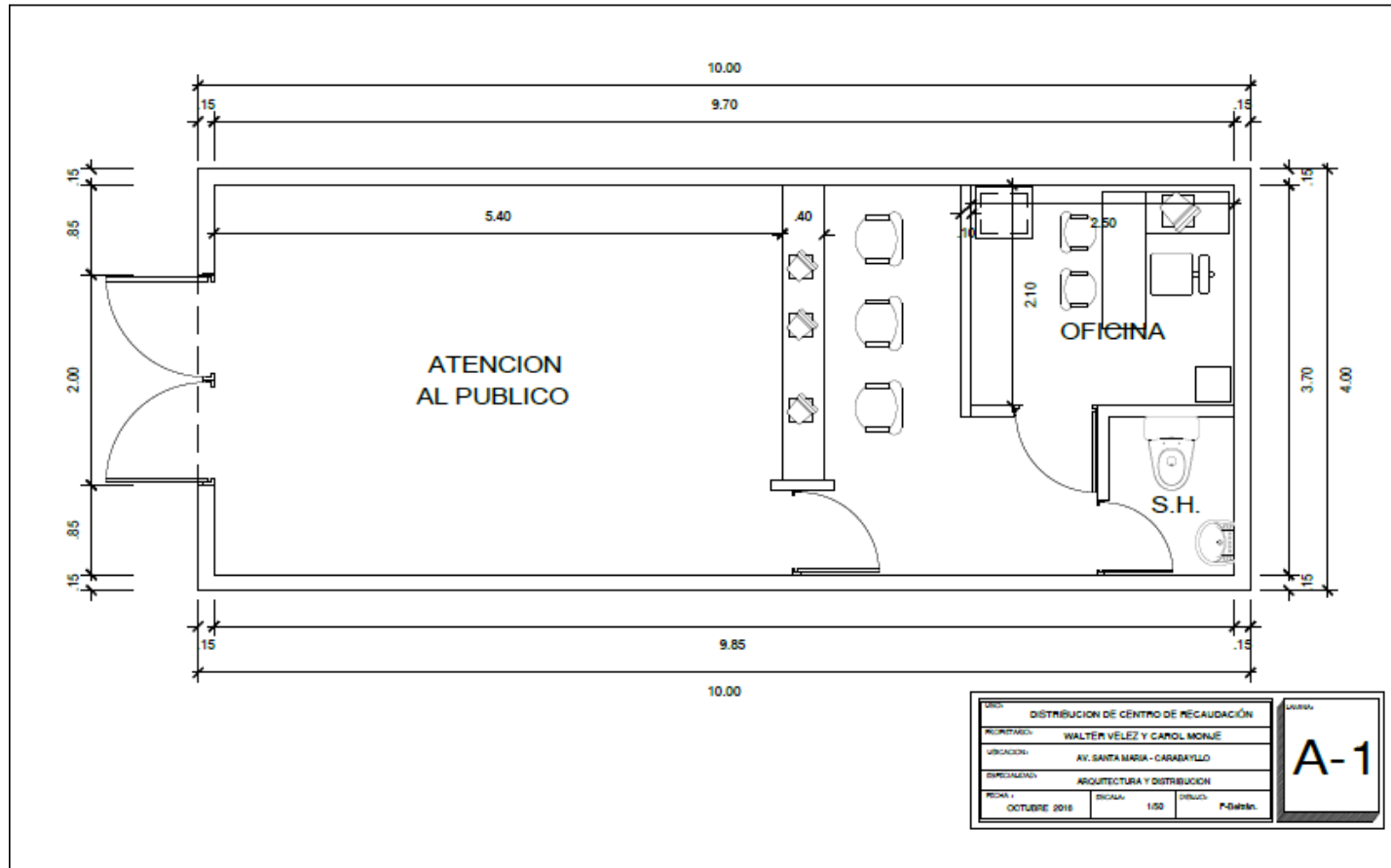
Fuente: Google Maps

6.3. Características del Centro de Producción

Se detalla las características que tendrá el local:

- ✓ Área de 40m².
- ✓ Zona urbana con acceso a líneas telefónicas, internet y cable.
- ✓ Hall de atención al cliente con sillas de espera y ordenadores de fila.
- ✓ Counter con 03 posiciones de caja para atención al cliente.
- ✓ Oficina de administración.
- ✓ Se implementará todos los sistemas de prevención de contingencias como: sistema de alarma contra incendio, sistema de alarma contra intrusión, dispositivos de percusión, sistema de alarma antirrobo en cajas y caja fuerte, sistema de monitoreo con cámaras internas y externas, sistema audiovisual para entretenimiento de los clientes.

Figura N° 6.3. Plano del centro de operaciones



Fuente y Elaboración propia

6.3.1. Equipamiento

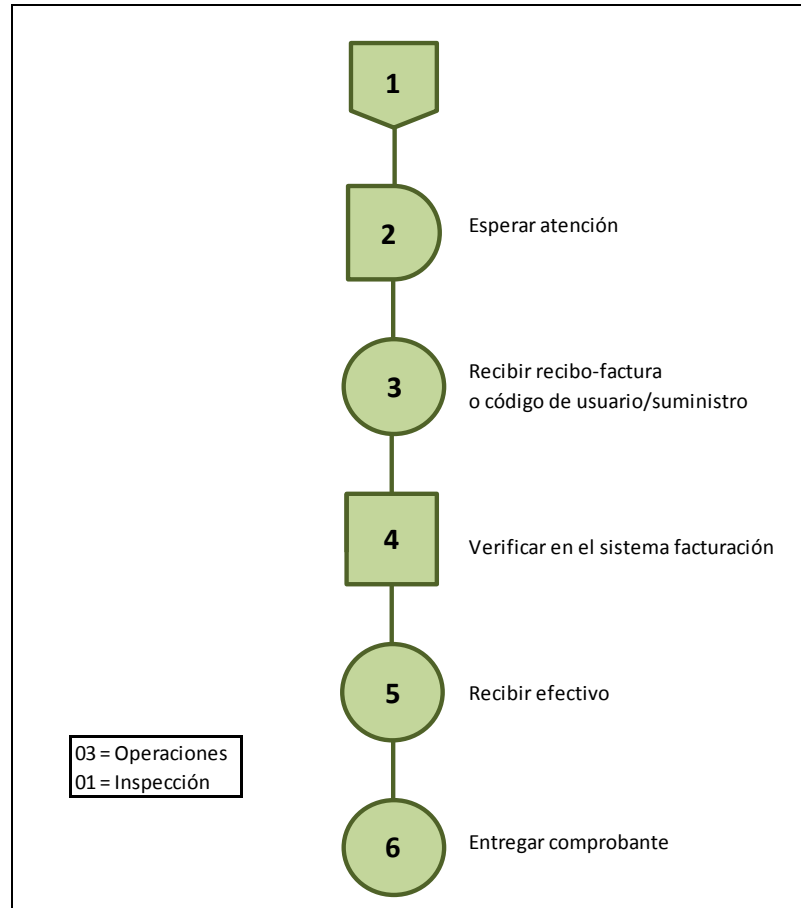
El equipamiento consta principalmente de equipos de cómputo, comunicaciones y gestión de efectivo los cuales se detallarán a continuación:

- ✓ Servidor
- ✓ Router
- ✓ Módem
- ✓ Equipos de cómputo (monitor, CPU, teclado y mouse)
- ✓ Lectores de código de barra
- ✓ Impresoras ticketeras para la emisión de comprobantes
- ✓ Impresora multifuncional
- ✓ Pin Pad para transacciones financieras
- ✓ Cámaras de seguridad internas y externas
- ✓ Caja fuerte y cajas buzón
- ✓ Gavetas para el manejo de efectivo
- ✓ Máquina detector de billetes
- ✓ Máquina contadora de billetes
- ✓ Muebles y enseres necesarios para el normal desarrollo de las labores del personal que brindará el servicio.

6.4. Diagrama de operaciones de proceso

En el presente gráfico se muestra el proceso de atención al cliente en ventanilla cuando realiza una transacción.

Figura N° 6.4. Diagrama de operaciones: Atención al Cliente



Fuente y Elaboración propia

CAPÍTULO 7. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES E INTANGIBLES

En este capítulo se detalla la inversión requerida para la adquisición activos tangibles e intangibles para la implementación y puesta en marcha del proyecto de inversión.

7.1. Inversión Total de Activos

El proyecto estima la inversión de activos tangibles como la adquisición de terreno, construcción de local, equipos de cómputo, muebles y enseres. Para la inversión de activos intangibles se considera la adquisición de un software desarrollado en base a los requerimientos de la empresa y licencias para iniciar operaciones.

Tabla N° 7.1. Inversión Total de Activos

INVERSIÓN ANUAL EN ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	
DETALLE	INVERSION SOLES
TOTAL INVERSION ACTIVOS	S/. 213,023.05
INVERSION ACTIVOS TANGIBLES	S/. 165,278.05
INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 47,745.00

Fuente y Elaboración propia

El proyecto contempla la compra de un terreno y edificación de un establecimiento comercial para contar con infraestructura propia, lo cual permitirá cumplir con uno de los requerimientos de las entidades bancarias y empresas proveedoras de servicios para poder realizar los convenios o contratos de recaudación e intermediación. Dichas empresas solicitan

que las empresas que constituirán cajeros corresponsales posean título de propiedad de sus instalaciones las cuales servirán como garantía o respaldo por los valores que les confían.

7.1.1. Inversión en Construcción del local

Se adquirirá un terreno en el cual se construirá el centro de operaciones, el cual será acondicionado con infraestructura moderna que cumpla con la reglamentación correspondiente y protocolos de seguridad.

Tabla N° 7.2 Construcción del local

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO (Soles)	TOTAL (Soles)
ADQUISICION, CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO				S/. 136,009.05
Terreno de 60 m2	m2	60	S/. 1,050.00	S/. 63,000.00
Construcción de 40 m2	m2	40	S/. 1,400.00	S/. 56,000.00
Construcción e Instalación de Dry Wall	m2	5	S/. 112.00	S/. 504.00
Instalaciones Electricas	m2	35	S/. 125.40	S/. 4,389.00
Instalaciones Sanitarias	m2	15	S/. 26.07	S/. 391.05
Mampara de Vidrio - Elaboración e Instalación	Unidad	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Puerta Enrollable - Elaboración e Instalación	Unidad	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Puerta Oficina - Baño + Instalaciones	Unidad	2	S/. 170.00	S/. 340.00
Puerta Metálica de Acceso a Ambiente Interno	Unidad	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Reforzamiento de Puertas	Unidad	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Chapas Eléctricas de 4 golpes	Unidad	1	S/. 165.00	S/. 165.00
Vidrio Templado Divisoria de 8 Líneas	Unidad	1	S/. 750.00	S/. 750.00
Lámina de Seguridad	Unidad	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Tablero + Llave Térmica Diferencial	Unidad	1	S/. 170.00	S/. 170.00

Fuente y elaboración propia

7.1.2. Inversión en Muebles y Enseres

Se contará con muebles y enseres necesarios para la implementación del centro de operaciones para brindar un servicio de calidad al cliente.

Tabla N° 7.3 Muebles y Enseres

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO (Soles)	TOTAL (Soles)
MUEBLES Y ENSERES				S/. 11,931.00
Silla Giratoria	Unidad	4	S/. 89.00	S/. 356.00
Counter de Atención	Unidad	1	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Archivador - Librero	Unidad	1	S/. 120.00	S/. 120.00
Escritorio	Unidad	1	S/. 350.00	S/. 350.00
Extintor	Unidad	2	S/. 50.00	S/. 100.00
Caja Fuerte Digital Electrónica	Unidad	1	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00
Caja Fuerte Digital Caja de Seguridad Buzon Frontal	Unidad	3	S/. 850.00	S/. 2,550.00
Sillas de Espera de 3 Cuerpos	Unidad	2	S/. 210.00	S/. 420.00
Separadores de Filas	Unidad	3	S/. 80.00	S/. 240.00
Gaveta de Dinero c/ Llave, Billeto, Monedas CD-30	Unidad	3	S/. 190.00	S/. 570.00
Máquina Detector de Billetes	Unidad	3	S/. 35.00	S/. 105.00
Supresor de Pico 6 Tomas Opalux 3 Metros	Unidad	2	S/. 26.00	S/. 52.00
Televisores AOC Led 32"	Unidad	2	S/. 699.00	S/. 1,398.00
Transformador	Unidad	4	S/. 80.00	S/. 320.00

Fuente y elaboración propia

7.1.3. Inversión de Equipos

La inversión en equipos de comunicación y seguridad se alinearán a los requerimientos, especificaciones técnicas y protocolos de seguridad.

Tabla N° 7.4 Equipo de Comunicación y Seguridad

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO (Soles)	TOTAL (Soles)
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y SEGURIDAD				S/. 4,539.00
Telefonía Móvil	Unidad	1	S/. 89.00	S/. 89.00
Sistema de Alarmas	Unidad	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Video Vigilancia de 5 Cámaras con Central de Monitoreo + Disco Duro	Unidad	1	S/. 1,700.00	S/. 1,700.00
Módem y router	Unidad	1	S/. 250.00	S/. 250.00
Aire Acondicionado	Unidad	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00

Fuente y elaboración propia

En el equipamiento de hardware se invertirá en tecnología acorde a los requerimientos técnicos del sistema a implementar para asegurar el normal desarrollo de las operaciones.

Tabla N° 7.5 Equipos de Cómputo

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO (Soles)	TOTAL (Soles)
EQUIPOS DE COMPUTACION DE CENTRO DE OPERACIONES Y OFICINA				S/. 12,799.00
Impresora Matricial Epson TMU220A	Unidad	3	S/. 699.00	S/. 2,097.00
Monitor HP 18.5 V193	Unidad	4	S/. 232.00	S/. 928.00
Cpu Hailon ATX I3-4170 3.7GHZ 4GB/500GB	Unidad	4	S/. 970.00	S/. 3,880.00
Impresora Multifuncional Epson L375 WI-FI	Unidad	1	S/. 699.00	S/. 699.00
Kit Teclado / Mouse HP Classic Inalámbrico para Escritorio	Unidad	4	S/. 69.00	S/. 276.00
Terminal PIN Pad PP790	Unidad	4	S/. -	S/. -
Lector de código de barras Metrologic Usb Ms9520	Unidad	3	S/. 179.00	S/. 537.00
Servidor	Unidad	1	S/. 4,382.00	S/. 4,382.00

Fuente y elaboración propia

7.1.4. Inversión activos - software

En la presente tabla se detalla la inversión en licencias y costos para la creación de la empresa. Se trabajará con una plataforma sistémica propia, diseñada especialmente para la gestión de nuestro negocio. Se detalla la inversión a realizar por estos activos.

Tabla N° 7.6 Licencias y software

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO (Soles)	TOTAL (Soles)
INVERSION ACTIVOS SOFTWARE				S/. 45,145.00
Plataforma de enlace incluye software de servicio	Unidad	1	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Desarrollo de Página Web	Unidad	1	S/. 2,450.00	S/. 2,450.00
Microsoft Office Home & Business 2013	Unidad	1	S/. 545.00	S/. 545.00
Antivirus Kaspersky (5 pc)	Unidad	1	S/. 150.00	S/. 150.00
INVERSION ACTIVOS LICENCIAS				S/. 2,600.00
Licencia de Funcionamiento	Unidad	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Minuta / Gastos Registrales / Notariales y Licencia de Construcción	Unidad	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Licencia de Anuncios	Unidad	1	S/. 100.00	S/. 100.00
INDECI	Unidad	1	S/. 300.00	S/. 300.00

Fuente y elaboración propia

7.2. Capital de trabajo

En la presente tabla se detalla los importes para Capital de Trabajo que requiere la empresa para cubrir sus gastos y obligaciones en el primer mes de operaciones.

Tabla N° 7.7 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
CONCEPTO	Requerimiento Mensual	Tiempo (Meses)	TOTAL SOLES
TOTAL			S/. 7,559.46
INSUMOS FIJOS	S/. 114.88	1	S/. 114.88
SUELDOS	S/. 7,111.00	1	S/. 7,111.00
MATERIALES DE OFICINA	S/. 333.58	1	S/. 333.58
SERVICIOS	S/. 3,248.50	1	S/. 3,248.50

Fuente y elaboración propia

7.2.1. Presupuestos de ingresos

Se puede observar que nuestras ventas tendrán un comportamiento variable considerando la tendencia de gastos y comportamiento de los usuarios que no es constante. Hay meses o periodos estacionales en los cuales los usuarios destinan sus ingresos a otros tipos de obligaciones. Se observa un incremento en los meses de julio y diciembre debido a que los usuarios tienen ingresos adicionales por bonificaciones.

Tabla N° 7.8 Presupuesto de Ingresos

INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS ANUALIZADAS													
MES	TOTAL SOLES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTA TOTAL	S/. 238,715.69	S/. 16,184.11	S/. 18,207.13	S/. 20,230.14	S/. 20,230.14	S/. 20,230.14	S/. 20,230.14	S/. 26,299.19	S/. 16,184.11	S/. 16,184.11	S/. 20,230.14	S/. 22,253.16	S/. 22,253.16
Cobro de recibo Sedapal	S/. 67,881.24	S/. 4,602.12	S/. 5,177.38	S/. 5,752.65	S/. 5,752.65	S/. 5,752.65	S/. 5,752.65	S/. 7,478.44	S/. 4,602.12	S/. 4,602.12	S/. 5,752.65	S/. 6,327.91	S/. 6,327.91
Cobro de recibo Edelnor	S/. 28,283.85	S/. 1,917.55	S/. 2,157.24	S/. 2,396.94	S/. 2,396.94	S/. 2,396.94	S/. 2,396.94	S/. 3,116.02	S/. 1,917.55	S/. 1,917.55	S/. 2,396.94	S/. 2,636.63	S/. 2,636.63
Telefonía Celular	S/. 33,940.62	S/. 2,301.06	S/. 2,588.69	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 3,739.22	S/. 2,301.06	S/. 2,301.06	S/. 2,876.32	S/. 3,163.96	S/. 3,163.96
Paquete Internet + Telefonía Fija	S/. 33,940.62	S/. 2,301.06	S/. 2,588.69	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 2,876.32	S/. 3,739.22	S/. 2,301.06	S/. 2,301.06	S/. 2,876.32	S/. 3,163.96	S/. 3,163.96
Servicio de Cable	S/. 11,313.54	S/. 767.02	S/. 862.90	S/. 958.77	S/. 958.77	S/. 958.77	S/. 958.77	S/. 1,246.41	S/. 767.02	S/. 767.02	S/. 958.77	S/. 1,054.65	S/. 1,054.65
Servicio de Gas	S/. 5,656.77	S/. 383.51	S/. 431.45	S/. 479.39	S/. 479.39	S/. 479.39	S/. 479.39	S/. 623.20	S/. 383.51	S/. 383.51	S/. 479.39	S/. 527.33	S/. 527.33
Pago de tarjeta de Crédito	S/. 6,788.12	S/. 460.21	S/. 517.74	S/. 575.26	S/. 575.26	S/. 575.26	S/. 575.26	S/. 747.84	S/. 460.21	S/. 460.21	S/. 575.26	S/. 632.79	S/. 632.79
Otros servicios/ varios	S/. 50,910.93	S/. 3,451.59	S/. 3,883.04	S/. 4,314.49	S/. 4,314.49	S/. 4,314.49	S/. 4,314.49	S/. 5,608.83	S/. 3,451.59	S/. 3,451.59	S/. 4,314.49	S/. 4,745.93	S/. 4,745.93

Fuente y elaboración propia

7.3. Costos Fijos - Obligaciones laborales

El proyecto contempla costo por obligaciones laborales que se componen por los sueldos y beneficios adicionales de acuerdo a la normativa laboral.

Tabla N° 7.9 Obligaciones laborales

OBLIGACIONES LABORALES PERIODO MENSUAL					
DETALLE	Sueldo Básico (Inc. AFP/SNP) (Soles)	ESSALUD 9 %	CTS 8.5%	AGUINALDO 16.7 %	SUELDO TOTAL Soles
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES					S/. 7,111.00
AREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL					S/. 7,111.00
Administrador	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 170.00	S/. 333.33	S/. 2,683.00
Cajero(a)	S/. 1,100.00	S/. 99.00	S/. 93.50	S/. 183.33	S/. 1,476.00
Cajero(b)	S/. 1,100.00	S/. 99.00	S/. 93.50	S/. 183.33	S/. 1,476.00
Cajero(c)	S/. 1,100.00	S/. 99.00	S/. 93.50	S/. 183.33	S/. 1,476.00

Fuente y elaboración propia

Como parte de la estrategia de imagen corporativa, se ha considerado otorgar a los colaboradores uniformes y fotocheck de identificación, los cuales se entregarán dos veces al año.

Tabla N° 7.10 Uniformes

REQUERIMIENTO SEMESTRAL UNIFORMES				
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES	PRECIO SOLES	TOTAL SOLES
UNIFORMES				S/. 232.00
Uniformes (Polos, Casacas)	Unidad	4	S/. 50.00	S/. 200.00
Fotochecks	Unidad	4	S/. 8.00	S/. 32.00

Fuente y elaboración propia

7.4. Costos Fijos - Materiales y suministros

Los materiales de oficina y suministros de oficina serán adquiridos de manera mensual.

Tabla N° 7.11 Materiales de oficina y Suministros

REQUERIMIENTO MENSUAL MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA				
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES	PRECIO SOLES	TOTAL SOLES
MATERIAL DE TRABAJO OFICINA				S/. 158.40
Tinta para impresora	Unidad	4	S/. 35.00	S/. 140.00
Hojas Bond A4	Resma x 500	2	S/. 9.20	S/. 18.40
MATERIAL DE TRABAJO CENTRO DE OPERACIONES				S/. 313.00
Cinta para impresora	Unidad	3	S/. 10.00	S/. 30.00
Rollos autocopiativos	Caja x 100	1	S/. 283.00	S/. 283.00

Fuente y elaboración propia

7.5. Costos fijos - Servicios Varios

El proyecto contempla todos los gastos fijos y variables de forma mensual por los servicios básicos y servicios de terceros contratados para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Tabla N° 7.12 Servicios Varios

SERVICIOS VARIOS FIJOS MENSUAL				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO SOLES	COSTO SOLES
TOTAL				S/. 3,248.50
ENERGIA ELECTRICA				S/. 250.00
Centro de Servicio y Administración	KW	500	S/. 0.50	S/. 250.00
LIMPIEZA				S/. 600.00
Centro de Servicio y Administración	Servicio	1	S/. 600.00	S/. 600.00
CONSUMO DE AGUA				S/. 52.50
Centro de Servicio y Administración	M3	15	S/. 3.50	S/. 52.50
TELEFONIA FIJA + INTERNET				S/. 149.00
Centro de Servicio y Administración	Línea + Pqte de datos	1	S/. 149.00	S/. 149.00
TELEFONIA CELULAR				S/. 79.00
Centro de Servicio y Administración	Linea	1	S/. 79.00	S/. 79.00
SEGURIDAD				S/. 1,300.00
Centro de Servicio y Administración	Vigilantes	1	S/. 1,300.00	S/. 1,300.00
ALQUILER				S/. 38.00
Hosting (página web)	Unidad	1	S/. 38.00	S/. 38.00
SERVICIOS ESPECIALIZADOS				S/. 780.00
Servicio Contable (externo)	RHP	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Traslado de valores - Efectivo	Servicio	1	S/. 480.00	S/. 480.00

Fuente y elaboración propia

7.6. Costos fijos - Mantenimiento

Para que exista un buen funcionamiento de los equipos es necesario realizarles mantenimiento, este se dará dos veces al año.

Tabla N° 7.13 Mantenimiento

COSTOS DE MANTENIMIENTO SEMESTRAL				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIPO	VALOR ANUAL	COSTO ANUAL Soles
EQUIPOS				S/. 500.00
Equipos de cómputo	2	Mantenimiento	S/. 200.00	S/. 400.00
Impresora Multifuncional Epson L375 WI-FI	2	Mantenimiento	S/. 50.00	S/. 100.00

Fuente y elaboración propia

7.7. Costos fijos - Seguros

El proyecto considera dentro de sus costos la contratación de seguros contra riesgo de infraestructura y equipamiento; y contra riegos de dinero y valorados.

Tabla N° 7.14 Seguros

COSTOS DE SEGUROS PAGOS ANUALES				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIPO	Precio Seguro	COSTO Soles
SEGUROS ESPECIALES				S/. 5,662.50
Seguro multiriesgo negocio	1	Seguro	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00
Seguro contra riesgo de efectivo	1	Seguro	S/. 2,782.50	S/. 2,782.50

Fuente y elaboración propia

7.8. Depreciación anual

El proyecto considera la depreciación anual por la vida útil de los equipos, muebles y enseres, así como la construcción de acuerdo a las normativas del ente supervisor el cual se incluye en el flujo de caja.

Tabla N° 7.15 Depreciación Anual

DEPRECIACION ANUAL Y VALOR RESIDUAL				
DETALLE	VALOR INICIAL SOLES	VIDA UTIL (años)	% Depreciación Anual	VALOR RESIDUAL SOLES
TOTAL				S/. 9,504.25
Construcción de Local	S/. 73,009.05	20	5.00%	S/. 3,650.45
Equipos	S/. 4,539.00	5	20.00%	S/. 907.80
Equipos de computación	S/. 12,799.00	5	20.00%	S/. 2,559.80
Muebles y enseres	S/. 11,931.00	5	20.00%	S/. 2,386.20

Fuente y elaboración propia

CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se desarrolla el plan financiero del proyecto el cual utilizará con indicadores de análisis para determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

8.1. Ingresos y Egresos Generado durante la ejecución del Proyecto.

En el presente cuadro se observa los ingresos y egresos generados para un periodo de 10 años de ejecutado el proyecto.

Tabla N° 8.1 Ingresos y Egresos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO PROYECTADO - INGRESOS Y EGRESOS											
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inversión Inicial	S/. 220,583										
Reinversión						S/. 29,269					
Ingresos por ventas		S/. 238,716	S/. 262,587.26	S/. 288,845.99	S/. 317,730.59	S/. 349,503.65	S/. 384,454.01	S/. 422,899.41	S/. 465,189.35	S/. 511,708.29	S/. 562,879.12
Valor de Rescate / Capital de Trabajo						S/. 17,064					S/. 17,064
TOTAL INGRESOS:	S/. 220,583	S/. 238,716	S/. 262,587.26	S/. 288,845.99	S/. 317,730.59	S/. 395,836.36	S/. 384,454.01	S/. 422,899.41	S/. 465,189.35	S/. 511,708.29	S/. 579,942.84
Costos Fijos/Mantenimiento/Servicios/Seguro		S/. 50,526	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579	S/. 55,579
Sueldos		S/. 85,332	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96	S/. 87,891.96
Depreciación anual de Activos fijos		S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504
TOTAL EGRESOS:		S/. 145,362	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88	S/. 152,974.88

Fuente y elaboración propia

8.1.1. Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas

En la tabla N° 8.2 se observa el impuesto a la renta e IGV.

Tabla N° 8.2 Impuestos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO PROYECTADO - IMPUESTO A LA RENTA E IGV											
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
EBITDA		S/. 93,353	S/. 109,612	S/. 135,871	S/. 164,756	S/. 242,861	S/. 231,479	S/. 269,925	S/. 312,214	S/. 358,733	S/. 426,968
Impuesto a la Renta - 30 %		S/. 28,006	S/. 32,884	S/. 40,761	S/. 49,427	S/. 72,858	S/. 69,444	S/. 80,977	S/. 93,664	S/. 107,620	S/. 128,090
Débito fiscal VENTAS 18 %		S/. 36,414	S/. 40,056	S/. 44,061	S/. 48,467	S/. 53,314	S/. 58,646	S/. 64,510	S/. 70,961	S/. 78,057	S/. 85,863
Crédito fiscal COSTOS DE VENTA 18%		S/. 7,707	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478	S/. 8,478
IGV		S/. 28,707	S/. 31,578	S/. 35,583	S/. 39,989	S/. 44,836	S/. 50,167	S/. 56,032	S/. 62,483	S/. 69,579	S/. 77,385
TOTAL IMPUESTOS A PAGAR		S/. 56,713	S/. 64,461	S/. 76,344	S/. 89,416	S/. 117,694	S/. 119,611	S/. 137,009	S/. 156,147	S/. 177,199	S/. 205,475
UTILIDADES / GANANCIAS NETAS		S/. 36,640	S/. 45,151	S/. 59,527	S/. 75,340	S/. 125,167	S/. 111,868	S/. 132,915	S/. 156,067	S/. 181,534	S/. 221,493
Depreciación anual de Activos fijos		S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504	S/. 9,504
FLUJO NETO DEL PROYECTO:	S/. -220,583	S/. 46,145	S/. 54,655	S/. 69,031	S/. 84,844	S/. 134,671	S/. 121,372	S/. 142,419	S/. 165,571	S/. 191,039	S/. 230,997
SALDO ACUMULADO DEL FLUJO:	S/. -220,583	S/. -174,438	S/. -119,782	S/. -50,752	S/. 34,092	S/. 168,764	S/. 290,136	S/. 432,555	S/. 598,127	S/. 789,165	S/. 1,020,162

Fuente y elaboración propia

8.2. Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

Se observa que los indicadores o criterios de evaluación del proyecto de inversión dan resultados positivos. La tasa interna de retorno (TIR) da como resultado un 35.54% de rentabilidad en el periodo evaluado; asimismo el valor actual neto (VAN) da como resultado S/ 448,884.47 de excedente después de haber obtenido la tasa de oportunidad deseada luego de descontar la inversión.

Tabla N° 8.3 VAN y TIR

TIR =	35.54%
VAN =	S/. 448,884.47

Fuente y elaboración propia

En el siguiente cuadro se observa el análisis de sensibilidad del VAN en un periodo de proyección de 10 años, observando la recuperación del capital en el quinto año.

Tabla N° 8.4 Análisis De Sensibilidad Del Van

Periodos	Flujo de caja	VAN
0	-S/. 220,583	
1	S/. 46,145	-S/. 178,633
2	S/. 54,655	-S/. 133,463
3	S/. 69,031	-S/. 81,599
4	S/. 84,844	-S/. 23,650
5	S/. 134,671	S/. 59,971
6	S/. 121,372	S/. 128,482
7	S/. 142,419	S/. 201,566
8	S/. 165,571	S/. 278,806
9	S/. 191,039	S/. 359,825
10	S/. 230,997	S/. 448,884

Fuente y elaboración propia

8.3. Periodo de Recuperación de Capital

La inversión inicial se recuperará en un periodo de 3 años y 8 meses.

Figura N° 8.1 Periodo de Recuperación de Capital

PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL			
$PR = t_n + \frac{SA\ 1}{SA\ 1 + SA\ 2} - m$			
PR	=	1 +	S/. 151,552
			S/. 54,655
PR	=	3.77	
<p>t_n es el número de años con saldo acumulado negativo desde el primer gasto anual de inversión SA1 es el valor absoluto del último saldo acumulado negativo. SA2 es el valor absoluto del primer saldo acumulado positivo. m es el periodo de tiempo de la construcción y el montaje.</p>			

Fuente y elaboración propia

8.4. Costo de Oportunidad de Capital

Para el presente proyecto se consideró una tasa del 10% de costo de oportunidad de capital para calcular la factibilidad del mismo.

Tabla N° 8.5 Costo de Oportunidad de Capital

COK =	10%
--------------	------------

Fuente y elaboración propia

8.5. Sensibilidad del Proyecto

Según Beltrán y Cueva (2014). Sostiene que: La evaluación de un proyecto será sensible a cambios y se deben de evaluar las estimaciones que se basan en factores que no son completamente seguros o ciertos pero que tampoco tienen probabilidades definidas de ocurrencia. En estos casos, es necesario emplear métodos que permitan determinar posibles variaciones en la rentabilidad esperada debidas a cambios en dichos factores. Uno de estos métodos es el análisis de sensibilidad. Por medio de este se trata de medir la sensibilidad de la rentabilidad calculada antes posibles variaciones de los factores que definen un proyecto: Inversión, flujos de caja, COK, entre otros. Asimismo, se intenta estimar el grado de confianza de los resultados.

Es importante evaluar en diferentes escenarios los resultados obtenidos en el presente proyecto considerando considerando cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables principales, esta información es importante para la toma de decisión para emprender el proyecto.

Tabla N° 8.6 Análisis de Sensibilidad del Proyecto

PROYECTOS/ ESTIMATIVOS	PROYECTO A			PROYECTO B		
Inversión Inicial	S/. 180,000.00			S/. 300,000.00		
Estimativos anuales de caja	Flujo 10 años	VAN COK 10%	TIR	Flujo 10 años	VAN COK 10%	TIR
Pesimista	S/. 583,340	S/. 220,766	25.81%	S/. 463,360.00	S/. 100,776.44	15.19%
Probable	S/. 1,104,040	S/. 517,779	44.28%	S/. 984,040.00	S/. 397,779.39	28.49%
Optimista	S/. 1,624,746	S/. 814,797	6187.00%	S/. 1,504,779.00	S/. 694,815.24	40.33%

Fuente y Elaboración Propia

En la Tabla N° 8.6 se puede visualizar el grado de variabilidad que puede experimentar el proyecto en cuanto a sus principales variables como la inversión y el flujo de caja, en base a estimativos que representan los posibles cambios en diferentes escenarios.

Se observa que con una variación en la inversión inicial y posibles escenarios (pesimista por debajo de lo estimado; probable de acuerdo a lo calculado y optimista por sobre lo calculado en el proyecto) los flujos de caja, el VAN y la TIR varían, convirtiéndose en alternativa para la evaluación del riesgo del proyecto.

CAPÍTULO 9. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROYECTO

9.1. RESULTADOS

Para el siguiente proyecto se ha considerado una inversión inicial de S/ 220,583.00 soles.

Se ha realizado una proyección de los ingresos mensuales que tendrá el centro de pagos, considerando un promedio mensual de 9,051 recibos de servicios tenemos como resultado esperado un importe de S/ 16,184.11 soles.

El proyecto nos da como resultado una tasa interna de retorno de 35.54%, lo que hace atractivo y rentable el proyecto.

El proyecto comenzará a generar utilidades a partir del primer año de haberse implementado el negocio.

El proyecto considera un periodo de trabajo de 3 años y 8 meses considerando que a partir del quinto año el proyecto muestra una ganancia atractiva para los inversionistas.

Al evaluar el proyecto se concluye que el VAN y TIR al dar un resultado positivo, afirma que el proyecto es viable y rentable en el tiempo estimado.

9.2. CONCLUSIONES

La ausencia de entidades financieras en nuevas zonas emergentes, genera una oportunidad de atender a la población por encargo de dichas entidades, lo que representa un potencial muy importante para implementar empresas de cobro de servicios.

El mercado objetivo del proyecto a implementar son las nuevas zonas emergentes con nuevos formatos de condominios y villas clubes ubicados lejos de las zonas de concentración comercial. Generando la necesidad de instalar o acercar a dichas zonas los servicios financieros para realizar transacciones y recaudaciones por servicios prestados.

Las empresas proveedoras de servicios tercerizan la gestión de cobros mediante sistemas o empresas de recaudación eficientes y con capacidad de cobertura de atención al gran número de usuarios existentes.

La ventaja competitiva está dada por el valor agregado del no cobro de comisiones a los clientes, ya que dicho costo será asumido por las entidades financieras o empresas prestadoras de servicios que encargan la gestión de cobro.

La implementación del centro de pagos brinda a los clientes, la posibilidad de realizar múltiples operaciones financieras, pagos de obligaciones por servicios básicos y generales en un solo lugar para evitar exposiciones de riesgos, inversión de tiempo innecesario.

Se concluye que el negocio propuesto es factible y perdurable en el tiempo por la tendencia creciente de la población y zonas urbanas en el distrito de Carabayllo de acuerdo a las estimaciones en los estudios realizados por el INEI y consultoras de investigación de mercado y por la demanda no atendida y/o insatisfecha por la poca presencia de competidores que operan con servicios limitados.

9.3. RECOMENDACIONES

Es recomendable el uso de una infraestructura moderna y un personal calificado para ofrecer ventajas competitivas a nuestros clientes.

Es necesario establecer planes, objetivos en el tiempo y realizar las acciones necesarias para crecer como empresa y lograr la sustentabilidad, perdurabilidad y rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS

Andia, W. (2014). *Proyectos de Inversión: Guía para su Formulación y Evaluación Estratégica*. (4.a ed.). Perú: Ediciones Arte & Pluma.

Beltrán, A. & Cueva, H. (2014). *Evaluación Privada de Proyectos*. (3.a ed.). Perú: Pearson.

Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. (2.a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14.a ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14.a ed.). México: Pearson Educación.

Munuera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esided Editorial.

Zeithaml, V., Bitner M. & Gremler D. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados*. (5.a ed.). México: Pearson Educación.

Sapag, N., Sapag, R. & Sapag, J. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (6.a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Condori, J., & López, J. (2009). Conformación de Alianzas Estratégicas Bancos Empresa y su impacto para un sistema Financiero inclusivo. En *Revista Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, 12(23)*, pp. 67-79. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/486.pdf>

BBVA (abril 2015). *Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: El modelo de negocio de los corresponsales bancarios*. Madrid: Noelia Cámara, David Tuesta, Pablo Urbiola.

Choy, M. (2013). Análisis - Avances de la Inclusión Financiera en el Perú. En *Revista "Moneda" del Banco Central de Reserva del Perú*, 155 pp.28. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>

Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School (Junio 2015). Los medios de pago, un paisaje en movimiento - PwC.

Recuperado de:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/medios-pago-paisaje-movimiento.pdf>

Tecnocom (2015). Informe Tecnocom sobre Tendencias en Medios de Pago 2015.

Recuperado de:

http://www.siliconweek.com/wp-content/uploads/2016/02/Tecnocom15_esp.pdf

Tecnocom (2014). Informe Tecnocom sobre Tendencias en Medios de Pago 2014.

Recuperado de:

http://www.siliconweek.com/wpcontent/uploads/2015/07/Informe_MediosPago_2014.pdf

Forbes México. Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos. Recuperado de:

<http://www.forbes.com.mx/nuevas-tendencias-en-medios-de-pago-electronicos/#gs.vVwhBX8>

Revista Gana M@s - Ipsos Perú: Sólo 4% de la población bancarizada en Lima abrió su cuenta BIM. Recuperado de:

<http://revistaganamas.com.pe/ipsos-peru-solo-4-de-poblacion-bancarizada-en-lima-abrio-su-cuenta-bim/>

Diario Gestión: Transacciones monetarias en ventanillas de bancos representan el 7.21% de operaciones en el sistema. Publicado el 0 de diciembre de 2015. Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/transacciones-monetarias-ventanillas-bancos-representan-721-operaciones-sistema-2150569>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Información Estadística de Banca Múltiple (Setiembre 2016). Distribución de Oficinas de las Empresas Bancarias en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Recuperado de:

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Asociación de Bancos del Perú – Asbanc. Departamento de Estadística. Evolución de los Cajeros Corresponsales en Lima Metropolitana y Callao - Sistema Bancario (Setiembre 2016). Recuperado de:

www.asbanc.com.pe%2FConsolidados%2520Sistema%2520Financiero%2FCajeros_Corresponsales_20140529122636963.xls&usg=AFQjCNHjRVec9XvVE8XhEZD5pwzv77PsOw&bv m=bv.139782543.d.eWE

Banco Mundial. Perú Panorama general (octubre 2016). Recuperado de:

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Instituto Nacional de Estadísticas – INEI

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

ANEXOS

Anexo N° 1 ENTREVISTA A EXPERTO EN NEGOCIO DE CAJEROS CORRESPONSALES

Entrevistado : Luis Manuel Bustamante Escobar
Gerente General
Empresa Pagos al Día S.A.
RUC 20600007379

Lugar y Fecha : Jr. Vargas Machuca N° 553
Urb. El Progreso – Carabayllo –Lima
Jueves 10 de noviembre de 2016

La empresa Pagos al Día S.A. dedicada a brindar servicio a entidades financieras y empresas proveedoras de servicios encargándose de la gestión de recaudación en sus centros financieros ubicados en los distritos de Carabayllo y San Juan de Lurigancho cuenta con 12 años de experiencia en el mercado.

Tiene infraestructura especialmente diseñada para funcionar como centro financiero con un establecimiento comercial con tres ventanillas de atención donde realiza la recaudación de pagos de recibos-factura de diversos servicios, operaciones financieras por encargo de entidades bancarias, mensualidades de colegios y universidades, etc. y espacios alquilados a entidades financieras para ubicar cajeros automáticos, generando rentabilidad por los dos servicios.

A continuación el desarrollo de la entrevista realizada a su Gerente General Sr. Luis Manuel Bustamante Escobar:

1. ¿Cómo se generó la idea de negocio que ha implementado su empresa Pagos al Día S.A.?

Rpta. La idea de negocio se tomó de la ciudad de San Petersburgo – Rusia, que por su clima en invierno de tan bajas temperaturas hace que sus habitantes tengan la necesidad de realizar sus operaciones en un solo lugar. Esto ha generado negocios en locales cerrados con calefacción adecuada en los cuales hay zona de ventanillas de atención para realizar operaciones bancarias y diversos pagos de varias entidades financieras y empresas proveedoras de servicios. Estos negocios están interconectados con todas las empresas financieras y de servicios para atender a sus clientes. Asimismo, hay un lobby donde se ubican Cajeros Automáticos de varias entidades bancarias también.

Esta idea se quiso replicar en la zona de Carabayllo donde no hay agencias bancarias.

Adicionalmente, he visitado varias ciudades de Sudamérica y Centro América para investigar cómo se desarrolla esta actividad en sus ciudades (Argentina, Colombia, Guatemala, Chile) donde existen negocios similares pero no tan completos como nuestro negocio.

2. ¿Considera la factibilidad de este tipo de negocios?

Rpta. Actualmente hay necesidad de empresas como la nuestra debido a que las entidades financieras aún consideran muy alto el costo de instalación de sus agencias en la zona de Carabayllo, siendo una oportunidad grande la alianza que hemos establecido con los Bancos, realizando un gran número de transacciones en su representación.

Últimamente se ha desarrollado una campaña intensa por parte de los operadores de Agentes Bancarios, instalando un gran número de estos en bodegas, farmacias y otros negocios, sin embargo las limitaciones que presentan hacen que el servicio no sea óptimo, pues se les exige que inviertan su capital de trabajo para la atención de las transacciones lo que les genera problemas para su giro principal.

Entonces negocios como el nuestro que no presenta limitaciones de importes permite atender todo tipo de pagos, transacciones bancarias, como pago de mensualidades de universidades, pago de cuotas de crédito, etc. Por monto mayores a mil soles por

3. ¿Cuántos años tiene su empresa y cuál ha sido su trayectoria hasta la actualidad?

Rpta. El negocio se inició hace 12 años atrás. Inicialmente funcionó como centro de pagos de la empresa Sedapal lo que generó que nuestro establecimiento de haga muy conocido llamándolo simplemente con el nombre de la empresa a la que le brindábamos nuestro servicio. Esto generó asimismo una alta afluencia de público a nuestro establecimiento viendo una gran oportunidad de ampliar las opciones de pago a los clientes, entonces tomamos varias decisiones importantes para ampliar nuestro negocio funcionando como agentes bancarios y desarrollando luego el negocio de alquiler de espacios para ubicar cajeros automáticos de varios bancos.

4. ¿Para ello se diseñó la infraestructura actual dedicada íntegramente al Negocio?

Rpta. Sí. Todo el inmueble se diseñó para construir una infraestructura adecuada para este negocio. En el primer nivel funciona el centro financiero y los espacios alquilados para los cajeros automáticos de 04 bancos.

En el segundo nivel funcionan oficinas de nuestra área comercial pues también contamos con Ejecutivos de Ventas que promueven nuestro servicio con las empresas productoras de artículos de belleza como Érika, Avon, Natura, Unique, Colegios de la zona, así como la búsqueda de locaciones en negocios de la zona de Lima Norte para la instalación de Cajeros Automáticos por encargo de Scotiabank.

5. ¿Considera que hay mercado potencial en la zona de Las Lomas de Carabayllo y zonas aledañas para un negocios como el que dirige?

Rpta. Considero que si hay potencial en la zona de Las Lomas de Carabayllo para implementar un negocio de recaudación, pues no hay presencia de entidades financieras y la zona se está poblando por las nuevas urbanizaciones, condominios y villas clubes que han desarrollado las empresas inmobiliarias.

Pienso que es una buena oportunidad teniendo la predisposición de las administraciones de los condominios de colocar un punto de atención e instalación de cajeros automáticos. Nuestra empresa puede brindar ese servicio.

6. ¿Actualmente sigue funcionando como Agente Bancario y considera que es rentable trabajar con esa modalidad?

Rpta. Nuestro negocio ya no funciona como Agente Bancario. Nuestra empresa desarrolló una plataforma propia especialmente diseñada para integrar e interconectar a varias entidades financiera y empresas prestadoras de servicios lo que hizo que nuestro negocio evolucione y adopte la funcionalidad que desde el inicio estaba planeada, actualmente nuestra empresa brinda servicio a entidades financieras como agencia desplazada o también conocida como Cajero Corresponsal. Este servicio consiste en brindar el servicio a empresas bancarias como una agencia propia ubicada en zonas donde no tienen presencia, operada por nuestro personal. Realizamos un gran número de transacciones de las entidades financieras y adicionalmente hacemos la recaudación de los pagos que debe hacer el público a diversas empresas.

Para ello se han firmado contratos privados con todas las especificaciones de operatividad, protocolos de seguridad, confidencialidad y procesos que contemplan las regulaciones que los productos y servicios deben cumplir.

7. ¿Y cuál es la diferencia con los Agentes Bancarios?

Rpta. Principalmente que nuestro servicio es el negocio principal de nuestra empresa, con infraestructura y personal exclusivamente dedicado al servicio de recaudación.

Hemos firmado alianzas estratégicas con varias entidades financieras y empresas prestadoras de servicios.

No tenemos limitaciones de montos y se atienden un gran número de transacciones. Uno de nuestros socios (entidad financiera) cuenta con una cartera de 1700 empresas afiliadas a su sistema de recaudaciones (Empresas estatales proveedoras de servicios, empresas privadas de telecomunicaciones, energía eléctrica, Universidades, Colegios, empresas diversas, Municipalidades, etc).

Ponemos a disposición del público Cajeros Automáticos para que realicen sus operaciones las 24 horas del día.

Los Agentes bancarios tienen un servicio limitado, con monto limitado y no es su negocio principal, son actividades anexas atendidas por personal no calificado para este servicio. Asimismo, no tienen relación directa con las entidades financieras porque se afilian a operadores de agentes que son empresas tercerizadas quienes les pagan montos mínimos por cada transacción lo que genera la necesidad de realizar transacciones en gran número para lograr un ingreso adecuado que amerite la inversión de tiempo y recursos a este servicio y el uso de su propio capital que se desvía de las necesidades de capital de trabajo para su giro principal (bodega, botica, cabina de internet, etc) y considerando la competencia existente no es muy factible.

8. ¿Cómo funciona operativamente su servicio?

Rpta. Para brindar nuestro servicio nos enlazamos con las entidades financieras con nuestra plataforma propia pero también hay empresas que instalan sus aplicativos de enlace para contar con la interconexión para acceder a la información necesaria para la atención a los clientes.

Luego de ello se inicia la atención a los clientes con el cobro de sus recibos y el proceso de sus transacciones bancarias.

Al final del día se realiza el cuadro y la conciliación de los recibos generando los reportes por cada entidad y los reportes para la liquidación correspondiente. Luego se preparan los valorados para que la empresa transportadora de valores recoja el dinero producto de la liquidación para trasladar a las entidades.

9. ¿Cómo es la política de precios y el sistema de compensación con las empresas a las que se brinda el servicio?

Rpta. Nosotros no cobramos comisiones por el servicio de recaudación al cliente usuario lo que si hacen nuestros competidores. Esto lo usamos como un atributo para captar mayor cantidad de público. Nuestros ingresos provienen de las comisiones que nos pagan las entidades por las transacciones que realizamos en su representación, los montos son mejores que los que se pagan a los Agentes por ser un servicio diferente y directo con las entidades y empresas. Tenemos una escala de precios de acuerdo al producto y tipo de servicio que

brindamos lo que hace rentable nuestra inversión y hace perdurable nuestro negocio en el tiempo.

10. ¿Cuáles son sus apreciaciones acerca del potencial de crecimiento en su negocio y el potencial que tiene la zona de Carabayllo para el corto y largo tiempo?

Rpta. Dentro de nuestros planes de crecimiento tenemos la implementación de nuevos centros financieros en otras zonas emergentes de Lima como es el caso de San Juan de Lurigancho donde ya operamos, Puente Piedra, la zona de Tahuantinsuyo y Villa María del Triunfo llevando nuestro modelo de servicio. No descartamos otras zonas previo análisis del mercado.

Se planea incrementar el número de empresas a quienes brindar nuestro servicio como Backus, Gloria es su gestión de cobranzas y otras empresas así como Colegios e Institutos para el cobro de sus pensiones.

Con respecto a Carabayllo considero que el potencial para desarrollar este modelo de negocio sigue vigente y es alto porque no hay presencia de bancos o entidades dedicadas a esta actividad de recaudación y el constante crecimiento de la población por el desarrollo de nuevas urbanizaciones, condominios.

La zona donde se planifica poner el establecimiento del proyecto a desarrollar por Ustedes está libre de competidores y el público es del tipo de clientes que requiere de estos servicios pues han decidido establecerse en zonas alejadas de poco movimiento comercial que requieren que estos servicios se les acerquen para cumplir con sus obligaciones. Es una zona que está creciendo, ya se está instalando una nueva Comisaría lo que atenúa el riesgo de la inseguridad ciudadana.

11. ¿Cuáles son sus recomendaciones a tener en cuenta para la implementación de nuestro proyecto?

Rpta. Recomiendo desarrollar una plataforma sistémica propia para procesar las transacciones así tienes acceso a información privilegiada de la cartera de clientes, guardando los protocolos de confidencialidad y seguridad correspondientes, para realizar campañas para hacer conocida nuestra empresa y servicios.

Contar con el respaldo financiero necesario para los requerimientos de las empresas con las que se celebrarán contratos (para las cartas fianza y otros).

Entrar al mercado como centro de recaudación oficial de una empresa estatal proveedora de servicio como Sedapal para lograr una masiva concurrencia de usuarios para luego hacer de conocimiento de las otras opciones de pago o servicios que brinda el proyecto y lograr incrementar el número de recibos por persona.

Negociar con las entidades la no exclusividad del servicio para poder brindar la opción de realizar transacciones de varias entidades bancarias y empresas de servicio en un solo lugar.

Realizar campañas de fidelización con merchandising, sorteos y premios.

Anexo N° 2 ENTREVISTA A OPERADORA DE AGENTE BANCARIO – BODEGA

Nombre : Claudia Vargas Ramírez
Establecimiento : Bodega
Dirección : Pasaje Cervantes N° 123 – Urb. Huaquillay
Comas.
Fecha : Martes 15 de noviembre de 2016.

El Agente Bancario de la Sra. Claudia Vargas Ramírez funciona en una Bodega y está afiliada a cuatro entidades bancarias:

1. Banco Scotiabank
2. Banco Interbank
3. Banco Continental
4. Banco de la Nación

1. ¿Cómo surgió la idea de implementar el Agente Bancario en su establecimiento comercial?

Rpta. La idea de implementar el Agente Bancario surgió como una oportunidad de crecer u ofrecer nuevas opciones en mi negocio. Vimos la oportunidad de incrementar nuestros ingresos dedicándonos a la actividad de Agente pues es un negocio que está creciendo.

2. ¿Cómo considera que fue el proceso de calificación e implementación del Agente Bancario?

Rpta. Realmente fue rápido y no engorroso porque las empresas operadoras de Agentes bancarios tienen un proceso expeditivo. Si cumples con los requisitos documentarios y comerciales que requieren, el proceso es rápido.

3. ¿Cuáles son los requisitos para ser Agente Bancario?

Rpta. Los requisitos son:

- Licencia de Funcionamiento
- Copia de Título de Propiedad / Alquiler del Local
- DNI del titular del negocio
- RUC activo
- Capital de S/ 4,000.00 Soles.
- Buena calificación financiera
- Buena ubicación del local o negocio (zona con buen tráfico comercial)

4. ¿Cómo ha impactado en su negocio la implementación del Agente Bancario?

El impacto ha sido positivo porque se ha logrado captar nuevos clientes que requieren hacer sus pagos pues en los Bancos hay muchas colas y el tiempo de espera es prolongado. En cambio aquí en mi Bodega esperan tomando una bebida o compran algo que necesitan y van ganado tiempo.

Ahora yo me dedico a atender las operaciones del Agente Bancario y mi esposo y el ayudante atienden a los clientes de la bodega y de las mesas donde atendemos con el expendio de bebidas y postres.

5. Usted trabaja con varias entidades. ¿Cómo así puede trabajar con varias entidades?

Hay una entidad que es el BCP (Banco de Crédito del Perú) que pide exclusividad pero consideramos que no es muy conveniente porque limita el número de transacciones. En cambio estando afiliada a varias entidades que no piden exclusividad podemos atender a un mayor número de clientes.

6. ¿Cómo es el sistema de recompensa o pago de comisiones?

El pago de comisiones es por transacción. Dependiendo de la transacción y el importe te pagan una comisión. Por ejemplo, el Banco de la Nación te paga S/. 0.10 por un retiro menor a S/ 200.00 soles. Si el monto es mayor la comisión pasa a otra escala.

7. ¿Cómo factura el servicio a las entidades financieras?

Se les emite una Boleta de Venta.

8. ¿Usted asume el costo de la energía, internet, etc?

Algunas entidades te instalan sus equipos con el internet incluido. Nosotros también trabajamos con los sistemas de apuestas que nos han instalado sus equipos con el internet incluido.

9. ¿Qué tipo de transacciones realiza?

Realizamos las operaciones promedio que requieren los clientes: pago de servicios, retiros y depósitos de cuentas de ahorros, depósitos en cuenta corriente, pago de cuotas de préstamos, etc.

10. ¿Tienen algún límite las operaciones?

Algunas transacciones tienen límites pero depende del saldo que tenga en la cuenta para poder operar. A veces es necesario dejar de atender algunas operaciones grandes para poder atender mayor número de transacciones y poder acumular la comisión pues no conviene gastar el saldo con unas cuantas operaciones grandes y luego no poder atender a los clientes fijos con sus operaciones.

11. ¿Cómo se comporta la competencia?

Hay mucha competencia. Pero al tener un negocio con alto tránsito de clientes se puede lograr hacer un buen volumen de operaciones que justifiquen el tiempo y recursos invertidos.

12. ¿Usted considera factible el negocio de Agente Bancario así como se está desarrollando en la zona?

Considero que se debe contar con buen capital para poder desarrollar este negocio para que sea beneficioso pues hay que asegurar un buen volumen de operaciones para ganar algo aceptable. Pues las comisiones no son altas como para pocas transacciones.

13. ¿Cuáles son sus recomendaciones para quienes desean realizar esta actividad?

Considero que deben aprender bien el proceso y los servicios y dedicar buena atención a los clientes para que se identifiquen con tu servicio y vuelvan a realizar sus operaciones siempre.

Anexo N° 3 Hoja de Observación - Cliente Incógnito

Evaluación de Calidad de Servicio

HOJA DE OBSERVACIÓN - CLIENTE INCÓGNITO	
ESTABLECIMIENTO:	FECHA:
● Realiza un saludo amistoso.	
● Establece contacto visual.	
● Sonríe espontáneamente al cliente.	
● El área de trabajo luce limpia y ordenada.	
● Demuestra correcta presentación personal (uniforme y cuidado personal)	
● Lleva puesto su identificación en un lugar que sea fácilmente visible para el cliente.	
● Se concentra en el cliente evitando distracciones (solicita al Cliente permiso si es estrictamente necesario alguna interrupción por razones laborales)	
● Denota cordialidad y amabilidad durante la interacción con el cliente.	
● Escucha atentamente la consulta del cliente demostrando interés sincero.	
● Parafrasea lo que el cliente diga para asegurarse que ha comprendido con claridad sus necesidades.	
● Se mantiene siempre informado y actualizado en relación con los servicios del establecimiento.	
● Utilizó un lenguaje de fácil comprensión al cliente (no técnico, no siglas) respecto a los servicios del establecimiento.	
● Resuelve de inmediato las inquietudes, consultas o quejas que el cliente exprese, siempre que esté dentro de su alcance o deriva apropiadamente al Cliente donde corresponda.	
● Ofrece información correcta y completa.	
● Pronuncia con claridad, utiliza un tono de voz adecuado.	
● Se asegura que el cliente haya comprendido la información brindada.	
● Asegúrate que el Cliente se sienta verdaderamente especial y agrádecele por elegir.	

Anexo N° 4 Hoja de Observación de Investigación de mercado

FORMATO DE OBSERVACIÓN - EVALUACIÓN CUALITATIVA		
	ESTABLECIMIENTO:	FECHA:
1	Realiza un saludo amistoso.	
2	Establece contacto visual.	
3	Cuenta con sistema	
4	Cuenta con saldo para atender	
5	Atiende operaciones por importes mayores a 300 soles	
6	Atiende en horario corrido	
7	Acceso a información - Brinda información y orientación	
8	Cobra Universidades - Institutos	
9	Atiende solo con código de cliente - usuario	
10	Conoce todos los servicios	
11	Recibos que no cobra	
12	Cuenta con suficiente efectivo para atender retiros	
13	Recibe pago de cuotas de préstamos y TC	
14	Demuestra conocimiento de operatividad	
15	Presentación adecuada para la atención	