

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema a abordar y las preguntas clave a responder	2
3	Objetivos.....	2
3.1	Objetivo general.....	2
3.2	Objetivos específicos	3
3.3	Resultados esperados	3
3.4	Alcance del tema a abordar.....	3
4	Marco conceptual	3
5	Diagnóstico.....	5
5.1	Análisis del mercado local	5
5.1.1	Benchmark	5
5.1.2	Fortalezas y debilidades de la competencia	10
5.1.3	Modelos de operación.....	10
5.2	Productos sustitutos.....	13
5.2.1	Efectivo.....	13
5.2.2	Tarjetas de crédito.....	13
5.2.3	Tarjetas de débito.....	14
5.2.4	Cuentas de prepago cerradas.....	14
5.2.5	Oferta de productos sustitutos.....	15
5.3	Análisis del mercado internacional	16
5.3.1	Ofertas de valor.....	16
5.3.2	Caracterización de clientes	18
5.4	Mercado Potencial.....	18
5.4.1	Cuantificación del mercado potencial.....	18
5.5	Análisis de clientes.....	18
5.5.1	Identificación de segmentos.....	19
5.5.2	Análisis de los segmentos evaluados	22
5.6	Análisis de entorno.....	26
5.6.1	Legislación local	26
5.6.2	Tecnología y operación.....	27
5.6.3	Procesos y costos de operar con Mastercard.....	28

6	Síntesis.....	30
6.1	Análisis FODA general	30
6.1.1	Oportunidades	30
6.1.2	Amenazas	30
6.2	Análisis FODA por segmento	31
6.3	Definición del segmento objetivo	32
7	Estrategia	34
7.1	Diseño de propuesta de valor	34
7.1.1	Apertura de producto	34
7.1.2	Recarga de tarjeta.....	35
7.1.3	Experiencia de pago.....	35
7.1.4	Atención a clientes.....	36
7.1.5	Descuentos por compra.....	36
7.1.6	Funcionalidades extras.....	36
7.1.7	Retiro de dinero.....	37
7.1.8	Promociones.....	37
7.2	Descripción de modelo de operación	38
7.2.1	Estructura organizacional.....	38
7.2.2	Dotación de personal.....	41
7.2.3	Sueldos.....	41
7.3	Modo de operación.....	42
7.4	Políticas de precio	43
7.5	Estrategia de comunicación y posicionamiento	44
7.5.1	Comunicación	44
7.5.2	Posicionamiento.....	45
7.6	Descripción del modelo de negocio	45
8	Evaluación económica.....	45
8.1	Consideraciones generales	45
8.2	Costos de inversión y capital de trabajo.....	46
8.3	Estimación de clientes.....	46
8.4	Ingresos	47
8.5	Costos.....	48

8.6	Financiamiento	51
8.7	Proyección de flujo de caja anual.....	51
8.8	Cálculo de tasa de descuento.....	53
8.9	Tasa interna de retorno y valor actual neto	54
8.10	Análisis de sensibilidad.....	54
8.10.1	Sensibilidad de VAN y TIR en función del porcentaje de captación de clientes ...	54
8.10.2	Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en el porcentaje de clientes activos	55
8.10.3	Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en la tasa de intercambio	56
9	Conclusiones y recomendaciones.....	58
11.	Glosario.....	60
12.	Bibliografía	61