

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ADOPCIÓN DE
NUEVOS MEDIOS DE PAGO DIGITALES
BANCOSOL

Tesis de grado presentada para la obtención del grado de Licenciatura

PRESENTADO POR:
YOHANNA CAMILA RISCO LOZANO

ASISTENCIA METODOLÓGICA:
MBA. MONICA SORIANO LOPEZ

La Paz, Bolivia

2023

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado:

A Dios, por brindarme la sabiduría necesaria para llegar hasta el día de hoy, por guiar mis pasos para cosechar los éxitos que han venido y los que vendrán.

A mis padres, Pedro Risco Cortez y Jacqueline Lozano Vargas por darme una buena educación, por siempre estar a mi lado y ser un apoyo incondicional en mi formación personal y académica.

A mis hermanos Melissa y Edison por su apoyo incondicional, por la confianza que me brindaron.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos más débiles y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia y mucha felicidad.

A mis Padres Pedro Risco Cortez y Jacqueline Lozano Vargas por apoyarme en todo momento, por los valores que cada uno de ellos me inculcaron, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Pero por sobre todo por enseñarme a luchar y alcanzar mis metas.

A mis Hermanos Melissa Risco Lozano y Edison Risco Lozano por los ánimos y el apoyo emocional que me brindan para no decaer en el logro de mi objetivo, por su cariño, consejos y ayudarme a ver la vida siempre de la mejor manera.

A mi Mamita Esther Vargas, quien fue la persona que desde muy lejos me motivo a seguir este camino, por sus consejos y su cariño incondicional que me brinda día a día.

A mi Prometido Vladimir Rojas Apaza por el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, por incentivar me y darme alientos para salir adelante, por creer en mi y darme esa confianza que en algún momento me faltó, gracias por hacerme notar que soy capaz de lograr mis metas.

A mi Cuñada Andrea Lopez Cuenca y mis sobrinos Leandro y Flavia por todo el apoyo, cariño, consejos y palabras de aliento que me brindaron en todo el transcurso de mi carrera.

A la MBA. Mónica Soriano Lopez, quien con su profesionalismo y experiencia me guió y colaboró en el transcurso de la elaboración de la presente tesis.

A el Ingeniero Dieter Belmonte Reese, por haberme dado la oportunidad y prestado su colaboración y valioso tiempo para contribuir a la realización de esta tesis.

A mi fiel amigo, compañero de mis alegrías mi Marshal gracias por ser parte esencial en mi vida por las traspasadas juntos, por dar ese cariño que te caracteriza gracias a mi pequeño travieso.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. ASPECTOS GENERALES	2
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.1.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	2
1.1.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. HIPÓTESIS	3
1.3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	5
1.3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	5
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ESTRATEGIA COMERCIAL	7
2.1.1 ESTRATEGIA.....	7
2.1.2 ESTRATEGIA COMERCIAL	7
2.1.3 OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	8
2.1.4 VENTAJAS DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL	10
2.1.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	10
2.1.6 PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL	11
2.1.6.1 BUYER PERSONA	13
2.1.6.2 COMPETENCIA.....	14
2.1.6.3 PLANES DE ACCIÓN PARA PROMOCIÓN /COMUNICACIÓN	15
2.1.6.4 DISTRIBUCIÓN Y OFERTA COMERCIAL.....	16
2.1.6.5 EQUIPO COMERCIAL/RED DE VENTAS	16
2.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN TRANSACCIONES FINANCIERAS 	18
2.2.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO	18
2.2.2 CÓMO SE MIDE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	18
2.2.3 PRODUCTOS FINANCIEROS	20
2.2.4 PRODUCTOS FINANCIEROS DIGITALES.....	20
2.2.5 MEDIOS DE PAGO.....	21
2.2.6 TRANSACCIONES FINANCIERAS	23

2.2.7	VENTAJAS DE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS	23
2.2.8	TRANSACCIONES QR.....	25
2.2.9	COMO USAR EL SISTEMA DE TRANSACCIONES QR.....	26
2.3	BANCO SOL	26
2.3.1	NATURALEZA	26
2.3.2	MISIÓN.....	27
2.3.3	VISIÓN.....	27
2.3.4	BANCA DIGITAL.....	27
CAPÍTULO III.....		30
3.	MARCO PRÁCTICO	30
3.1	DEFINICIÓN DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2	DEFINICIÓN DEL METODO(S) DE INVESTIGACIÓN	30
3.3	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.4	SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .	33
3.5	PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
3.5.1	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	37
3.5.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PERSONAS	40
3.5.3	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A NEGOCIOS.....	49
3.6	DOCIMASIA DE HIPÓTESIS.....	57
3.7	CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO.....	60
CAPÍTULO IV		62
4.	PROPUESTA Y CONCLUSIONES	62
4.1	PROPUESTA.....	62
4.1.1	PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL	63
4.1.1.1	BUYER PERSONA.....	63
4.1.1.2	COMPETENCIA.....	66
4.1.1.3	OBJETIVO COMERCIAL.....	71
4.1.1.4	ESTRATEGIA COMERCIAL	71
4.1.2	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	77
4.1.3	RESPONSABLES DEL PROYECTO	77
4.1.4	PRESUPUESTO.....	77
4.2	CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFIA.....		79
ANEXOS.....		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz De Recopilación De Información	35
Tabla 2 Entrevista dirigida al responsable del área de comercialización	37
Tabla 3 Volumen transaccional anual transferencias QR 2019 a 2021 - sistema financiero..	39
Tabla 4 Mercado transferencias QR 2019 al 2021 - sistema financiero - BancoSol	40
Tabla 5 Composición demográfica de la muestra.....	41
Tabla 6 Composición de las encuestas por Macrodistrito.....	42
Tabla 7 Nivel de digitalización por Entidad Financiera	43
Tabla 8 Cruce entre preferencias en medio de pago y edad.....	44
Tabla 9 Preferencias de pago según Macrodistritos	45
Tabla 10 Conocimiento del QR por rango de edad.....	46
Tabla 11 Conocimiento de medio de pago con QR por Macrodistrito	47
Tabla 12 Percepción de la oferta de pago con QR por edad	48
Tabla 13 composición demográfica de la muestra de negocio	49
Tabla 14 Composición de la muestra por Macrodistrito	50
Tabla 15 Comportamiento de los dueños con los medios digitales	51
Tabla 16 Cruce entre preferencias en medio de pago y edad.....	52
Tabla 17 Preferencias de pago según Macrodistritos	53
Tabla 18 Conocimiento del QR por rango de edad en negocios	54
Tabla 19 Conocimiento de medio de cobro con QR por Macrodistrito	55
Tabla 20 Aceptación de pago con QR por rubro comercial.....	55
Tabla 21 Oferta comercial de QR a negocios	56
Tabla 22 Oferta comercial de QR a clientes negocio del BancoSol	57
Tabla 23 Percepción de las personas respecto a la oferta de pago con QR	58
Tabla 24 Consolidación de resultados	58
Tabla 25 Análisis externo de la competencia	67
Tabla 26 Análisis interno de la competencia	68
Tabla 27 Billeteras Móviles	69
Tabla 28 Herramientas de un sistema no bancario	69
Tabla 29 Medios de pago tradicionales	70

ÍNDICE GRAFICOS

Gráfico 1 Evolución de Transacciones QR del BancoSol	40
Gráfico 2 Composición demográfica de la muestra.....	41
Gráfico 3 Personas Encuestadas en los Macrodistritos.....	42
Gráfico 4 Demográfica de la muestra - negocio	50
Gráfico 5 Composición de la muestra de negocios por Macrodistrito	51
Gráfico 6 Prueba de Hipótesis.....	60
Gráfico 7 Estructura Ccomercial	73
Gráfico 8 Proceso Comercial	75

ÍNDICE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Arquetipo usuario Negocio - Tienda de barrio	64
Ilustración 2 Arquetipo usuario Negocio - Restaurante.....	65
Ilustración 3 Arquetipo Usuario - Persona	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se llevó a cabo en la entidad financiera BancoSol, que es una institución financiera boliviana especializada en microfinanzas, con la misión de generar oportunidades para micro y pequeños microempresarios

Uno de los objetivos estratégicos del Banco Sol es poner a disposición sus servicios tecnológicos a los pequeños emprendedores, brindando acceso simple y gratuito a sus canales y herramientas digitales, en esta oportunidad hacemos referencia a sus productos tecnológicos digitales en transacciones QR, siendo este que no logro su objetivo de participación de mercado.

Actualmente las entidades financieras tienen un desafío constante con los usuarios, ya que presenta una falta de aceptación cultural por parte del consumidor financiero, siendo esta una de las principales causas que no ayudan a las entidades financieras al logro de sus objetivos de usabilidad.

Frente a este escenario, se realizó el siguiente trabajo de investigación que consta de cuatro capítulos: En el primer capítulo se expone los aspectos generales que hacen al diseño de la investigación, en el segundo capítulo se define los conceptos centrales presentes en la investigación, en el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos en términos de elaboración diagnóstico y situación actual de la empresa para dar lugar en el cuarto capítulo donde plantea la propuesta de una estrategia comercial para la entidad financiera BancoSol.

Finalmente, en el trabajo de investigación, se describió las necesidades del mercado en relación al producto digital, para esto se realizó entrevistas y encuestas a los usuarios persona-negocio donde se pudo rescatar las necesidades que tienen dichos usuarios respecto al producto digital QR. Se explico las razones por las cuales no logro alcanzar su objetivo de participación de mercado en transacciones QR mediante la entrevista y documentos institucionales y de acuerdo a esa información se realizó una propuesta de una estrategia comercial para la adopción de nuevos medios pagos digitales (transacciones QR).

Palabras clave

- **Institución Financiera:** Se les llama así a las entidades cuya actividad principal es prestar servicios financieros a los agentes económicos de una comunidad, es decir a las personas económicamente productivas que requieren un servicio financiero. Sus prestaciones abarcan el área de la banca, valores y seguros.
- **Microfinanzas:** Las microfinanzas son el conjunto de servicios de tipo financiero dirigidos a grupos de población caracterizados por atravesar situaciones adversas desde el punto de vista económico. Esto engloba a individuos de escasos recursos, pequeñas empresas, trabajadores autónomos e incluso en riesgo de pobreza.
- **Misión:** La misión son los intereses y metas reales concretas que posee una empresa, es decir, hace referencia a la razón de ser de la misma, los propósitos que tiene, los objetivos y en particular en lo que les brinda a sus clientes.
- **Microempresarios:** son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores.
- **Acceso:** Se refiere al paso o la entrada que permite el ingreso de algo o de alguien en alguna parte. En informática este término es empleado para expresar la forma de entrada a cualquier dispositivo de un ordenador.
- **Usabilidad:** hace referencia, a la rapidez y facilidad con que las personas llevan cabo sus tareas propias a través del uso del producto objeto de interés.
- **Diagnóstico:** El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.
- **Estrategia:** Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

INTRODUCCIÓN

El presente documento de tesis tiene como principal objetivo identificar las principales variables que impiden a la entidad financiera BancoSol cumplir con el objetivo de incrementar su participación de mercado en transacciones QR.

Actualmente, las entidades financieras y otras empresas privadas se encuentran compitiendo en el mercado de medios de pago que permite generar mayor captación de recursos monetarios, debido al movimiento transaccional que se genera en el intercambio de bienes y servicios del país. Es por ello que, se genera un proceso de innovación para crear métodos de pago más eficientes y digitales.

El medio de pago que ganó mayor popularidad en la última década son las transferencias con código QR. El mercado utiliza cada vez con mayor frecuencia este medio electrónico de pago, que permite obtener rápidamente la información de la cuenta destino para poder realizar una transferencia con tan sólo unos simples pasos desde el dispositivo móvil.

Los expertos en este tipo de pagos destacan la practicidad y seguridad en los mismos, ya que pagar utilizando códigos QR implica que no haya uso de efectivo ni tarjetas débito o crédito, sino que simplemente se realice una transferencia desde dispositivos móviles. Realizar este tipo de pagos también permite una mayor trazabilidad del dinero al estar enlazado con un código único.

Finalmente, se presenta el desarrollo de una propuesta de solución para el problema identificado, la definición de un plan estratégico comercial que permita a la entidad financiera BancoSol posicionar su aplicación como un medio de pago con código QR para los negocios del municipio de La Paz.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

1.1.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre las consecuencias y causas que afectan a la entidad financiera BancoSol en el logro sus objetivos de participación de mercado en transacciones QR.

En la actualidad, las instituciones financieras deben adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas para no perder competitividad en un sector que se encuentra atravesando un proceso de transformación digital en el que comienzan a aparecer nuevos competidores no tradicionales, que ingresan al mercado iniciando con estructuras ágiles y eficientes, ofertas de valor innovadoras y costos operativos bajos que les permiten ofrecer precios altamente competitivos, afectando a las entidades financieras tradicionales que tienen décadas en el mercado, manteniendo estructuras rígidas y obsoletas.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel participación de mercado en transacciones QR a través de una estrategia comercial que permita resolver el problema de la entidad financiera BancoSol en este trabajo de investigación.

Las principales motivaciones para que una entidad bancaria tradicional decida invertir en iniciativas y proyectos de transformación digital son disminuir los costos de administración de efectivo: transporte, logística, resguardo, seguridad, etc., reducir costos administrativos que son generados por los canales presenciales de atención, sin mencionar que se ha demostrado que los canales digitales generan una mejor experiencia de cliente, logrando fidelizar y generar relaciones rentables de largo plazo.

Además, desarrollar el negocio financiero con el incremento en captación de fondos para la colocación de créditos.

En Bolivia, los bancos múltiples del sistema financiero se encuentran compitiendo por abarcar la mayor participación de mercado en transacciones digitales, entre ellas, los pagos y cobros realizados con código QR. Es por ello, que en la presente investigación se analiza las causas por las que la entidad enfocada en microfinanzas BancoSol no logró alcanzar sus objetivos planteados.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Habiendo mencionado las consecuencias de perder competitividad en un sector en constante evolución tecnológica y transformación digital, se pretende abordar una de las problemáticas que la gran entidad financiera BancoSol está atravesando, la cual se ha podido establecer que consiste en:

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

LA GRAN ENTIDAD FINANCIERA ENFOCADA EN MICROFINANZAS BANCOSOL, EN LOS MACRODISTRITOS MAX PAREDES, COTAHUMA Y SUR DEL MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, NO LOGRÓ SU OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN TRANSACCIONES QR DURANTE LA GESTIÓN 2019, 2020 Y 2021.

1.3. HIPÓTESIS

Habiendo identificado que uno de los problemas que tiene la gran entidad financiera enfocada en microfinanzas BancoSol es no alcanzar sus objetivos en participación de mercado, se ha logrado investigar las diversas causas potenciales que lo ocasionaron.

Actualmente las entidades financieras tienen un desafío constante con los usuarios, el hecho de contar con una falta de aceptación cultural por parte del consumidor financiero es una de las muchas causas que no ayudan a las entidades financieras al logro de sus objetivos de usabilidad, esto se debe a que muchos consumidores aún no son conscientes de las oportunidades y beneficios que ofrecen las transacciones

digitales. Estos albergan conceptos erróneos sobre aspectos relacionados con la seguridad, tienden a preocuparse sobre la integridad de sus cuentas en caso de pérdida de su teléfono móvil. Además de existir desconfianza y dudas tanto para negocios como personas, sobre la compra y venta a través de transacciones móviles, por el riesgo potencial de pérdida o fraude financiero.

El esquema de pagos digitales crece constantemente a volúmenes exponenciales. Para las entidades financieras que ofrecen este servicio, el no contar con canales de soporte técnico que atiendan los requerimientos, consultas y reclamos del usuario financiero provoca que el público no sienta confianza y seguridad con los pagos digitales. Al tratarse de productos digitales, es inevitable que estos atraviesen dificultades o intermitencias técnicas, por lo que es de vital importancia contar con un equipo de soporte que asegure el buen funcionamiento de los servidores y funcionalidades de los aplicativos, generando confianza para cualquier usuario que experimente problemas al momento de utilizar los canales digitales.

Otra causa que impide posicionar un producto digital en el mercado es la deficiencia en el diseño de la experiencia del usuario con la interfaz. Para lograr optimizar este aspecto, es necesario trabajar con un equipo multidisciplinario de desarrolladores y diseñadores especializados en UX/UI (User Experience/User Interface) que serán los responsables de que cada interacción del usuario con el producto digital sea simple e intuitiva. Un producto digital que no priorice la experiencia del usuario está destinado a fracasar.

Para lograr alcanzar una participación de mercado relevante en el mundo transaccional digital, se requiere al menos dos estrategias que van de la mano. Por un lado, el vendedor debe disponer de un código QR visible en su local. Por otro lado, el comprador tiene que tener habilitada la aplicación móvil de algún banco del sistema financiero. Para llegar a este doble objetivo, las empresas y los bancos compiten en estrategias comerciales, logrando que las personas acepten los productos y los pagos digitales. Esta estrategia bilateral debe canalizarse a través de dos líneas: la física y la digital. Por el lado físico se debe contar con un equipo comercial encargado de visitar negocios y afiliarlos al medio de pago con QR, a través de un proceso de venta,

afiliación, registro, capacitación y entrega de material a los puntos de venta para que estos comiencen a recibir pagos digitales. Y, por otro lado, en el mundo digital, se debe trabajar una estrategia de comunicación efectiva en redes sociales que logre posicionar el nuevo medio de pago como alternativa confiable, simple y segura.

Por tanto; analizando las causas identificadas y habiendo compatibilizado la investigación con la empresa, se determinó que la causa principal que pudo haber generado mayor impacto en el logro del objetivo, es la falta de una estrategia comercial.

1.3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

LA FALTA DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ADOPCIÓN DE PAGOS CON QR ES UNA DE LAS CAUSAS POR LA QUE LA GRAN ENTIDAD FINANCIERA ENFOCADA EN MICROFINANZAS BANCOSOL, DENTRO LOS MACRODISTRITOS; MAX PAREDES, COTAHUMA Y SUR DEL MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, NO LOGRÓ SU OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN TRANSACCIONES QR DURANTE LAS GESTIONES 2019 2020 Y 2021.

1.3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- **Variable independiente (Causa)**

La falta de una estrategia comercial para la adopción de pagos con QR.

- **Variable Dependiente (Efecto)**

No logró su objetivo de participación de mercado en transacciones QR durante las gestiones 2019, 2020 y 2021.

- **Variable Moderante**

La gran entidad financiera enfocada en microfinanzas BancoSol, dentro en los Macrodistritos; Max Paredes, Cotahuma y Sur del Municipio de la Ciudad de La Paz.

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente trabajo de investigación es contribuir al incremento de la participación de mercado en transacciones QR de la gran entidad financiera BancoSol, a través de una estrategia comercial para la adopción de pagos con QR.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTRATEGIA COMERCIAL

2.1.1 ESTRATEGIA

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. (Johnson & Scholes, 1993)

Para el autor Michael Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado, defendiendo la rentabilidad y crecimiento como empresa, es el proceso de diseñar la estrategia de una empresa consiste en definir cómo diferenciarse del resto de los competidores del sector, aportando un valor que se perciba como superior. (Porter, 2006)

La estrategia es encontrar una forma diferente de competir en el mercado, creando una propuesta de valor diferente que sea sostenible, mantenida en el tiempo, apoyada en decisiones para ofrecer nuevas formas de competir que aporten mayor valor en los ojos de los clientes, para poder diferenciarnos de nuestros competidores.

2.1.2 ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial es la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de venta establecidos con anterioridad guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles. (Martín & Alamo, 2018)

Desarrollar estrategias de comercialización significa establecer acciones desde el punto de vista económico, operativo y competitivo, estas las podemos dividir en dos tipos de estrategias (Porter, 1985):

- Estrategias competitivas: La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”.
- Estrategias de crecimiento: es un objetivo que la mayoría de las organizaciones tienen, como crecer en términos de ventas, valor agregado, beneficios, cantidad de personal, recursos, diversas estrategias pueden conducir al crecimiento.

La estrategia comercial es el conjunto de actividades que se pretenden llevar a cabo en la organización, relacionadas con el mercado específico al que nos dirigimos y con el diseño de la estructura comercial.

2.1.3 OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional.(Andía, 2016)

De esta manera, los objetivos de una estrategia comercial más importantes según el autor son los siguientes:

- **Lograr el reconocimiento de marca:** Mientras más personas reconozcan una marca, más exitosa será en el mercado. Para evaluar su reconocimiento, las empresas deben medir su presencia en las redes sociales, los medios que han ganado, el tráfico orgánico, enlaces externos y las acciones realizadas en el blog.
- **Convertirse en la marca favorita:** Si los clientes prefieren una marca, existe una alta probabilidad de que regresen y compren nuevamente. El

favoritismo se puede determinar conociendo el compromiso social, las visitas a la página web y los comentarios positivos de los consumidores.

- **Ganar la confianza del cliente:** Si se logra alcanzar este objetivo, las compañías no solo se aseguran el regreso de consumidores, sino también podrían crear potenciales embajadores de marca. Para medir este objetivo, las empresas pueden usar las siguientes métricas: retención de clientes, índice del promotor neto, recomendaciones y comentarios positivos.
- **Lograr recomendaciones:** Las recomendaciones son una forma poderosa y efectiva para promocionar los productos o servicios. Si un producto es bueno, es mucho más probable que los clientes lo recomienden a sus amigos y familiares. Una estrategia común es ofrecer incentivos a los consumidores, de tal manera que el producto sea conocido en mayor escala.
- **Proporcionar un buen servicio al cliente:** La satisfacción del cliente debe ser uno de los principales objetivos estratégicos de las organizaciones. Si los consumidores se muestran contentos con el trato, difundirán su experiencia, logrando así una relación duradera.
- **Aumentar la presencia digital:** Esto es importante en un mercado cada vez más competitivo y digital. Por ello, es necesario que las estrategias de comercialización se basen en el posicionamiento SEO con el fin de lograr una mayor visibilidad en los motores de búsqueda y en las redes sociales.
- **Contar con una alta cuota en el mercado:** Esto permitirá a las marcas compararse con la competencia e implementar estrategias que permitan expandir su presencia en el mercado. Para hallar la cuota de mercado, se dividen los ingresos totales de la empresa con los ingresos totales del mercado.

La estrategia de comercialización debe proponer el logro de objetivos que sean coherentes en el largo, mediano y corto plazo y tratando de cumplirlos con los menores costos posibles. Por tanto, los objetivos estratégicos deben

ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, coherentes y escritos en forma jerárquica. (Lira Cossio, 2006)

En un mercado donde la competitividad es cada vez mayor, tener claro los objetivos de marketing puede hacer una enorme diferencia con la competencia. Por ello, es importante que las estrategias de comercialización estén enfocadas en el logro de objetivos estratégicos alcanzables, medibles y realistas.

2.1.4 VENTAJAS DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL

Muchas veces pensamos que simplemente con tener un buen producto es suficiente para que se posicione en el mercado y para conseguir los resultados esperados. En cambio, la realidad dista bastante de esta percepción, ya que tenemos que analizar y medir a conciencia la estrategia comercial para que nuestros planes salgan bien y podamos alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo. (Caguana Tacuri, 2021)

Lo cierto es que muchas veces tenemos que buscar nuestra cuota de mercado para diferenciarnos de las grandes marcas y de nuestra competencia más cercana de esta manera. Las ventajas de contar con una estrategia comercial son las siguientes:

- Permite desarrollar una ventaja competitiva
- Facilita el aprovechamiento de las oportunidades de mercado
- Reduce los riesgos o amenazas
- Mantiene o mejora la imagen de la empresa
- Brinda mayor durabilidad empresarial
- Garantiza el aumento de la eficiencia operativa

2.1.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS COMERCIALES

Dentro del rango de estrategias, existe también una serie de planes enfocados directamente a las estrategias de comercialización las cuales pueden ser utilizadas y aplicadas dependiendo la necesidad de la organización. En referencia a este tema, existen tres grandes estrategias básicas que contribuyen con la competencia (Porter, 1985):

- **Estrategia de liderazgo en costos:** Promueve la disminución del costo que se está generando por prestar un servicio o producir un producto sin dejar a un lado aspectos relevantes como la calidad del servicio, del producto o incluso el servicio post venta, esto con el fin de estar alineados a la competencia y ofrecer mejores alternativas.

Otro aspecto importante en este caso, es la dificultad que se le da a la competencia como barrera para implementar productos sustitutos que cumplan con los mismos estándares de costos.

- **Estrategia de diferenciación del producto o servicio:** consiste básicamente en estipular cualidades que resaltan sobre la competencia basadas ya sea en la calidad del producto, en la confiabilidad del mismo, en una imagen de marca o servicio post venta.

Es allí donde por lo general se registran grandes inversiones en marketing operativo, esto permite gradualmente una disminución sobre la sensibilidad del precio que termina siendo uno de los objetivos esperados, la fidelidad del cliente.

- **Estrategia de focalización o concentración:** como su nombre lo indica, la estrategia está basada en concentrar su aplicabilidad a un segmento específico del mercado con el propósito de especializarse en la necesidad del cliente y lograr un mayor reconocimiento del mismo frente a los competidores.

Esta estrategia permite incrementar los resultados del segmento escogido, pero evade la participación del mercado global y su implementación puede contener mezcla de las dos anteriores estrategias mencionadas.

2.1.6 PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL

La planificación estratégica comercial se enfoca en los siguientes elementos: análisis de la situación, análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, un análisis interno y el análisis de las áreas de marketing. (Martín & Alamo, 2018)

Una vez establecido el plan, se da paso al establecimiento de objetivos comerciales y selección de la estrategia comercial más adecuada. La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de negocio establecidos. Esta decisión conlleva la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que hagan posible alcanzar los objetivos planteados en un horizonte temporal.

El autor también indica que la última fase del proceso de estrategia comercial hace referencia al control del logro de los objetivos e incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución, la comparación entre resultados alcanzados y establecidos y la definición, si fuese el caso, de acciones correctivas que enderecen las posibles desviaciones del plan.

Martin & Álamo definen la implementación de un plan estratégico comercial con el desarrollo de los siguientes puntos:

a) Resumen ejecutivo de los elementos claves del plan comercial

- Cuál es mi público objetivo/ quién es mi Buyer persona:
- Quién es nuestra competencia.
- Precios de los productos/servicios que se van a vender
- Planes de acción para promoción/comunicación (ferias, congresos, patrocinio, Marketing directo, telemarketing, medios de comunicación, redes sociales, marketing online, relaciones públicas.)
- Distribución y oferta comercial.
- Equipo comercial/red de ventas

b) Objetivos que se quieren alcanzar

c) Estrategia comercial para alcanzar los objetivos

- Estrategia competitiva
- Estrategia de crecimiento

d) Proceso comercial que se va a ejecutar

e) Control al cumplimiento de objetivos comerciales

2.1.6.1 BUYER PERSONA

El buyer persona es un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto. Tiene en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio. (Marola Narcisa, Beltrán Mora et al., 2019)

Dado que uno de los pilares del inbound marketing es crear contenido de valor que despierte el interés de la audiencia a la que queremos llegar, construir el perfil de buyer persona puede ser crucial para identificar, no sólo con las inquietudes, intereses y dolores que pueda tener, sino también - y aún más importante - cómo los busca y dónde.

Una de las características más importantes para el buyer persona (que además suele ser el principal diferenciador entre un buyer persona y otro) es el dolor o también llamado pain. Aunque el término “dolor” pueda parecer inadecuado, en realidad llamamos así a cualquier necesidad, motivación o preocupación que tenga el buyer persona y que pueda ser solucionada con nuestro producto o servicio.

Si conocemos el dolor o pain de nuestro cliente ideal, conocemos algo muy valioso; su driver, la motivación que le impulsa a hacer una determinada búsqueda en Google o le predispone a comprar lo que le ofrece nuestra empresa.

Por ello, es muy importante tener una imagen mental muy clara de nuestro buyer persona. Para lograrla, necesitamos reunir mucha más información, que no sólo nos ayudará a crear el contenido con el enfoque adecuado, sino la estrategia de nuestra campaña de marketing de forma global, la imagen de marca y la selección de canales a través de la que haremos la difusión. ¿De qué información se trata?

- **Personal:** aficiones, personas que influyen en sus decisiones, qué le hace feliz, cuáles son sus objetivos, qué motivaciones tiene, etc.

- **Conducta online:** qué redes sociales utiliza, si compra productos online y de qué tipo, dónde busca la información, con qué frecuencia lo hace, cuáles son sus páginas de referencias, en qué horas está online, etc.
- **Conducta laboral:** responsabilidades, retos, mayores influencias, etc.
- **Relación con nuestra compañía:** de qué nos conoce, motivos por los que nos ha contratado o comprado, cómo nos conoció, qué es lo que valora más de nosotros como empresa, qué interacción tiene con la marca, etc.

2.1.6.2 COMPETENCIA

Son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa. Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente (con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros. Evalúa el posicionamiento de los productos para saber el lugar que ocupa el producto en el mercado de acuerdo al estilo de marketing. (López Gómez, 2016)

También deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que nuestro producto llegue al mercado. Hay que tener presente que no siempre nuestros competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos éticamente muy cuestionables.

Además, existen otras empresas que vienen a ser competencia con diferentes productos o que simplemente son sustitutos de los nuestros es decir pueden cambiar en calidad o precio, pero para el usuario cumple las mismas funciones al rato de satisfacer sus necesidades. Una empresa se encuentra rodeada de mucha competencia y de potenciales competidores.

- **La competencia directa:** Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes.

- Los competidores potenciales: Es el riesgo que supone la entrada de nuevos competidores, lo cual ejerce una fuerte influencia sobre la intensidad de la competencia (deseo de vender sus productos).
- Los productos sustitutos: El peligro de la sustitución para el sector proviene de aquellos otros productos que, a través de distintas tecnologías, atienden la misma función básica para el mismo grupo de compradores. La amenaza de los productos sustitutos se centra fundamentalmente en la relación calidad-precio.
- La competencia indirecta: empresas que se encuentran en el mercado elaborando los mismos productos, pero con diferencia posible en su calidad, es decir no tiene un grado de competencia a un producto de distinta calidad o precio

2.1.6.3 PLANES DE ACCIÓN PARA PROMOCIÓN /COMUNICACIÓN

Una vez elaborada la estrategia de comercial es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Estas acciones deben ir enmarcadas en un horizonte temporal e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.(DDW.COM, 2015)

Supone el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación de la empresa condicionará las actitudes, las preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas.

Las acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituya un elemento clave en la diferenciación de los competidores. La comunicación se conforma con:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Ventas
- Relaciones públicas
- Patrocinio
- Ferias y exposiciones

2.1.6.4 DISTRIBUCIÓN Y OFERTA COMERCIAL

La distribución y oferta comercial representa el camino comercial que los productos/servicios recorren hasta llegar al cliente. La distribución comercial se realiza mediante canales de distribución que Philip Kotler definió como “el conjunto de empresas e individuos que, con transferencia o no de la propiedad del producto, toman posesión de este y los sitúan a disposición del cliente”. (Kotler, 2010)

En los canales de distribución se conjugan flujos de elementos (productos y/o servicios) con relaciones entre los protagonistas (empresas e individuos) para acercarlos al cliente objetivo. Las funciones de la distribución comercial son (Molinillo Jiménez, 2012):

- Transporte; implica el desarrollo de las distintas actividades que trasladan el producto/servicio hasta el cliente
- Compraventa; consiste en la comunicación bilateral de los distintos elementos que constituyen el intercambio comercial entre vendedor y comprador.

Los canales de distribución en función del número de protagonistas que conforman la distribución comercial se pueden dividir en canales directos o indirectos. Si desde el productor, empresa o proyecto se tramita el producto o servicio directamente al cliente es un canal directo; mientras que si entre el productor, fabricante o proyecto y el cliente aparecen otros protagonistas que se encargan de trasladar y gestionar la compraventa del producto/servicio con el cliente estamos hablando de un canal indirecto.

2.1.6.5 EQUIPO COMERCIAL/RED DE VENTAS

Una red comercial (o equipo comercial) es el conjunto de profesionales que, perteneciendo a una empresa o asociados a ella, se dedican a promover, negociar o distribuir, en una zona determinada, los productos y/o servicios que ésta confecciona o comercializa.(James, 2019)

La red comercial es una intermediaria que actúa como vínculo entre una empresa y su público objetivo (consumidor final). Su equipo, normalmente compuesto de comerciales, gestores del punto de venta, promotores, azafatas, teleoperadores, etc., son los encargados de vender los productos y los servicios de la empresa.

De esta manera, una red comercial:

- Representa a la empresa ante los clientes: presenta el producto, ofrece información, aconseja y resuelve dudas o problemas que puedan tener.
- Representa a los clientes ante la empresa: recolecta todas sus necesidades, preferencias y preocupaciones y las transmite a la compañía.

Las funciones principales de una red comercial son las siguientes:

- Formalizar las ventas: el equipo comercial es la pieza responsable de potenciar las ventas del producto y/o servicio de la empresa. Para agilizar el proceso de compra, se encarga de captar el interés de los clientes, y de facilitar información y asesorar a los potenciales consumidores.
- Desarrollar relaciones con los clientes: para mejorar el desarrollo y la fidelización de los clientes, la red de ventas se ocupa de construir relaciones de confianza con ellos. De esta manera, deja abierta la posibilidad a futuras compras e interacciones.
- Mejorar la presentación de los productos: la red de ventas trabaja para aumentar el conocimiento de los bienes entre los clientes. El equipo asegura el cumplimiento de los surtidos, mejora la exposición y la presencia de los productos y evita que se produzcan roturas de stock.
- Mejorar la posición de la empresa: durante su actividad, el equipo de ventas representa la imagen corporativa y transmite los valores de la empresa. Por ello, actúa acorde a ellos, ayudando a la marca a construir su identidad y fortalecer su posicionamiento en el mercado.
- Recolectar y reportar información: la red comercial también se encarga de recolectar información del mercado y de reportarla a la empresa (acciones de la competencia, necesidades de los consumidores, posibles incidencias, oportunidades de negocio, etc.).

Como se puede ver, las redes comerciales son un elemento clave para las empresas. Ahora más que nunca, éstas necesitan de sus conocimientos y habilidades para conseguir maximizar sus ventas y asegurar sus posiciones en el mercado.

2.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN TRANSACCIONES FINANCIERAS

2.2.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La participación de mercado se refiere al porcentaje de ventas de una marca o empresa con relación a sus competidores en un mercado determinado. Este porcentaje puede hacer referencia a varias unidades de medida, la mayoría de las veces, las empresas miden su participación según unidades vendidas o según ventas a nivel monetario. (Gregory Bramwell, 2009)

En nuestro caso, mediremos la participación de mercado con el uso del producto financiero digital: medio de pago a través de código QR. Esta usabilidad del producto será medida en términos de volumen (cantidad) de transacciones monetarias realizadas por los usuarios.

Esta métrica de participación se mide para visualizar la importancia de cierta marca o producto en particular de la empresa dentro del mercado al cual apunta. Ayuda a determinar quiénes son los competidores directos, los líderes del mercado y las amenazas de los nuevos entrantes. (Vargas, 2016)

Se mide en un periodo de tiempo determinado. Esto se debe a que la mayoría de los mercados son muy cambiantes, y tanto los planes estratégicos de la competencia como los gustos de los consumidores pueden hacer que las participaciones de mercado varíen en un corto periodo de tiempo.

Medir y monitorear la participación de mercado permite a las empresas planear sus estrategias a futuro basados en datos duros y numéricos, definiendo los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 CÓMO SE MIDE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Existen muchas fórmulas para calcular la participación de mercado. Estas varían dependiendo de las métricas que se emplean para estimar la presencia en el mercado.

De cualquier forma, funcionan para tener una idea clara de cuál es la popularidad de la compañía dentro de su industria. (Gregory Bramwell, 2009)

Los dos métodos principales son:

- Calcular la participación de mercado del negocio basándose en los ingresos que obtuvo la compañía en un período específico de tiempo y contrastarlos con los ingresos totales del mercado para ese mismo período.

Participación de mercado

$$= \frac{\text{Ingresos totales de la compañía}}{\text{Ingresos totales del mercado}} \times 100$$

- Por otro lado, también se puede calcular la cuota de mercado no monetaria del negocio, la cual permite saber qué porcentaje del mercado tiene la empresa con respecto a sus competidores. En esta fórmula, es necesario conocer la cuota de mercado del negocio y la de sus competidores en las unidades que correspondan según el producto analizado: unidades vendidas, clientes atendidos, usuarios alcanzados, transacciones realizadas, entre otros.

Participación de mercado no monetaria

$$= \frac{\text{Cuota de mercado de la compañía}}{\text{Cuota de mercado del sector o industria}} \times 100$$

Cualquiera de las dos fórmulas sirve para conocer la participación de mercado de una empresa, sin embargo, no miden exactamente lo mismo. La primera muestra el tamaño de los ingresos económicos con respecto a los de la industria en general, mientras que, la segunda, permite conocer a qué porcentaje de la cuota total de mercado corresponden esos ingresos, considerando unidades no monetarias. Es decir, muestra el tamaño de presencia en el mercado en comparación con la de tus competidores.

2.2.3 PRODUCTOS FINANCIEROS

Los productos financieros son el servicio que satisface la demanda de financiación externa de las empresas y que representa la oferta de las instituciones financieras. Es decir, un producto financiero es todo servicio de financiación que las entidades financieras ofrecen a sus clientes, las empresas, con la finalidad de proporcionarles los fondos precisos para el desarrollo de su actividad y la cobertura de sus necesidades de inversión. De la misma manera también serían productos financieros todos aquellos elementos que las entidades financieras pongan al servicio de las empresas para captar su ahorro y rentabilizarlo. (Zaragoza, 2009)

Por lo general, los productos financieros son emitidos por varios bancos, instituciones financieras, corredores de bolsa. También los proveedores de seguros, agencias de tarjetas de crédito y entidades patrocinadas por el gobierno.

La clasificación de los distintos tipos de productos financieros se lleva a cabo atendiendo al tipo o clase de activo subyacente, su volatilidad, riesgo y rendimiento. (Zaragoza, 2009) Estos son los tipos de productos financieros y algunos ejemplos de cada uno:

- **Productos financieros de inversión:** fondos de inversión, acciones o planes de pensiones, entre otros.
- **Productos financieros de ahorro:** depósitos a plazo fijo o cuentas de ahorro.
- **Productos financieros de financiación:** hipotecas o créditos.

2.2.4 PRODUCTOS FINANCIEROS DIGITALES

Las tecnologías digitales son un aliado para la inclusión financiera, ya que la tecnología no solo implica servicios y productos nuevos sino que implica el mejoramiento en procesos y transformación de canales y productos existentes a bajos costos, con altos niveles de seguridad y mejoras en la productividad, dado que reemplaza las oficinas físicas por canales digitales; reduce costos de proveer servicios

financieros e incrementa la relación de uso tecnológico para los clientes, especialmente porque brinda acceso financiero a población de bajos niveles de ingreso, en especial a aquella población que se encuentra en áreas rurales.(Clavijo et al., 2018)

Entre los principales productos financieros digitales que las entidades ofrecen a la población, se encuentran canales transaccionales a través de plataformas digitales que con conexión a internet permiten a los usuarios registrar transacciones monetarias dentro del sistema bancario. Existen distintas finalidades de estos productos digitales: transferencias personales, desembolso de créditos, medios de pago para comercios, entre otros. En el presente trabajo de investigación, nos centramos en un producto financiero digital que conforma el grupo de medios de pago.

2.2.5 MEDIOS DE PAGO

Los medios de pago están conformados por instrumentos, métodos y procedimientos de transferencias de fondos cuyo propósito es garantizar la circulación de dinero entre los participantes del sistema bancario, financiero y otros organismos participantes. Comprender los instrumentos, actores y dimensiones existentes en los sistemas de pago, es el primer paso para diagramar el vínculo con el comercio electrónico y la banca digital. (Ignacio Carballo et al., 2021)

Un instrumento de pago es un medio que permite transferir fondos a quien lo posee. A modo de ejemplo, un cheque es un instrumento de pago. A través de él, al transferir al beneficiario los fondos necesarios, su librador puede extinguir una obligación de pago. Los instrumentos de pago son los mecanismos existentes, proporcionados por el sistema financiero, para proceder al pago de los bienes o servicios adquiridos sin hacer uso del efectivo (billetes o monedas de curso legal). Entre ellos destacan:

- Las tarjetas en todas sus formas (débito, crédito, prepaga, virtual, entre otras)
- Las transferencias (por todos sus canales)
- Los documentos mercantiles (letra de cambio, cheque y pagaré)
- Otros instrumentos de pago propios del comercio exterior (crédito documentario, remesa, orden de pago, etc.).

Uno de los cambios que ha sucedido con el avance tecnológico es la disociación del medio de pago del soporte físico correspondiente. En este sentido, cada vez resulta más frecuente, el uso de las tarjetas de crédito y débito sin necesidad de emplear un servicio de terminales de punto de venta, e inclusive la emisión de tarjetas de crédito, de pago y prepagas, sin su correlativo físico en una tarjeta plástica (tarjeta virtual).

Sin duda una de las innovaciones más difundidas que facilitó esta disociación fueron los teléfonos móviles. El concepto de pagos móviles se refiere a las transacciones de pago iniciadas o confirmadas utilizando el dispositivo móvil de una persona, por lo general un teléfono inteligente, aunque los pagos pueden hacerse por SMS o con otros dispositivos móviles, como tabletas, relojes, pulseras, etc.

Asimismo, el soporte físico del medio de pago también ha sufrido importantes cambios, que van desde la incorporación de chips o de sistemas sin contacto, hasta botones de pago, códigos QR, entre otros.

También han surgido en el mercado plataformas de pagos electrónicas que permiten cobrar ventas online con tarjeta de crédito, débito y prepagas, que proporcionan financiamiento a los usuarios.

En muchos casos, dichas plataformas se encuentran asociadas a una billetera electrónica, donde tanto los comerciantes como los futuros compradores, pueden ingresar dinero, extraer dinero, realizar transferencias, efectuar pagos y realizar inversiones. Las billeteras virtuales permiten a los usuarios asociar múltiples tarjetas de diversos tipos que pueden ser empleadas para el pago de bienes y servicios. En el marco de estas funciones, se han generado interfaces de pago como el QR, asociadas a estas billeteras electrónicas, que agilizan y facilitan la realización de operaciones.

El medio de pago que ganó mayor popularidad en la última década, son las billeteras digitales y transferencias con código QR. En Latinoamérica y específicamente en Bolivia, el mercado utiliza cada vez con mayor frecuencia las transferencias con código QR, que permiten obtener rápidamente la información de la cuenta destino para poder realizar una transferencia con tan sólo unos simples pasos desde el dispositivo móvil.

2.2.6 TRANSACCIONES FINANCIERAS

Una transacción es una operación llevada a cabo entre dos partes, que implica el intercambio entre un bien o servicio a un determinado importe. Por tanto, el concepto de transacción se aplica para operaciones económicas en las que se emplea dinero para pagar un producto adquirido. (Tobin, 2015)

En este sentido, el significado del concepto se reduce a la transacción entre comprador y vendedor donde el dinero está de algún modo involucrado. Cuando hablamos de transacciones financieras a nivel empresarial, nos referimos al cambio de valor de los activos, pasivos o capital social de una entidad. En una transacción financiera se dan, de forma simultánea, dos procesos distintos. Por un lado, la adquisición de un producto o servicio y, por otro, el pago a cambio de la recepción de ese recurso. En el caso de las grandes finanzas, el pago por esa adquisición no tiene por qué ser exclusivamente monetario. En el mundo empresarial, la permuta puede realizarse empleando otros métodos de pago y sin que exista la adquisición de bienes. Por ejemplo, en este tipo de transacciones financieras puede producirse un intercambio de divisas u otros activos, sin que intervengan ni bienes ni capital.

2.2.7 VENTAJAS DE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS

Los datos relacionados con la información de las transacciones financieras han sido opacos durante mucho tiempo o simplemente no han estado disponibles.

Pero a medida que se desarrolla la digitalización de los servicios financieros, los propietarios de estos datos se están dando cuenta de que poseen activos extremadamente valiosos. (Larrán Jorge & Muriel de los Reyes, 2018)

Las nuevas tecnologías como la nube, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático permiten a las empresas aprovechar los datos para mejorar su toma de decisiones. Usualmente las plataformas en línea de las entidades financieras permiten:

- Verificar saldos y estados de cuenta
- Pagar servicios públicos como luz, teléfono, impuestos, etc.

- Transferir fondos entre cuentas
- Realizar inversiones
- Depositar cuentas tanto propias como de terceras personas
- Pagar tarjetas de crédito

Algunos bancos ofrecen estos servicios incluso las 24 horas, los 7 días de la semana, en formas nuevas y convenientes que elevan la productividad de personas y empresas. El objetivo es acercar a las personas a la banca, con seguridad, sencillez y a bajo costo. (Larrán Jorge & Muriel de los Reyes, 2018)

Algunos de los beneficios más tangibles de utilizar las plataformas de banca en línea son:

- Ahorro de tiempo: haces transacciones en minutos sin tener que ir al banco.
- Rapidez en las operaciones: las operaciones se hacen en tiempo real.
- Evitas cargar efectivo: No tienes que hacer los pagos –por ejemplo, de servicios públicos- en sucursales o en ventanillas de las prestadoras de servicios, y así evitas el riesgo de llevar dinero en efectivo.
- Comodidad en el manejo de tu portafolio: puedes mover fondos y traspasar dinero entre tus cuentas de ahorro, corrientes y de inversión, usualmente sin ningún costo.
- Seguimiento en tiempo real: puedes consultar tu saldo y verificar las transacciones realizadas casi inmediatamente después de realizadas, sin tener que esperar a que el banco emita el extracto. Esto te ayuda a tener un mejor control de tu dinero.

2.2.8 TRANSACCIONES QR

QR es la abreviatura de "Respuesta rápida". El código QR fue inventado por Ing. Masahiro Hara en los años 90, cuyo objetivo era encontrar un método de pago rápido y simple.

Los países occidentales están utilizando códigos QR principalmente en marketing como una forma rápida de iniciar sesión. Sin embargo, se espera que los pagos con códigos QR se vuelvan populares como una alternativa a los pagos tradicionales con tarjeta bancaria.

En Bolivia, desde su implementación por ASOBAN a mediados de 2019, esta alternativa tiene cada vez más popularidad en bancos, comercios, tiendas virtuales, y emprendedores que se suman al QR como forma de pago sin necesidad de usar dinero en efectivo.

Ahora es tan popular que pueden tener otras formas y colores, suelen aparecer en carteles publicitarios, letreros, anuncios de televisión, como medio informativo en las mesas de los restaurantes para acceder al menú, o como sistema de pago para acceder a promociones o cupones de descuento de algún sitio web o tienda virtual.

Los bancos bolivianos afiliados a la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (Asoban) quisieron hacer más fácil las transacciones electrónicas y lanzaron el pago \$imple, un innovador sistema que utiliza códigos QR para cobros y pagos express entre personas con cuentas en una misma entidad financiera o en distintas.

La diferencia con la banca digital vigente es justamente el uso de los códigos QR que permite incluso solicitar donaciones, cobrar pasanakus y pedir pagos por muy pequeño que sea un negocio en internet. En este año se ha ido posicionando como el sistema de pago favorito de respuesta rápida, pues facilita las transacciones entre comercios, tiendas virtuales, personas y bancos en Bolivia.(ASOBAN | Asociación de Bancos Privados de Bolivia)

Los únicos requisitos son tener una cuenta de banco, estar inscrito en banca digital de esa entidad y un smartphone con conexión. Según Asoban, Bolivia es el primer país

latinoamericano en adoptar el QR (respuesta rápida, por sus siglas en inglés) como solución interoperable para el ecosistema de pagos a través de \$imple.

El sistema está disponible para los usuarios de banca móvil en todo el país a través de los aplicativos de banca móvil de las entidades asociadas a Asoban, su uso es gratuito para todos los bolivianos y bolivianas que habiliten esta tecnología en sus equipos celulares y que hagan transacciones personales hasta Bs 5 mil.

2.2.9 COMO USAR EL SISTEMA DE TRANSACCIONES QR

Para ingresar a \$imple primero debe acceder a la app de banca móvil de su banco.

Para cobrar, después de ingresar los datos se genera un código QR que puede ser pagado por la primera persona que aplique la funcionalidad. Se puede definir la validez del código QR en el tiempo.

Se puede mostrar el código para que otro celular con la misma funcionalidad haga lectura. También es posible compartir el QR por correo o redes sociales.

Para pagar, haga lectura del código QR con la cámara del teléfono o busque la imagen del código en la galería del teléfono. Para confirmar la transacción, cada entidad financiera tiene su metodología: coordenadas o clave.

2.3 BANCO SOL

2.3.1 NATURALEZA

La historia del BancoSol se remonta a 1986 cuando comenzó a trabajar como una fundación. El 10 de febrero de 1992 se convirtió en el primer Banco de microfinanzas de Bolivia y regulado del mundo con la misión de generar oportunidades para los micro y pequeños microempresarios. Su gran mérito fue abrir las puertas del sistema financiero a sectores que estaban marginados del financiamiento formal, mediante una ingeniería financiera que, a la fecha, es un referente a nivel mundial. Nació con una cartera de USD4 millones (el 85% destinado a créditos solidarios), 17.000 clientes de crédito y cuatro oficinas en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. El desempeño

superó todas las expectativas. El primer año, BancoSol cerró la gestión con una cartera bruta de 8,8 millones; a diciembre de 2017 esta cartera llegó a USD. 1,456.4 millones - fue el primer banco de microfinanzas que superó la cartera de los USD. 1.000 millones - el índice de mora más bajo del sistema financiero nacional y está presente en todos los departamentos del país con una red de 510 puntos de atención. (*BancoSol*, 2009)

Banco Solidario S.A. es una sociedad anónima constituida mediante escritura pública No.99/1991 de 11 de diciembre de 1991 y por Resolución No. 252/91 de 6 de diciembre de 1991. Actualmente Banco Solidario S.A. brinda servicios financieros bajo la modalidad de banco múltiple, adecuándose al Art. 230, Sección II de la Ley 393 de “Servicios Financieros” de fecha 21 de agosto de 2013, cuyo objetivo principal es la de prestar servicios financieros al público en general, favoreciendo el desarrollo de la actividad económica nacional, la expansión de la actividad productiva y el desarrollo de la capacidad industrial del país.

2.3.2 MISIÓN

“Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, a través de servicios financieros integrales de calidad, apoyados en un equipo humano altamente comprometido”.(*BancoSol*, 2009)

2.3.3 VISIÓN

“Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo el progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos, en forma sostenible”.(*BancoSol*, 2009)

2.3.4 BANCA DIGITAL

La gama de servicios tecnológicos que Banco Solidario S.A. pone a disposición de los pequeños emprendedores, está compuesta por prestaciones innovadoras que van desde una amplia red de Cajeros Automáticos, pasando por la Banca por Internet (Solnet) y las dos opciones de Banca por celular (Infosol-SMS y AppSol-Aplicación móvil)

además de una red de Agencias Móviles que recorren las provincias de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, atendiendo consultas y transacciones de la población rural y periurbana por medio de una conexión satelital. A estos canales de atención y contacto se suma SolAmigo, servicio de cajeros externos, atendidos por un funcionario del Banco, que en un ambiente de máxima seguridad atiende transacciones y consultas brindando a clientes y usuarios, servicios financieros próximos a sus viviendas. (*BancoSol*, 2009)

Los canales digitales que el BancoSol pone a disposición de sus usuarios son los siguientes:

- **SolNet personas:** SolNet permite acceder al Banco a través de la web. Donde se encuentran, sin restricciones de fecha ni horario las transacciones que se puede realizar son:
 - Consulta de saldos, extractos y movimientos.
 - Cambio de clave y PIN transaccional.
 - Transferencias entre tus cuentas BancoSol.
 - Transferencias a cuentas de terceros y a cuentas en otros Bancos (ACH).
 - Giros nacionales e internacionales.
 - Pagos de servicios.
 - Pago de cuotas de créditos.
- **SolNet empresarial:** Brinda una solución tecnológica para la empresa, sin importar su tamaño. La seguridad está garantizada asignando roles y usuarios para los administradores de las cuentas. Permite realizar las siguientes transacciones de manera rápida y segura:
 - Administración de todas las cuentas de la empresa.
 - Acceso a extractos diarios, semanales o por rango de fechas.

- Transferencias entre cuentas BancoSol, a terceros y a cuentas en otros Bancos (ACH).
 - Giros nacionales e internacionales.
 - Pago de planillas y a proveedores.
 - Pagos de servicios.
- **App Sol** : Esta aplicación es diseñada para ayudar en el tránsito hacia la banca digital. Más fácil, rápido y seguro, con AppSol 3.0 se puede realizar:
 - Transferencias entre tus cuentas BancoSol.
 - Transferencias a cuentas de terceros y a cuentas en otros Bancos (ACH).
 - Giros nacionales e internacionales.
 - Pago de cuotas de créditos.
 - Consulta de saldos, extractos y movimientos.
 - Bloqueo de Tarjeta de débito.
 - Cambio de clave y PIN transaccional.
 - Pago de Servicios.
 - Pago SIMPLE
 - **Simple de BancoSol:** Pago Simple es una transferencia de dinero que se realiza mediante un código QR generado en la aplicación móvil de cada banco. En APPSOL se debe seleccionar la opción pago Simple e inmediatamente se desplegará un menú de servicios, mostrando tres opciones Cobrar, Pagar y Movimientos.

Cobrar: permite generar códigos QR que redireccionan el dinero a una cuenta bancaria específica. Se solicitará que ingreses el tiempo de funcionamiento del código, el monto a cobrar, motivo del cobro, la cuenta a la cual se le abonará y seleccionar la opción de bolivianos o

dólares. Se tiene la opción de compartir por diferentes plataformas y redes sociales.

Pagar: permite escanear códigos QR, mediante la cámara del celular, para realizar el pago a una cuenta específica. Posteriormente en una ventana siguiente aparecerá una pregunta de confirmación con el monto y el nombre del cobrador, con la opción de aceptar el pago.

Movimientos: contiene los registros de cobros y pagos realizados a través de la función SIMPLE.

CAPÍTULO III

3. MARCO PRÁCTICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación utilizado en el presente trabajo tiene carácter explicativo, ya que se pretende detallar la actual situación de participación de mercado en transacciones QR que tiene la entidad financiera BancoSol dentro de sus productos financieros digitales, para comprobar la hipótesis planteada de la causa identificada.

3.2 DEFINICIÓN DEL METODO(S) DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017) utilizadas para el presente trabajo son:

- **Método inductivo:** Consiste en aquel proceso de razonamiento que busca la explicación de las causas de los casos que van desde lo particular a lo general, para el presente trabajo este método nos permite considerar dos aspectos fundamentales dentro de la investigación, como ser la muestra y las medidas estadísticas que nos permiten aceptar o rechazar la hipótesis planteada.
- **Método de análisis:** Consiste en un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus

múltiples relaciones, propiedades y componentes con el fin estudiar el comportamiento de cada parte y examinar las relaciones entre ellas, dicho método nos permitirá realizar un análisis de la causa y efecto de la presente investigación y su relación de la misma.

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de campo está dirigida a dos segmentos importantes para el desarrollo de una estrategia comercial de medios de pago digitales: los negocios y las personas. Es importante que ambos cuenten con plataformas digitales habilitadas para que pueda darse la transacción comercial y el pago mediante QR. Es por ello que es necesario relevar información de ambas partes involucradas.

Para la investigación del segmento negocios, se estudiará el comportamiento de los dueños de negocios pequeños y medianos con puntos de venta físico ubicados en los Macrodistritos Max Paredes, Cotahuma y Sur de la municipalidad de La Paz. Entre los rubros principales que serán incluidos en el estudio se encuentran: tiendas de barrio, restaurantes, puestos de mercado, micro mercados, entre otros.

El objetivo de análisis de este segmento será determinar el nivel de bancarización y digitalización, además de conocer los determinantes para la adopción de medios de pago digitales en su negocio.

Y para el segmento de personas, consideraremos a la población adulta entre 18 y 50 años de edad, que habitan en los mencionados Macrodistritos del municipio de La Paz, ya que estos son consumidores potenciales de los negocios estudiados. También se pretende conocer el grado de digitalización y uso de productos digitales financieros, junto con las razones de uso de medios de pago alternativos

3.3.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para definir el tamaño del cálculo de la muestra (Aguilar, 2005) de personas, donde la variable principal es de tipo cualitativo, que se reporta mediante la proporción del

fenómeno en estudio en la población de referencia, la muestra se calcula a través de las fórmulas:

- a) Para población infinita (cuando se desconoce el total de unidades de observación que la integran o la población es mayor a 10,000):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

- b) Para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran):

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

Donde:

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza

e=error de estimación máximo aceptado

Para el presente trabajo para el muestreo de personas se utilizará la determinación de la muestra infinita, para lo cual tomaremos un nivel confianza “Z” de 95%, un margen de error “e” de 5%, la probabilidad de que ocurra “p” de un 50% y de que no ocurra “q” de 50%, a continuación, se presenta la fórmula para concluir el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Dado que no existe una fuente de información que nos indique el tamaño de la población total de personas en los Macrodistrictos de objeto de estudio, se opta por determinar la muestra para una población infinita, realizando la investigación con 384 personas dentro del mercado definido.

Para determinar el tamaño de la muestra de Negocios se optó por la selección de un muestreo no probabilístico proporcional, donde el Nro. de negocios encuestados será de 130 en proporción a los Macrodistrictos de investigación estos son:

- Macrodistricto Cotahuma
- Macrodistricto Max Paredes
- Macrodistricto Sur

3.4 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Toda la información requerida para el presente trabajo será obtenida mediante la matriz de recopilación de información y técnicas de recopilación que se detallan a continuación:

3.4.1 MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En la matriz se muestra la variable independiente y la variable dependiente, cada variable con sus respectivos elementos o subvariables, los cuales poseen indicadores que serán utilizados como instrumentos de medición, en la matriz también muestra quienes son los sujetos de investigación, es decir a quienes se aplicará la técnica de recopilación de información elegida que en este caso son: la encuesta, la entrevista y recopilación documental; otro aspecto que se toma en cuenta en la matriz son los documentos específicos de consulta y por último en la matriz se determina a los sujetos que nos proporcionan dicha de información antes mencionada.

A continuación, se muestra la matriz de recopilación de información, que está dividida en variable independiente y variable dependiente, como se definió ya en el marco teórico.

Tabla 1 Matriz De Recopilación De Información

VARIABLES	ELEMENTOS O SUBVARIABLES	INDICADORES O UNIDAD DE MEDIDA (COMO SE MIDE LA SUBVARIABLE)	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN (QUINES NOS PUEDEN DAR INFORMACIÓN DE LA VARIABLE)	TÉCNICA A UTILIZAR	DOCUMENTO ESPECIFICO DE CONSULTA	SUJETO DE PROVISION DE INFORMACIÓN
ESTRATEGIA COMERCIAL	Buyer Persona	<p>Datos demográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género - Edad - Macrodistrito - Actividad comercial (negocios) <p>Datos comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco principal - Grado de digitalización <p>Preferencias en el uso de productos digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preferencia en medios de pago alternativos - Conocimiento del medio de pago QR - Percepción de presencia en el mercado del medio de pago QR - Predisposición a la adopción del medio de pago QR 	- Usuarios Persona - Usuarios Negocio	ENCUESTA	Resultados tabulados de la encuesta	- Usuarios Persona - Usuarios Negocio
	Planes de acción y promoción	- Estrategia de promoción del medio de pago con código QR	Subgerente Nacional de Negocios	ENTREVISTA	Planes de acción principales para promoción de medio de pago digital	-Subgerente Nacional de Negocios

	Red de ventas	- Estructura comercial	Subgerente Nacional de Negocios	ENTREVISTA	- Organigrama unidad comercial - Roles y funciones comerciales	- Subgerente Nacional de Negocios
	Oferta comercial	- Oferta de valor para usuarios Persona y Negocios	Subgerente Nacional de Negocios	ENTREVISTA	Respuesta documentada de la entrevista	- Subgerente Nacional de Negocios
VARIABLE DEPENDIENTE						
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN TRANSACCIONES QR	Participación de Mercado	Participación de mercado respecto a la competencia	Subgerente Nacional de Negocios	RECOPIACIÓN DOCUMENTAL	Reporte transaccional QR de la ACCL	- Subgerente Nacional de Negocios
		Objetivos planteados en participación de mercado de transacciones QR	Subgerente Nacional de Negocios	ENTREVISTA	Respuesta documentada de la entrevista	- Subgerente Nacional de Negocios

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recopilación de información son los instrumentos de investigación a ser aplicados en la investigación, las cuales se definieron anteriormente en la matriz de recopilación de información, se detallan a continuación:

- **Encuesta:** Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación.

La encuesta se emplea para recabar información sobre el buyer persona para la variable independiente “Estrategia Comercial”. El objetivo de la encuesta es conocer el comportamiento y las preferencias respecto a la adopción de productos digitales financieros, específicamente medios de pago, de usuarios tipo persona y negocio. (Ver Anexo 1 y 2)

- **Recopilación Documental:** La recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto.

La recopilación documental será instrumento para recabar información de la variable dependiente: “objetivo de participación de mercado en transacciones QR no alcanzado”, acudiendo al reporte transaccional de pagos y cobros mediante código QR emitido por la ACCL y difundido a los bancos múltiples integrantes del sistema financiero boliviano.

- **Entrevista:** La entrevista es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga.

La entrevista será realizada al Gerente Comercial del BancoSol con el objetivo de recabar información sobre la variable independiente “Estrategia Comercial”, indagando en los elementos: planes de acción y promoción, red de ventas y oferta comercial. Además de conocer los objetivos planteados por la entidad financiera respecto a la variable dependiente “Participación de mercado en transacciones QR” que definieron en su plan estratégico de transformación digital con las expectativas de crecimiento anual.

3.5 PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Tabla 1 Entrevista dirigida al responsable del área de comercialización

ENTREVISTA	
Entidad Financiera BANCOSOL	
Nombre del entrevistado	Ingeniera Mónica Sánchez
Cargo que ocupa	Subgerente Nacional de Negocios
1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos planteados por la organización respecto al uso de código QR como medio de pago digital?	El BancoSol tiene un plan estratégico a 3 años para revolucionar las microfinanzas en Bolivia desde un enfoque de digitalización, nos hemos propuesto como organización el alcanzar crecimientos anuales en transacciones QR que nos permitan obtener participaciones de mercado que lleguen gradualmente al 7.5% en 2023
2. ¿La empresa cuenta con un plan comercial para incrementar el uso de transacciones QR?	Sí, consideramos que la mejor forma de llegar a nuestro segmento de mercado es a través de iniciativas comerciales en las que los asesores expliquen los beneficios del producto, generando confianza y aceptación en nuestros clientes microempresarios.
3. ¿Qué planes de acción se tiene para promocionar el medio de pago digital?	Tenemos varias iniciativas desplegadas en paralelo, las principales fueron proveer de códigos QR impresos a todos nuestros clientes dueños de puestos de mercado, farmacias, ferreterías, entre otros rubros comerciales. También realizamos activaciones en ferias temporales como ser la feria de Alasitas en la ciudad de La Paz,

	donde usamos incentivos para lograr que las caseritas adopten este nuevo medio de pago digital.
4. ¿Se cuenta con una estructura comercial para ejecutar estos planes de acción?	La estructura comercial que utilizamos actualmente para posicionar nuestro medio de pago digital con QR es la misma que empleamos para el resto de nuestros productos financieros, los asesores comerciales en cada una de nuestras agencias tienen la responsabilidad de que su cartera de clientes sea digitalizada y se incremente la usabilidad de este medio de pago.
5. ¿Qué oferta de valor comercial se brinda a los usuarios persona y a los usuarios negocios?	Para las personas, tenemos un plan de comunicación en el que mostramos los principales beneficios de pagar con QR: simplicidad, accesibilidad, uso gratuito, y también nos apalancamos de los cambios de la pandemia para también ofrecer un medio de pago que te protege de contagios al utilizar billetes y monedas. En lo que respecta a nuestros usuarios negocio, siempre empleamos la oferta de valor de la simplicidad, la visibilidad de los movimientos generados en el negocio, el no usar efectivo, pero sinceramente, muchas veces estos argumentos no bastan para convencer a nuestros clientes microempresarios, ya que por cultura, edad u otros factores se les dificulta tener confianza en la tecnología, por lo que muchas veces optamos por generar incentivos monetarios y no monetarios para que se animen a cobrar con código QR.

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista de la subgerente nacional de negocios del BancoSol

Tras la entrevista realizada la subgerente nacional de negocios compartió los objetivos trazados de participación de mercado en transacciones QR.

- En el 2019: El BancoSol alcanzó un 1.85 % de participación de mercado en volumen transaccional QR y su objetivo era llegar a un 2,5%, pero solo llegaron al 74% de cumplimiento de su objetivo.

- En el 2020: El BancoSol alcanzó un 2.28 % de participación de mercado en volumen transaccional QR y su objetivo era llegar a un 3.75%, llegando solo al 61% de cumplimiento de su objetivo.
- En el 2021: El BancoSol alcanzó un 2.2 % de participación de mercado en volumen transaccional QR y su objetivo era llegar a un 5%, pero solo llegaron al 44% de cumplimiento de su objetivo

Estos mismos objetivos se ven reflejados en el Reporte Transaccional ACCL S.A. que se muestra continuación, esta información nos brindó la subgerente nacional de negocios.

Tabla 2 Volumen transaccional anual transferencias QR 2019 a 2021 - sistema financiero

ENTIDAD FINANCIERA	2019	2020	2021
BNB	12.925	197.283	2.391.183
BME	9.232	139.592	1.867.052
BUN	7.701	101.255	1.298.573
BCP	8.378	198.150	1.748.804
BGA	2.038	42.956	1.228.104
BFASSIL	-	25.807	1.465.517
BISA	5.436	82.393	776.261
BECO	2.413	31.798	617.193
BANCO SOL	946	19.608	266.789
COOPERATIVA JESUS NAZARENO	750	8.000	161.625
E-FECTIVO ESPM S.A.	698	7.449	150.492
BANCO FIE	461	4.907	99.142
BANCO FORTALEZA	125	1.309	26.438
BANCO PYME ECOFUTURO	79	860	17.379
COOPERATIVA SAN MARTIN	20	203	4.100
CRECER IFD	13	154	3.113
CIDRE IFD	-	29	591
TOTAL SISTEMA	51.215	861.753	12.122.356

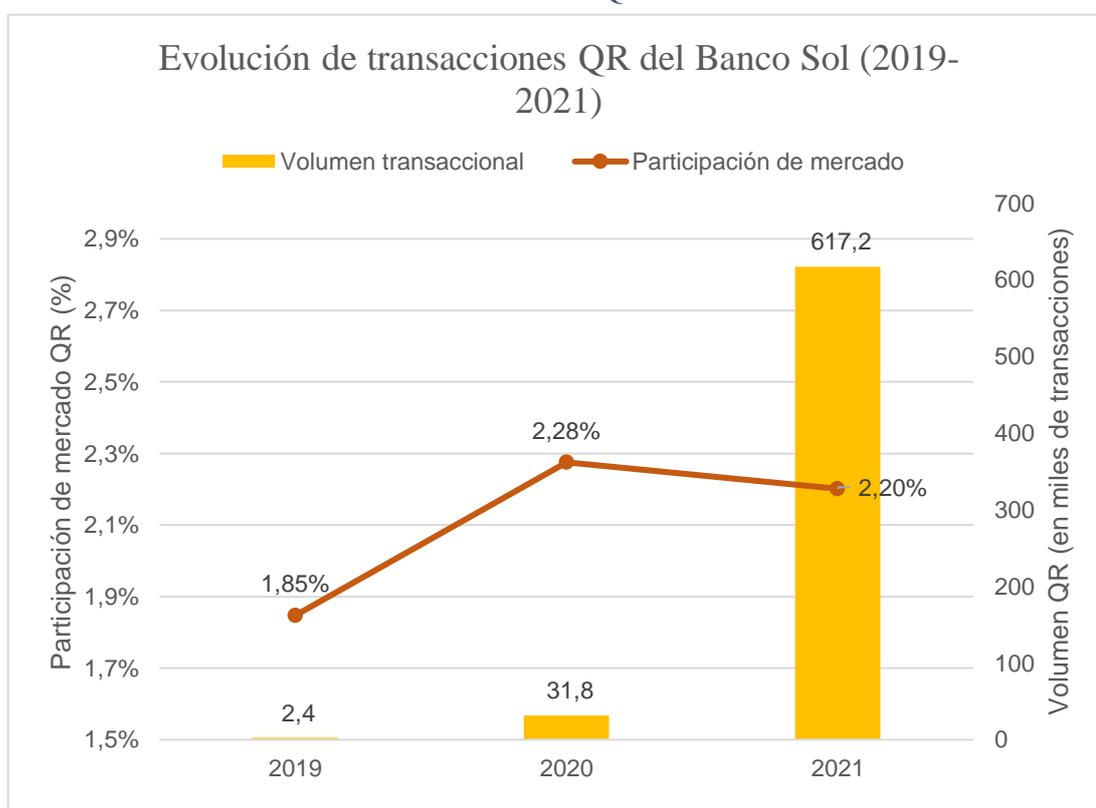
Fuente: Reporte Transaccional ACCL S.A.

Tabla 3 Mercado transferencias QR 2019 al 2021 - sistema financiero - BancoSol

BANCO SOL	2019	2020	2021
Participación de mercado	1,85%	2,28%	2,20%
Meta en participación	2,50%	3,75%	5,00%
Volumen transaccional	2,4	31,8	617,2
Cumplimiento meta	74%	61%	44%

Fuente: Reporte Transaccional ACCL S.A.

Gráfico 1 Evolución de Transacciones QR del BancoSol



Fuente: Reporte Transaccional ACCL S.A.

3.5.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PERSONAS

La encuesta realizada a personas que residen en el municipio de La Paz alcanzó a un total de 384 individuos, a continuación, se describen las principales características demográficas de la muestra.

En la siguiente tabla se muestra la proporción de género y rango de edad de la que está compuesta la muestra representativa de personas:

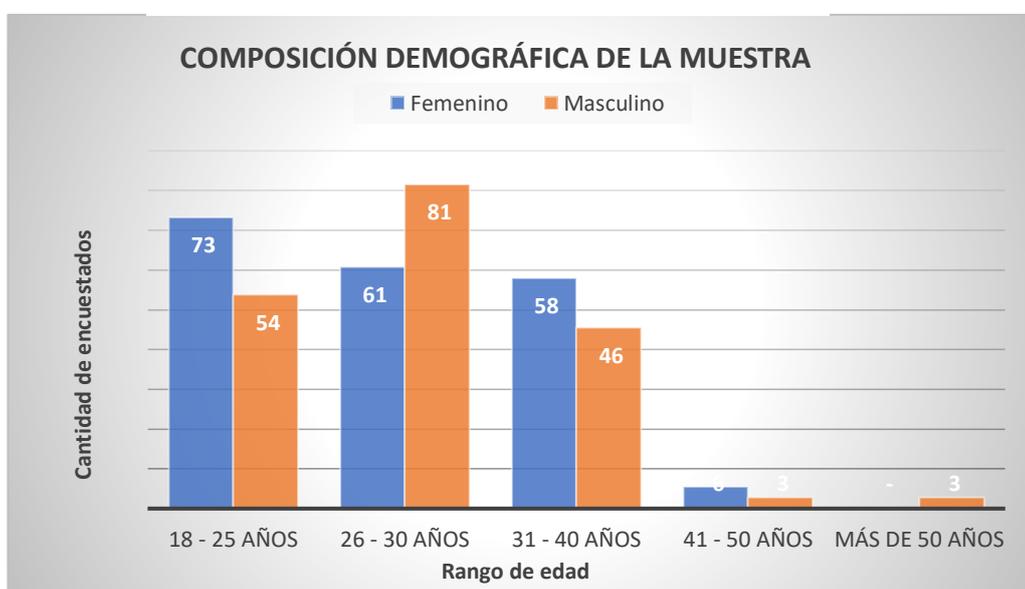
Tabla 4 Composición demográfica de la muestra

RANGOS DE EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
18 - 25 años	19%	14%	33%
26 - 30 años	16%	21%	37%
31 - 40 años	15%	12%	27%
41 - 50 años	1%	1%	2%
Más de 50 años	0%	1%	1%
Total	51%	49%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de personas dentro de cada grupo demográfico clasificado por las variables género y rango de edad.

Gráfico 2 Composición demográfica de la muestra



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Los 384 encuestados residen en los siguientes Macrodistritos del municipio de La Paz:

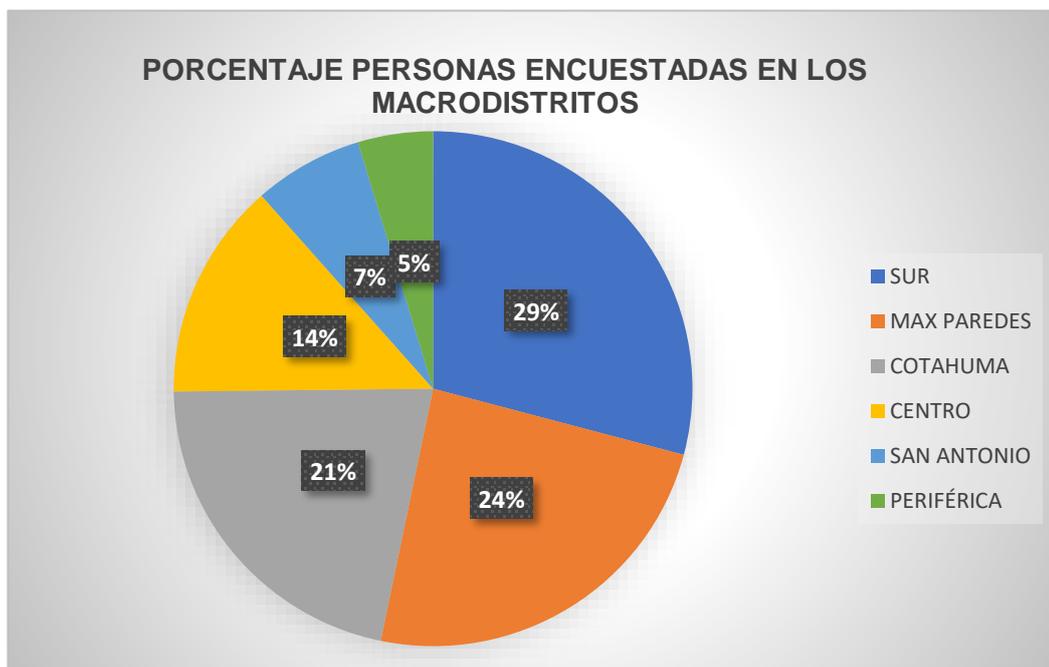
Tabla 5 Composición de las encuestas por Macrodistrito

MACRODISTRITO	NRO. DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
SUR	112	29%
MAX PAREDES	93	24%
COTAHUMA	83	22%
CENTRO	52	14%
SAN ANTONIO	26	7%
PERIFÉRICA	18	5%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de personas encuestadas dentro de los Macrodistritos de la ciudad La Paz.

Gráfico 3 Personas Encuestadas en los Macrodistritos



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Dentro de la primera sección de la encuesta realizada a personas, se efectuaron dos preguntas con el objetivo de conocer la entidad financiera principal que usa cada encuestado y el nivel de uso de canales digitales de dicha entidad.

En la siguiente tabla podemos observar el cruce entre ambas variables para conocer el comportamiento de los usuarios de cada entidad del sistema financiero.

Tabla 6 Nivel de digitalización por Entidad Financiera

ENTIDAD FINANCIERA	SI USA CANALES DIGITALES	NO USA CANALES DIGITALES	NO CONOCE LA BANCA DIGITAL	NRO. DE ENCUESTADOS
BANCO UNIÓN	87%	11%	2%	87
BANCO NACIONAL (BNB)	91%	8%	2%	74
BANCO DE CREDITO (BCP)	96%	4%	0%	69
BANCO MERCANTIL	93%	7%	0%	59
BANCO BISA	83%	17%	0%	32
BANCO FIE	91%	5%	5%	31
BANCO SOL	93%	7%	0%	20
BANCO FASSIL	60%	20%	20%	7
BANCO GANADERO	100%	0%	0%	3
No uso ningún Banco	0%	100%	0%	3
Total	90%	9%	1%	384

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Las principales conclusiones obtenidas con la tabla anterior son:

- Los 3 bancos más utilizados por la población de la ciudad de La Paz son el Banco Unión, BNB y BCP, seguidos del Mercantil y Bisa.
- Casi el 90% de los encuestados afirma que utiliza algún canal digital de su entidad financiera.
- El BancoSol ingresa dentro del top 3 de entidades que tienen mayor índice de digitalización de sus usuarios, junto al BCP y Mercantil.

En la investigación también se indagó sobre la preferencia en medios de pago, la variable con mayor correlación frente a este comportamiento es la edad del usuario, en el siguiente cuadro se realiza el cruce de variables rango de edad contra medio de pago preferido por la población:

Tabla 7 Cruce entre preferencias en medio de pago y edad

MEDIO DE PAGO PREFERIDO	18 - 25 años	26 - 30 años	31 - 40 años	41 - 50 años	Más de 50 años	Total
Efectivo (billetes y monedas)	50%	45%	63%	100%	100%	53%
Tarjeta (débito o crédito)	32%	23%	23%	0%	0%	25%
Código QR (Pago Simple)	17%	17%	4%	0%	0%	13%
Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro de cuenta)	1%	15%	11%	0%	0%	9%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Con los resultados obtenidos, podemos determinar lo siguiente:

- Más del 50% de la población prefiere pagar con efectivo.
- Menos del 15% tiene el QR como medio de pago preferido.
- El total de las personas mayores de 40 años mantiene el efectivo como su principal forma de realizar pagos.

- Las personas entre 18 y 30 años son los que tienen mayor adopción del código QR, no obstante, este sigue siendo un porcentaje bastante bajo del grupo etario, alcanzando solamente el 17%.

Otro análisis interesante, es el cruce entre la preferencia en medios de pago con el Macrodistrito en el que reside el encuestado, dado que con esta vista se puede apreciar que la cultura y nivel económico/social en cada zona del municipio de La Paz también influye en las preferencias del consumidor.

Tabla 8 Preferencias de pago según Macrodistritos

MEDIO DE PAGO PREFERIDO	CENTRO	COTAHUMA	MAX PAREDES	PERIFÉRICA	SAN ANTONIO	SUR
Efectivo (billetes y monedas)	45%	40%	75%	46%	42%	52%
Tarjeta (débito o crédito)	34%	27%	15%	23%	16%	31%
Código QR (Pago Simple)	16%	20%	4%	8%	26%	12%
Transferencia bancaria	5%	13%	6%	23%	16%	5%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Con los datos obtenidos podemos concluir que:

- En el Macrodistrito Max Paredes es donde la población tiene mayor preferencia por el uso de efectivo para realizar compras, siendo este el medio de pago con mayor preferencia en todas las zonas del municipio.
- Los habitantes de los Macrodistritos Centro, Sur y Cotahuma tienen mayor nivel de preferencia por el uso de la tarjeta de débito o crédito para realizar compras en comercios.
- En los Macrodistritos San Antonio y Cotahuma existe mayor adopción del pago con QR respecto a otras zonas. Siendo los de menor aceptación del pago QR: Max Paredes y Periférica.

Posterior al relevamiento de información sobre preferencias, se investigó sobre el nivel de conocimiento que se tiene específicamente sobre el medio de pago con código QR.

En próximas tablas, con fines de síntesis, se denotará a la cantidad de personas que respondieron la encuesta con el símbolo numeral “#” y para expresar la participación en la composición de la muestra total se empleara el símbolo de porcentaje “%”

Tabla 9 Conocimiento del QR por rango de edad

Conocimiento del medio de pago con QR	18 - 25 años		26 - 30 años		31 - 40 años		41 – 50 años		Más de 50 años		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Sí, lo he probado	84	66%	75	52%	32	31%	-	0%	3	100%	193	50%
Sí, pero nunca lo probé	40	32%	61	43%	52	51%	7	83%	-	0%	160	42%
No lo conozco	3	2%	7	5%	19	19%	1	17%	-	0%	30	8%
Total	127	100%	142	100%	104	100%	8	100%	3	100%	384	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Con el cruce de estas variables se pudo observar que:

- El 92% de los encuestados tiene conocimiento sobre este nuevo medio de pago digital. Sin embargo, tan sólo el 50% lo ha probado, quedando el 42% que solamente lo conoce, pero nunca lo utilizó para realizar pagos o cobros.
- El rango etario con mayor nivel de conocimiento y uso de este medio de pago es el de 18-25 años, seguido del rango de 26-30 años con más de la mitad de los encuestados (52%) que conocen y ya usaron el QR para realizar pagos.

- Otro resultado que llama la atención, es que las personas entre 31 y 50 años tienen alto nivel de conocimiento, pero no lo utilizan por distintas razones en las que profundizaremos más adelante.

Otro dato cruce realizado en la investigación se muestra en la siguiente tabla, donde se analizó el conocimiento que se tiene sobre los pagos con código QR y su relación con los Macrodistritos en los que residen las personas encuestadas.

Tabla 10 Conocimiento de medio de pago con QR por Macrodistrito

Conocimiento del medio de pago con QR	CENTRO	COTAHUM A	MAX PAREDES	PERIFÉR ICA	SAN ANTONIO	SUR	TOTAL
No lo conozco	0%	5%	12%	23%	11%	7%	8%
Sí, lo he probado	63%	57%	34%	31%	42%	58%	50%
Sí, pero nunca lo probé	37%	38%	54%	46%	47%	35%	42%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Podemos concluir del análisis de estas variables que;

- En todos los Macrodistritos excepto Periférica el porcentaje de que no conozcan el medio de pago con código QR no supera el 12%.
- Las personas que residen en los Macrodistritos Sur, Centro y Cotahuma son las que tienen un nivel superior al 50% de conocimiento de medio de pago con QR, además de haberlo probado en alguna ocasión.
- Existe un dato interesante que podemos rescatar de esta tabla donde nos arroja que el 42% de la población en todos los Macrodistritos conocen el medio de pago con código QR, pero nunca lo han probado.

También se consideró interesante investigar sobre la percepción que tiene la población respecto a la oferta del mercado en medio de pago QR, es decir, cuántos negocios de la ciudad consideran que actualmente ya tienen disponible un código QR para poder cobrar.

Tabla 11 Percepción de la oferta de pago con QR por edad

OFERTA DE PAGO CON QR	18 - 25 años		26 - 30 años		31 - 40 años		41 - 50 años		Más de 50 años		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Todos	1	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	1	0%
Casi todos	14	11%	3	2%	1	1%	-	0%	-	0%	18	5%
La mitad tiene y la mitad no	26	21%	37	26%	12	12%	-	0%	1	50%	77	20%
Muy pocos	72	57%	94	66%	84	81%	8	100%	1	50%	260	68%
Ninguno	14	11%	8	6%	6	5%	-	0%	-	0%	28	7%
Total	127	100%	142	100%	104	100%	8	100%	3	100%	384	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Se pudo concluir que:

- El 68% de la población paceña considera que son muy pocos los negocios que actualmente ofrecen la alternativa de pagar con código QR y tan sólo el 5% considera que casi todos ya tienen habilitado este medio de pago.
- Al realizar el análisis por edades, no se observa un patrón diferente entre los distintos grupos, todos coinciden en que existe muy poca oferta actual de este medio de pago.

- El grupo con edades entre 18 a 25 años es el que tiene mayor percepción de presencia del QR en el mercado, siendo este aún un porcentaje muy bajo que tan sólo alcanza el 12%.

3.5.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A NEGOCIOS

La encuesta realizada a los negocios ubicados en el municipio de La Paz alcanzó a un total de 130 dueños de negocios, a continuación, se describen las principales características demográficas de la muestra.

En la siguiente tabla se muestra la proporción de género y rango de edad de la que está compuesta la muestra representativa de los dueños de negocios:

Tabla 12 composición demográfica de la muestra de negocio

RANGO DE EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
18 - 25 años	1%	1%	1%
26 - 30 años	4%	3%	7%
31 - 40 años	19%	18%	38%
41 - 50 años	29%	18%	48%
Más de 50 años	5%	2%	6%
Total	58%	42%	100%

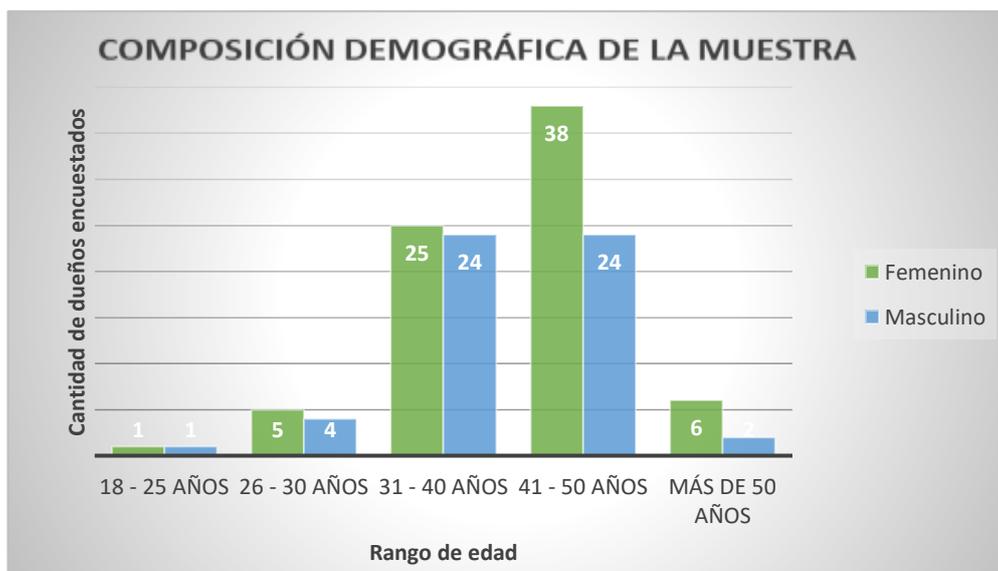
Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Se puede concluir que:

- El 92% de los dueños de negocios encuestados son mayores de 30 años.
- Otro dato importante que se rescata es que el 58% son mujeres.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de dueños de negocio dentro de cada grupo demográfico clasificado por las variables género y rango de edad.

Gráfico 4 Demográfica de la muestra - negocio



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Los 130 negocios encuestados se encuentran en los siguientes Macrodistritos del municipio de La Paz:

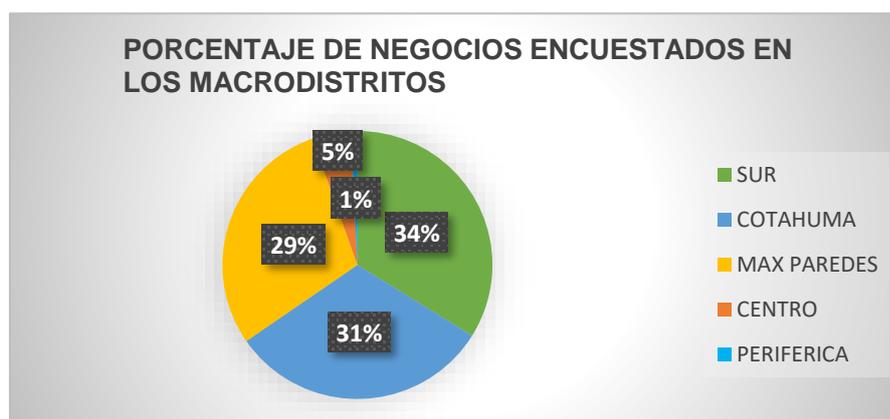
Tabla 13 Composición de la muestra por Macrodistrito

MACRODISTRITO	NRO.DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE%
SUR	44	34%
COTAHUMA	41	32%
MAX PAREDES	38	29%
CENTRO	6	5%
PERIFÉRICA	1	1%
Total	130	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de negocios encuestadas dentro de los Macrodistritos de la ciudad La Paz.

Gráfico 5 Composición de la muestra de negocios por Macrodistrito



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Dentro de la primera sección de la encuesta realizada a los negocios, se efectuaron dos preguntas con el objetivo de conocer la entidad financiera principal que utiliza cada dueño de negocio y el nivel de uso de canales digitales.

En la siguiente tabla podemos observar el cruce entre ambas variables para conocer el comportamiento y el uso financiero digital de los dueños de negocio con cada entidad del sistema financiero.

Tabla 14 Comportamiento de los dueños con los medios digitales

ENTIDAD FINANCIERA	SI USA CANALES DIGITALES	NO USA CANALES DIGITALES	NO CONOCE LA BANCA DIGITAL	NRO. DE ENCUESTADOS
BANCO SOL	100%	0%	0%	35
BANCO FASSIL	100%	0%	0%	24
BANCO BISA	100%	0%	0%	15
BANCO MERCANTIL	93%	7%	0%	14
BANCO UNIÓN	92%	8%	0%	12
BANCO FIE	100%	0%	0%	8
NO USO NINGÚN BANCO	13%	38%	50%	8
BANCO NACIONAL (BNB)	100%	0%	0%	6
BANCO DE CREDITO (BCP)	100%	0%	0%	5
OTRO BANCO	100%	0%	0%	2
BANCO PRODEM	100%	0%	0%	1
Total	93%	4%	3%	130

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Las principales conclusiones obtenidas con la tabla anterior son:

- Los 3 bancos más utilizados por los dueños de negocio de la ciudad de La Paz son: el BancoSol, Banco Fassil y Banco Bisa, seguidos del Mercantil y Unión.
- El 93% de los encuestados afirma que utiliza algún canal digital de su entidad financiera.
- El BancoSol ingresa dentro del top 3 de entidades que tienen mayor índice de digitalización de sus usuarios, junto al Banco Fassil y Banco Bisa.

También se indagó sobre la preferencia en medios de pago, la variable con mayor correlación frente a este comportamiento es la edad del dueño de negocio, en el siguiente cuadro se realiza el cruce de variables rango de edad contra medio de pago preferido por los propietarios de los negocios:

Tabla 15 Cruce entre preferencias en medio de pago y edad

MEDIO DE PAGO PREFERIDO	18 - 25 años	26 - 30 años	31 - 40 años	41 - 50 años	Más de 50 años	Total
Efectivo (billetes y monedas)	100%	56%	65%	71%	100%	70%
Código QR (Pago Simple)	0%	22%	14%	18%	0%	15%
Tarjeta (débito o crédito)	0%	11%	20%	6%	0%	12%
Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro de cuenta)	0%	11%	0%	5%	0%	3%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Con los resultados obtenidos, podemos determinar que:

- El 70% de los negocios prefiere cobrar con efectivo.
- Menos del 15% tiene el QR como medio de cobro preferido.
- El efectivo se mantiene como medio de pago preferido por todos los rangos de edad como principal forma de cobro.

- El rango de edad que tiene mayor preferencia por cobrar con QR es de 26 a 30 años.

Otro análisis interesante, es el cruce entre la preferencia en medios de cobro con el Macrodistrito en el que reside el negocio, dado que con esta vista se puede apreciar que la cultura y nivel económico/social en cada zona del municipio de La Paz también influye en el comportamiento de los negocios locales.

En los siguientes análisis se excluirán a los Macrodistritos Centro y Periférica por no contar con un tamaño de muestra suficiente para poder inferir sobre el universo de negocios ubicados en estas zonas.

Tabla 16 Preferencias de pago según Macrodistritos

MEDIO DE PAGO PREFERIDO	COTAHUMA	MAX PAREDES	SUR
Efectivo (billetes y monedas)	78%	71%	61%
Código QR (Pago Simple)	10%	16%	23%
Tarjeta (débito o crédito)	12%	8%	16%
Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro. de cuenta)	0%	5%	0%
Total de encuestas	41	38	44

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Con los datos obtenidos podemos concluir que:

- En los 3 Macrodistritos del análisis, más del 60% de los comercios prefieren continuar cobrando con efectivo.
- Los medios de pago digitales, es decir: código QR, tarjeta tienen mayor adopción en el Macrodistrito Sur, alcanzando un 39%, a diferencia de los de los otros dos que no superan el 24%.

Continuando con el relevamiento de información sobre preferencias en medios de pago, se investigó sobre el nivel de conocimiento que se tiene específicamente sobre el código QR.

Tabla 17 Conocimiento del QR por rango de edad en negocios

CONOCIMIENTO DEL COBRO CON QR	18 - 25 años	26 - 30 años	31 - 40 años	41 - 50 años	Más de 50 años	Total
No lo conozco	0%	0%	6%	23%	50%	16%
Sí, lo he probado	50%	33%	18%	27%	25%	25%
Sí, pero nunca lo probé	50%	67%	76%	50%	25%	59%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Con el cruce de estas variables se pudo observar que:

- El 84% de los negocios encuestados tiene conocimiento sobre este nuevo medio de cobro digital. Sin embargo, tan sólo el 59% lo ha probado, quedando el 25% que solamente lo conoce, pero nunca lo utilizó para realizar sus cobros dentro de su negocio.
- El rango de edad con mayor nivel de conocimiento y uso de este medio de pago es entre 18 y 30 años, que conocen y usan el QR para realizar cobros.
- Otro resultado que llama la atención, es que los dueños entre 31 y 50 años tienen alto nivel de conocimiento, pero no lo utilizan por distintas razones en las que profundizaremos más adelante.

Otro dato relevante que se analizó en la investigación se muestra en la siguiente tabla, donde se analizó el cruce del conocimiento de los cobros de código QR en los Macrodistritos donde se encuentra el negocio.

Tabla 18 Conocimiento de medio de cobro con QR por Macrodistrito

CONOCIMIENTO DEL MEDIO DE COBRO CON QR	COTAHUMA	MAX PAREDES	SUR
No lo conozco	20%	26%	5%
Sí, lo he probado	21%	21%	30%
Sí, pero nunca lo probé	59%	53%	65%
Total de encuestados	41	38	44

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Podemos concluir del análisis de estas variables que:

- El Macrodistrito con mayor nivel de uso de código QR es Sur con el 30%, además de conocer el medio de pago casi en su totalidad (95%).
- Los Macrodistritos Max Paredes y Cotahuma presentan resultados bastantes similares, también con altos niveles de conocimiento superiores al 70% pero con niveles de uso de solamente el 21%.

A continuación, se analiza los medios de pagos disponibles en cada comercio según su rubro de actividad.

Tabla 19 Aceptación de pago con QR por rubro comercial

RUBRO COMERCIAL	SI ACEPTA QR	NO ACEPTA QR
Restaurante	45%	55%
Tienda de barrio	16%	84%
Venta de productos varios	27%	73%
Venta de electrónicos	25%	75%
Servicios/transporte	33%	67%
Micromercado	17%	83%
Ropa/textiles	11%	89%
Puesto de mercado	0%	100%
Total	22%	78%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Podemos concluir del análisis de estas variables que:

- En términos generales se observa que solamente el 22% de los negocios encuestados actualmente acepta el QR como una forma de pago.
- El rubro que tiene mayor disponibilidad de código QR son los Restaurantes, siendo el otro extremo los puestos de mercado que en su totalidad respondieron que no aceptan pagos con QR.

En la Tabla 9 pudimos apreciar la percepción de las personas, donde la mayoría de los habitantes afirmó que casi ningún negocio ofrece actualmente esta alternativa de pago.

Para finalizar el procesamiento de información y medición de la variable independiente de la hipótesis: la falta de una estrategia comercial, se preguntó a la otra cara de la moneda, que son los negocios, cuando se trata de una estrategia comercial para posicionar el medio de pago QR; si en algún momento el dueño del negocio recibió la oferta comercial de alguna entidad financiera para empezar a recibir pagos con código QR.

Tabla 20 Oferta comercial de QR a negocios

¿Le ofrecieron en algún momento un código QR para cobrar en su negocio?	Porcentaje %	Cantidad de encuestados
No	67%	87
Si	33%	43
Total	100%	130

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Podemos concluir que dos tercios de los negocios afirma nunca haber recibido la oferta de trabajar con código QR para recibir pagos.

Considerando que la presente investigación está enfocada en la gran entidad financiera BancoSol analizamos la oferta del código QR para negocios que la consideran como su banco principal.

Tabla 21 Oferta comercial de QR a clientes negocio del BancoSol

¿Le ofrecieron en algún momento un código QR para cobrar en su negocio?	Porcentaje %	Cantidad de encuestados
Si	29%	10
No	71%	25
Total	100%	35

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Tomando en cuenta solamente a negocios cuyo banco principal es el BancoSol, el resultado expuesto anteriormente incrementa aún más, el 71% de los dueños de negocios que son clientes del BancoSol asegura nunca haber recibido la oferta de usar el código QR en su comercio.

3.6 DOCIMASIA DE HIPÓTESIS

La falta de una estrategia comercial para la adopción de productos digitales es una de las causas por la que la gran entidad financiera enfocada en microfinanzas BancoSol, dentro los Macrodistrictos; Max paredes, Cotahuma y Sur del municipio de la ciudad de La Paz, no logró su objetivo de participación de mercado en transacciones QR durante las gestiones 2019,2020 y 2021

Tras haber realizado la entrevista a la Subgerente Nacional de Negocios y las encuestas tanto a personas y negocios del Municipio de La Paz. Se realizará el contraste de hipótesis tomando como referencia de la falta de una estrategia comercial a la percepción del mercado respecto a la oferta de medio de pago QR.

Comenzando con la encuesta realizada a personas, procedemos a normalizar los resultados expuestos en la tabla 9 para resumirlo en una variable dicotómica donde las respuestas; todos, casi todos y la mitad tiene; se interpretan como una afirmación de que, si se percibe la existencia de una oferta de pago con QR en el mercado, quedando las respuestas; muy pocos negocios o ninguno como una negación de que exista una oferta real de QR.

Tabla 22 Percepción de las personas respecto a la oferta de pago con QR

OFERTA DE PAGO CON QR	Total	
	Nro. De personas	Porcentaje %
SI EXISTE OFERTA	96	25%
NO EXISTE OFERTA	288	75%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

En la tabla 23 se muestra la opinión de los dueños de negocio respecto a la oferta comercial actual existente en el mercado de código QR como medio de pago.

Para la docimasia de la Hipotesis consolidamos los resultados obtenidos con ambas muestras, en la siguiente tabla observamos el resultado final que resume la percepción de oferta comercial de pago QR de personas y negocios en el municipio de La Paz.

Tabla 23 Consolidación de resultados

OFERTA DE PAGO CON QR	Total	
	Nro. De Personas y Negocios	Porcentaje %
SI EXISTE OFERTA	106	25%
NO EXISTE OFERTA	313	75%
Total	419	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas y negocios.

Para afirmar que el BancoSol no cuenta con una estrategia comercial visible, determinamos que al menos más de la mitad 50% del mercado, considerando tanto personas como negocios, debe afirmar que no percibe una oferta real de pago con QR en el municipio de la Paz.

H_0 = Existe una estrategia comercial para adopción de pagos con QR en el BancoSol.

H_1 = No Existe una estrategia comercial para adopción de pagos con QR en el BancoSol

$$H_0 > 50 \%$$

$$H_1 \leq 50 \%$$

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Muestra $n = 419$

s inf. interno = -1,1687

s inf. externo = 0,5571

Confianza (Z)	Significancia alfa	Cola Izquierda	Cola Derecha	Ambos lados (bilateral)
90%	10%	Z= - 1,28	Z= 1,28	Z= -/+ 1,65
95%	5%	Z= -1,645	Z= 1,645	Z= -/+ 1,96
99%	1%	Z= -2,326	Z= 2,326	Z= -/+ 2,58

Siendo: $1-\alpha$ = nivel de confianza

α = nivel de significación

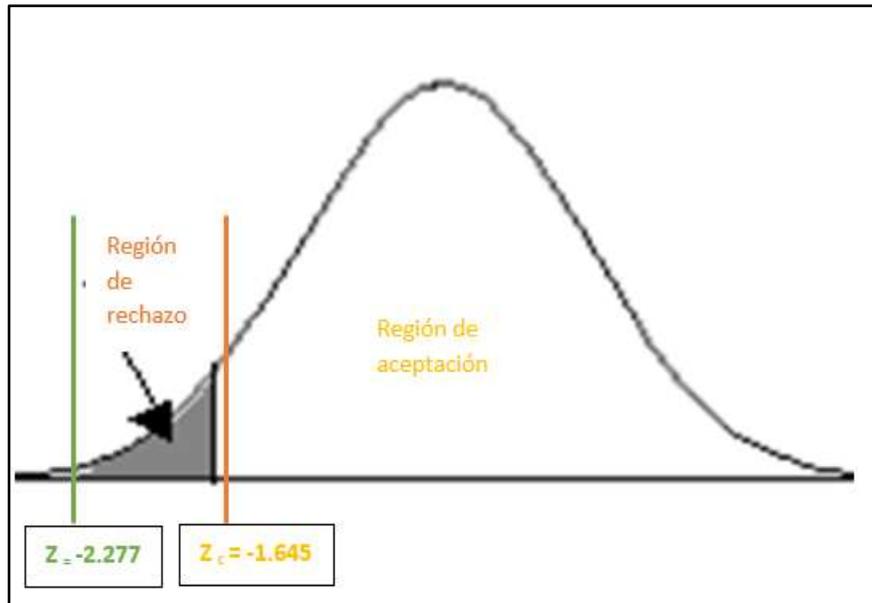
Valor Crítico $Z_C = - 1.645$

Valor de medias $Z = \frac{\bar{x}-u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$

Reemplazando Valores $Z = \frac{50\%-37\%}{\frac{-1.1687}{\sqrt{419}}}$

$z = -2.277$

Gráfico 6 Prueba de Hipótesis



Fuente: Elaboración Propia.

H_0 es rechazada, por lo tanto se concluye que la H_1 hipótesis alterna se acepta; es decir que la entidad financiera BancoSol no cuenta con una estrategia comercial para la adopción del pago con QR.

3.7 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

A través de la investigación y análisis de datos recopilados en el presente trabajo, llegamos a las siguientes conclusiones generales:

- Alrededor del 75% de personas y negocios del municipio de La Paz aseguran que no se percibe una oferta real del mercado respecto a la alternativa de pago con código QR, las personas indican que muy pocos negocios cuentan con el medio de pago y los negocios comentan no haber recibido la oferta de ninguna entidad financiera para comenzar a cobrar con QR.
- Pese a existir alternativas de pago digitales, una gran mayoría de personas y negocios aún muestran mayor aceptación y preferencia por medios tradicionales como el efectivo, existiendo un leve patrón de preferencia por medios alternativos como tarjeta y QR en grupos etarios jóvenes y en los Macrodistritos Sur, Cotahuma y Centro.

- Respecto a la información cualitativa recopilada, se observa que las principales razones por las que las personas y/o negocios aún no tienen la suficiente disposición para aceptar el medio de pago con código QR está ligada principalmente a la falta de una oferta comercial de las entidades financieras, como también en menor proporción aspectos culturales y generacionales como la desconfianza hacia los medios tecnológicos.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA Y CONCLUSIONES

4.1 PROPUESTA

En el presente trabajo nos concentramos en el enfoque establecido por los autores Martin & Alamo para la Estrategia Comercial, en su libro “Estrategias y técnicas de comercialización” (2018), donde determinan que para desarrollar un plan estratégico comercial se debe desarrollar los siguientes puntos:

- Buyer Persona
- Competencia
- Objetivo comercial
- Estrategia comercial
 - Planes de acción
 - Distribución y oferta
 - Equipo comercial/ red de ventas
 - Proceso comercial
 - Seguimiento comercial

En este capítulo se desarrolla la propuesta de Plan Estratégico Comercial para incrementar la participación de mercado en transacciones de QR del BancoSol. El objetivo de negocio que tiene el BancoSol es alcanzar una participación de mercado en transacciones QR del 5% y mantenerla en el mediano plazo, según su plan estratégico de transformación digital para el año 2025. Para ello, es importante enfocar la estrategia comercial en dos frentes importantes: las transacciones persona a persona y las transacciones de compra entre personas y negocios.

La entidad financiera BancoSol enfocada en las microfinanzas en Bolivia, tiene una cartera de clientes predominantemente comerciantes y dueños de negocio, el principal reto comercial que se asume es lograr que todos estos usuarios financieros que tienen actividades comerciales adopten el código QR como medio de cobro.

Habiendo realizado el trabajo de investigación de mercado respecto al uso del código QR como medio de pago con encuestas a personas y negocios del municipio de La Paz y una entrevista realizada a la Subgerente nacional de Negocios del BancoSol. Con la

docimasia de hipótesis de la presente investigación se determinó que la causa principal de no haber alcanzado el objetivo planteado de participación de mercado en transacciones con código QR se debió a la falta de una estrategia comercial que posicione este medio de pago. Es por ello, en la propuesta de solución, se plantea una estrategia comercial competitiva de crecimiento para posicionar la aplicación móvil del BancoSol como una herramienta de pago y cobro para las personas y negocios del municipio de La Paz.

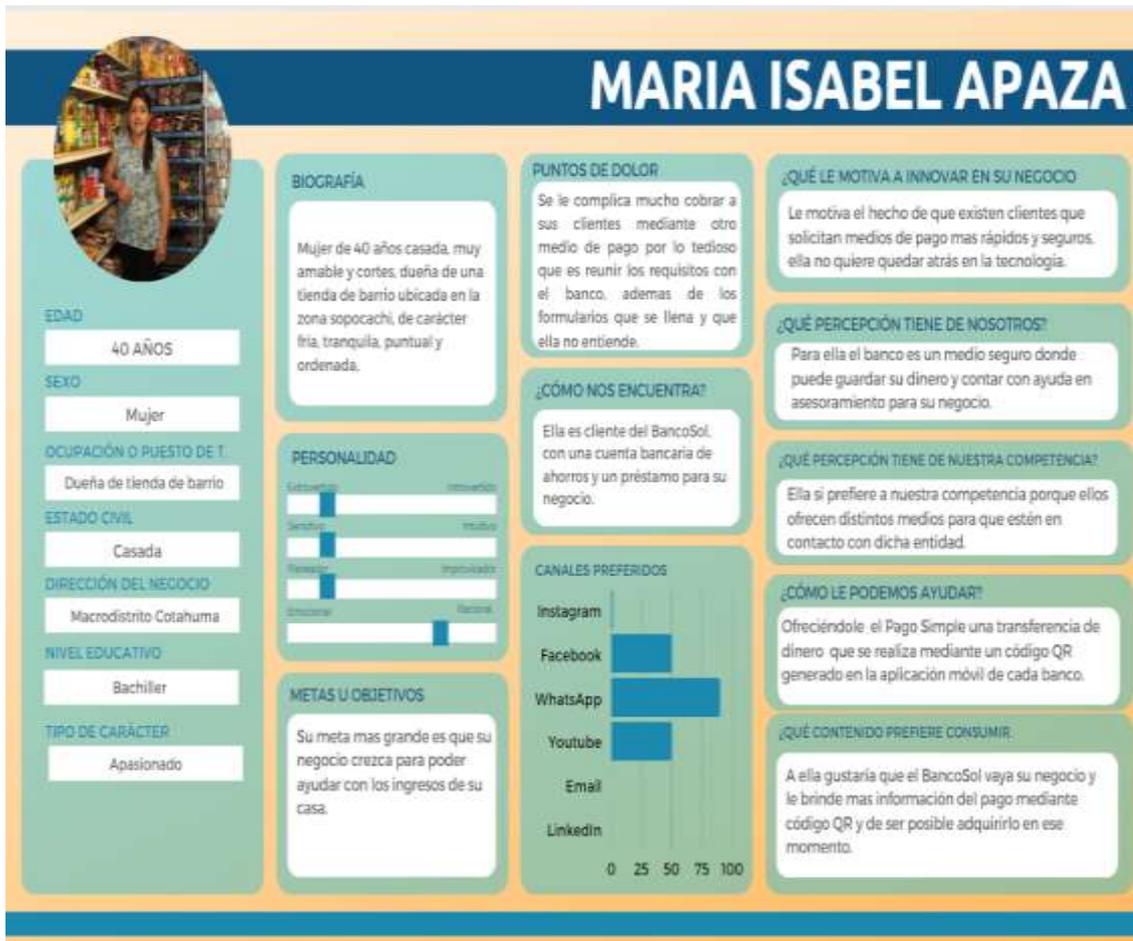
4.1.1 PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL

4.1.1.1 BUYER PERSONA

En este primer punto, definimos el perfil de persona y de negocio ideal en el que basaremos nuestra estrategia comercial, con el objetivo de enfocar todos los esfuerzos comerciales a un determinado segmento que adopte la oferta de valor propuesta por el BancoSol con el código QR como medio de pago.

- **Arquetipo de Usuario Negocio:** Para definir el arquetipo del usuario negocio ideal para la adopción del pago con QR, se tomó en cuenta el estudio realizado a negocios en el municipio de La Paz, con la finalidad de definir dos perfiles que ayuden a la entidad financiera a entender mejor a su público objetivo. A continuación, se muestran los dos modelos de arquetipos de negocio ideal:

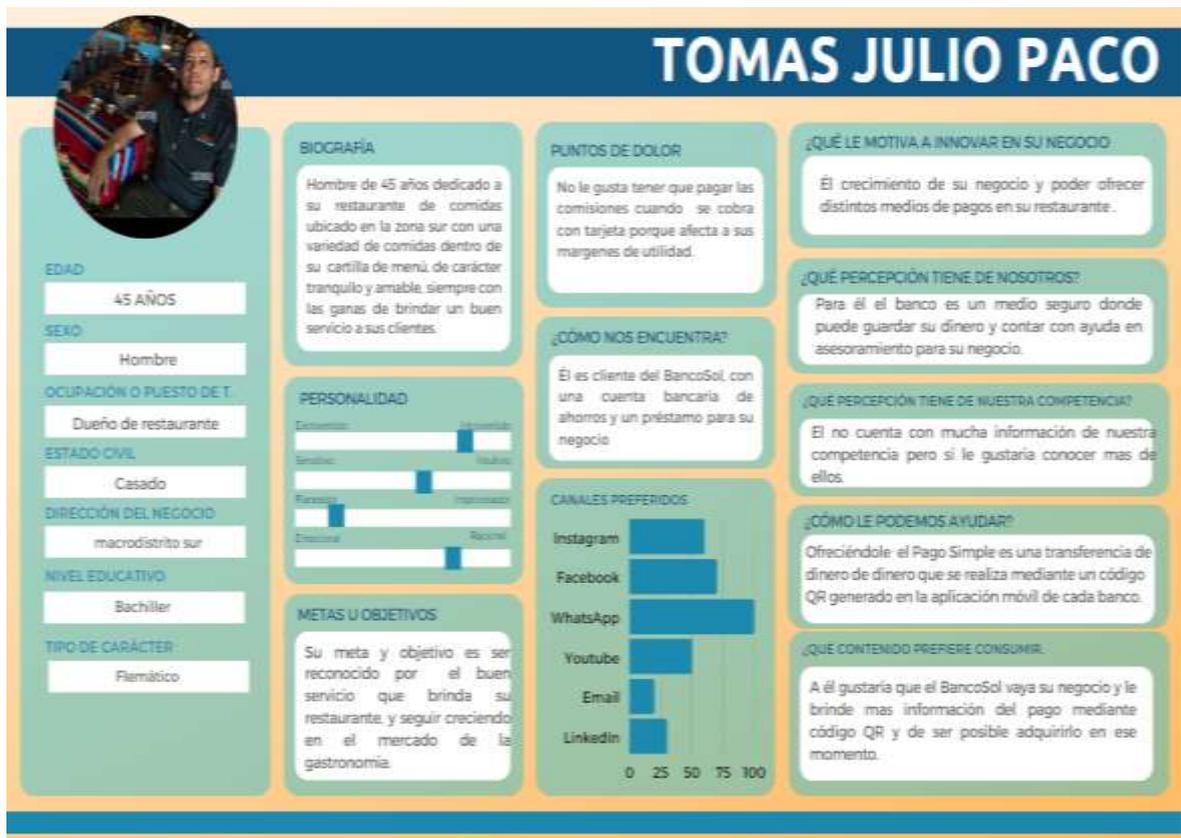
Ilustración 1 Arquetipo usuario Negocio - Tienda de barrio



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocio.

Para el primer perfil nos basamos en una dueña de tienda de barrio que actualmente cobra en efectivo, por el hecho de que desconoce cómo adquirir otros métodos de pago de manera sencilla, fácil y segura, pues para ella ir a oficinas del BancoSol es complicado por la falta de tiempo, entre otros factores. Vista en la necesidad por la demanda de solicitud de clientes que lo piden, está decidida a conocer el medio de pago QR. Se propone este arquetipo de usuario Negocio con la finalidad de ofrecer una estrategia comercial basada en sus necesidades y dolores.

Ilustración 2 Arquetipo usuario Negocio - Restaurante

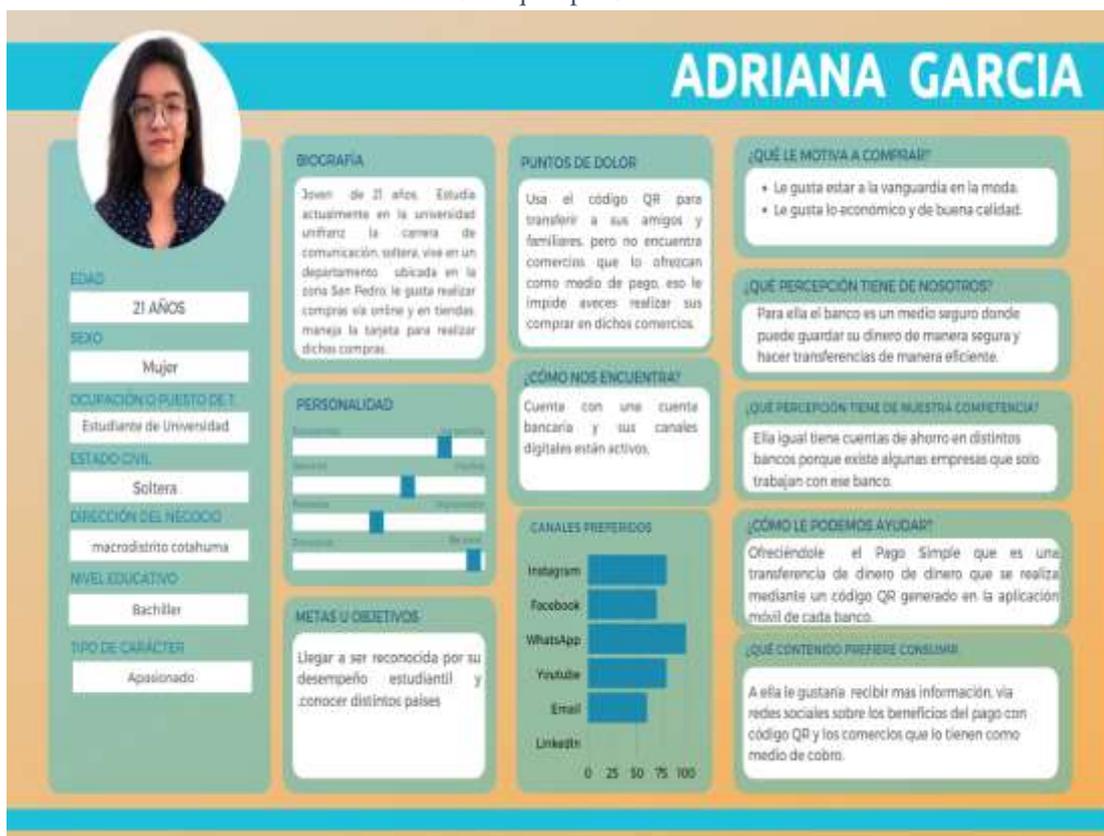


Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a negocios.

Para el segundo perfil de negocio nos basamos en un dueño de Restaurante que conoce los distintos medios de pago, actualmente trabaja con efectivo y tarjeta de crédito. Y conociendo las desventajas de cobrar con tarjeta, desea adquirir el medio de pago QR por la demanda de sus clientes por esta alternativa. Sin embargo, antes de adquirirlo, desea recibir más información sobre el mismo y de ser posible tenerlo de manera gratuita y sencilla. Por estas razones, se propone este segundo perfil de negocio, que tiene mayor conocimiento y nivel de adopción tecnológica, además de presentar insatisfacciones con algunos aspectos de los métodos que utiliza actualmente.

- **Arquetipo de Usuario Persona:** Para definir el arquetipo del usuario persona ideal para la adopción del pago con QR, se tomó en cuenta el estudio realizado con encuestas a las personas en el municipio de La Paz, con la finalidad de definir el perfil que ayude a la entidad financiera a entender mejor a su público objetivo. A continuación, se muestra el arquetipo de persona ideal:

Ilustración 3 Arquetipo Usuario - Persona



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a personas.

Para el perfil de usuario Persona, nos enfocamos en una joven digital, bancarizada y actualizada constantemente en el medio digital que realiza compras en línea y en comercios mediante su tarjeta de débito. Usa el código QR para transferir a sus amigos y familiares, pero no encuentra comercios que lo ofrezcan como medio de pago. Analizando este perfil, nos damos cuenta que el público joven universitario puede adoptar este medio de pago y realizar activaciones en universidades para dar mayor información del QR, puede ser una estrategia efectiva.

4.1.1.2 COMPETENCIA

En este apartado realizamos un análisis de la competencia actual que existe en el mercado de pagos y cobros digitales. Evaluando sus fortalezas y debilidades para conocer el entorno en el que competimos como entidad financiera BancoSol. La competencia actual puede dividirse en los siguientes grupos:

- **Entidades financieras:** Para el análisis de este grupo, nos enfocamos en la información recopilada de las encuestas para definir la competencia de entidades financieras, dividiendo el análisis externo de manera global y el análisis interno de manera personal.

Tabla 24 Análisis externo de la competencia

ENTIDADES FINANCIERAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - BANCO NACIONAL DE BOLIVIA - BANCO UNIÓN - BANCO MERCANTIL 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno operativo desafiante y altamente competitivo • Altos impuestos del gobierno • Crisis sanitaria por COVID • Crecimiento del sistema financiero no bancario • Dificultades de adaptarse al uso de la tecnología por parte de personas mayores • La pandemia es un golpe fuerte que impide el desarrollo normal de las actividades de pago. • Constante cambio de normas por parte de la ASFI. • Disminución de la cartera de captaciones en el sistema financiero. • Crecimiento de la economía boliviana. • Inestabilidad Política. • Mejores tasas de interés en la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su participación en la demanda digital de sus servicios financieros • Realizar proyectos de expansión • Asociación con nuevas entidades • Aprovechamiento de la tecnología para digitalización del servicio. • Cuenta con redes sociales como app, páginas, propagandas y toda clase de publicidad. • Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. • Desarrollo de productos nuevos para segmentos específicos. • Brindar la mejor experiencia en el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada de Cladera.org.

Tabla 25 Análisis interno de la competencia

ENTIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
BANCO NACIONAL DE BOLIVIA	<ul style="list-style-type: none"> ● Presencia sólida en diversos mercados. ● Buena reputación en el sector financiero. ● Solvencia económica. ● Buen sistema tecnológico en la app móvil y BNB NET+. ● Indicadores sólidos de calidad de los activos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca vocación para instalarse en áreas rurales. ● Depende de la evolución general de la economía. ● Uso complicado de la página web oficial del BNB.
BANCO UNIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuye el desarrollo económico y social de Bolivia. ● Es una entidad financiera inclusiva, ágil, flexible a la vanguardia de la tecnología. ● Genera apoyo a las empresas pequeñas hasta las más grandes. ● Presta servicios de recaudación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación a los trabajadores a la hora de atender a los clientes. ● Mala planificación de los encargados del gobierno ocasionando una crisis económica. ● Falta de promoción.
BANCO MERCANTIL	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un banco sólido, confiable y solvente. ● Mayor cartera en activos a nivel nacional ● Análisis minuciosos de los créditos a otorgar basándose en el historial crediticio del cliente. ● Diversificación de su cartera en diferentes segmentos. ● Cuenta con una gran infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de búsqueda de datos absolutos. ● Falta de capacitación al personal con los servicios financieros que ofrece la entidad. ● Falta de innovación tecnológica a nivel crediticio. ● Falta de innovación al servicio del cliente actualización en la página web.

Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada de Cladera.org.

- **Billeteras móviles de Bancos:** Se analizó las billeteras móviles que actualmente son una competencia para el BancoSol en ellas tenemos: Soli (BCP) y Yolo Pago (Banco Económico).

Tabla 26 Billeteras Móviles

BILLETAS MÓVILES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SOLI (BCP) YOLO PAGO (BANCO ECONOMICO)	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil manejo de dinero. • Creación de cuenta 100% digital. • Diferenciación alta del producto. • Desarrollo numeroso de ventajas para la sociedad. • Calidad e innovación del producto. • Mejoras continuas del producto. • Mercado de pocos competidores. • No cobra comisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa información del sistema código QR en los clientes. • Insuficiente promoción y comunicación. • Pocos competidores, pero muy aceptados por la sociedad. • Enfrentarse a una sociedad tradicional y acomodada con medios de pago actuales. • Falta de confianza.

Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada.

- **Herramientas de cobro que no pertenecen a un Banco:** Se muestra la competencia no bancaria existente:

Tabla 27 Herramientas de un sistema no bancario

HERRAMIENTAS NO BANCARIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
QHANTUY BANIPAY	<ul style="list-style-type: none"> • Se cobra a través de QR o Nro de teléfono. • Mejoras del producto • Estándares de seguridad internacional. • Mejora en los datos bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobran comisión • Los pagos tardan en realizarse. • No maneja cuentas virtuales. • Ambas partes deben contar con la misma aplicación para realizar los cobros y pagos.

Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada.

- **Otros medios de pago:** En este punto analizamos los medios de pago tradicionales, como ser:
 - **Efectivo:** Tras la encuesta realizada tanto a personas como dueños de negocio pudimos observar que más del 65% de la población prefiere el dinero en efectivo como su método de pago principal. A pesar de que el comercio electrónico crece, la sociedad sigue utilizando dinero en efectivo para sus compras diarias.
 - **Tarjeta:** Este medio de pago actual y vigente nos permite realizar compras a nivel nacional e internacional, utilizando los fondos disponibles de su cuenta de ahorro o corriente, de la manera más cómoda y segura, basándonos en la información de las encuestas se pudo analizar que este medio de pago es la segunda alternativa preferido por la población.

Tabla 28 Medios de pago tradicionales

MEDIOS DE PAGO TRADICIONALES	FORTALEZA	DEBILIDADES
EFFECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Medio de pago más utilizado. • El dinero físico funciona sin infraestructura (hasta cierto grado). • Permite a los participantes del mercado realizar transacciones sin la ayuda de un intermediario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso al efectivo depende de las tarjetas y de los bancos para retirar billetes. • Fomenta el lavado de dinero y usos ilícitos. • Facilitación de la delincuencia. • Mayor riesgo de pérdida y/o robos.
TARJETA DE DEBITO/ CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibles mundialmente para realizar compras. • Mayor control de gasto • Medio eficaz para disminuir la delincuencia. • Utiliza los fondos disponibles de su cuenta de ahorro o corriente, de la manera más cómoda y segura 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor protección contra el fraude. • Transferencia de dinero ilimitado. • Contar con el chip incrustado en una tarjeta. • Cobro de comisiones por transacción a los comercios afiliados.

Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada.

4.1.1.3 OBJETIVO COMERCIAL

El objetivo comercial del BancoSol es alcanzar una participación de mercado en transacciones QR del 5% y mantenerla en el mediano plazo, según su plan estratégico de transformación digital para el año 2025. En 2021, cerró con 2.2%.

4.1.1.4 ESTRATEGIA COMERCIAL

Habiendo realizado el análisis de Buyer Persona y de la Competencia, se propone desarrollar una estrategia comercial que aborde tanto a negocios como a personas para dar a conocer e informar sobre el medio de pago QR.

a. PLANES DE ACCIÓN

A continuación, se describen los planes de acción de la estrategia comercial para posicionar el nuevo medio de pago con QR en el mercado de personas y negocios.

Para usuarios Negocios:

- Formar y capacitar un equipo comercial encargado de afiliar negocios al medio de pago con código QR del BancoSol.
- Ofrecer, informar y capacitar sobre el uso del servicio a los dueños y operarios del negocio.
- Afiliar a la mayor cantidad de negocios al cobro con código QR y entregar material publicitario que difunda el medio de pago.
- Implementar en la página web un registro en línea de negocios interesados en cobrar con código QR para abordarlos comercialmente.

Para usuarios Personas:

- Realizar eventos y activaciones en universidades con la finalidad de difundir el nuevo medio de pago con todas sus ventajas al público objetivo.

- Desplegar campañas de marketing digital en redes sociales para dar a conocer los beneficios de pagar las compras con QR en los negocios.
- Lanzar campañas de comunicación en medios tradicionales que promuevan el uso del código QR como medio de pago.

b. DISTRIBUCIÓN Y OFERTA

A continuación, se describen los medios de distribución y la oferta de valor para los planes de acción definidos en la estrategia comercial.

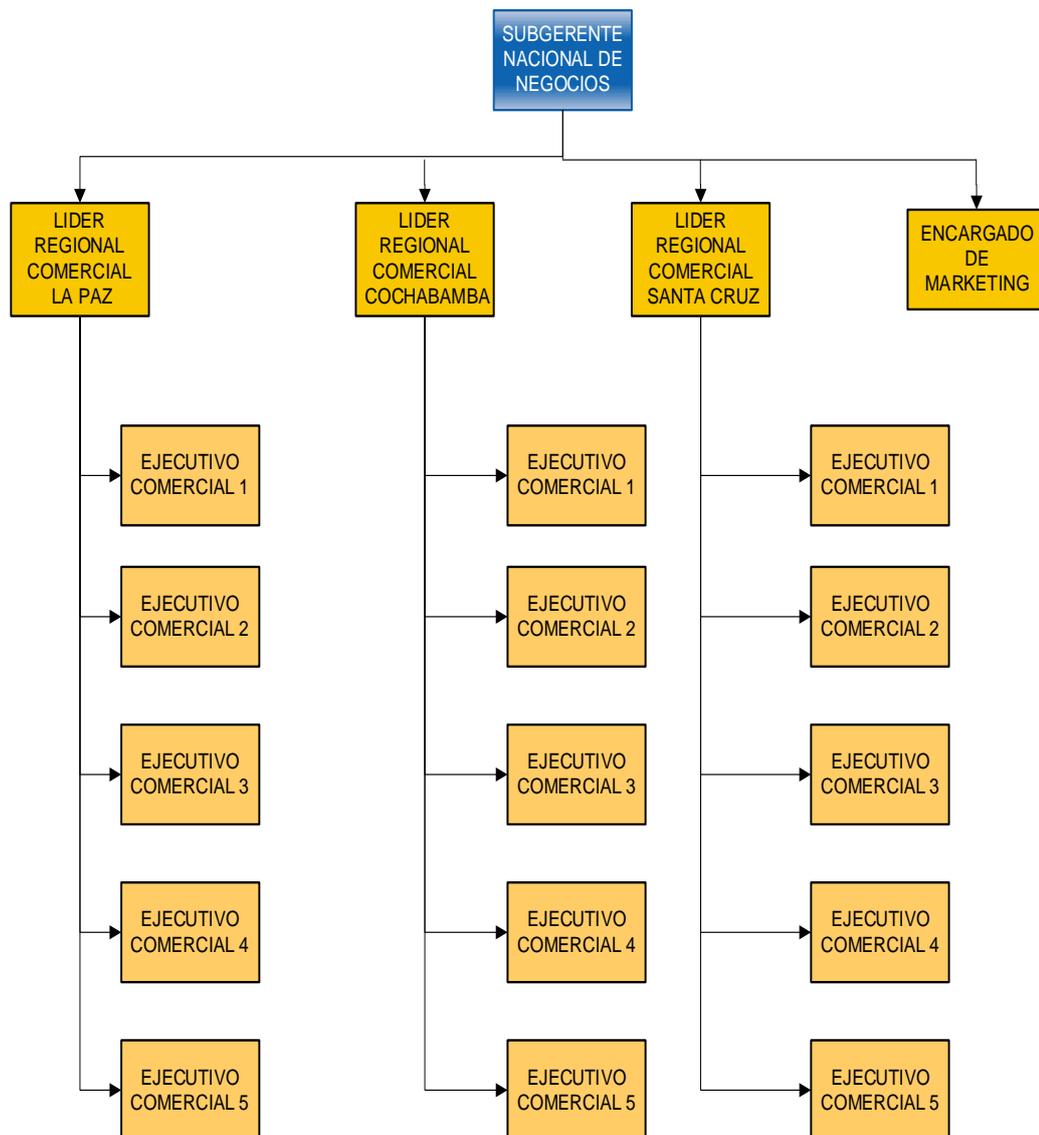
- Equipo comercial para negocios: Para llegar a los usuarios dueños de negocio, el canal de distribución será un equipo comercial capacitado para visitar los puntos de venta informando sobre el medio de pago con QR y brindando la oferta de valor de cobrar con QR a sus clientes de una forma simple, rápida y gratuita sin comisión.
- Eventos y activaciones: Para llegar a los usuarios personas, el canal de distribución será un equipo comercial capacitado para ir a las universidades en busca de brindar información a los estudiantes universitarios, mediante eventos de activación donde se guiará de principio a fin a los estudiantes de cómo usar el medio de pago con QR, además de ofrecerles como incentivo un descuento del 5% al pagar en los comercios que obtienen el cobro QR del BancoSol.
- Campañas de comunicación: Para las campañas de comunicación se contará con un plan de contenidos en redes sociales brindando con información valiosa del producto digital, de igual manera utilizaremos publicaciones de información en los medios de comunicación (Televisión, Radio y Periódico) para poder llegar a un público tradicional. Además, se realizarán campañas en ferias, repartiendo folletería que difunda más información sobre el producto.

c. EQUIPO COMERCIAL/ RED DE VENTAS

Habiendo realizado la entrevista a la Subgerente Nacional de Negocios del BancoSol, se evidenció que se cuenta con el apoyo de la red comercial de asesores de crédito para difundir el nuevo medio de pago con código QR. Es decir, las áreas de negocio, pueden ceder recursos para formar una nueva estructura comercial que logre ejecutar la estrategia para posicionar el QR como medio de pago.

Es por ello, que la estructura comercial se define de la siguiente manera:

Gráfico 7 Estructura Comercial



Fuente: Elaboración Propia en base información recopilada.

Se propone crear tres nuevos roles que entren bajo la estructura de la Subgerencia nacional de Negocios: Líder comercial regional, Ejecutivo comercial y Encargado de Marketing.

El líder comercial regional tendrá dentro de sus principales funciones:

- Supervisar el cumplimiento de objetivos comerciales diarios.
- Acompañar al equipo comercial en las rutas de afiliación.
- Reportar a la subgerencia nacional el logro de resultados.

El ejecutivo comercial tendrá las siguientes funciones:

- Visitar puntos de venta ofreciendo el medio de pago QR.
- Capacitar a los dueños de negocio en el uso del aplicativo.
- Cumplir las metas diarias de ventas del medio de pago QR a negocios.
- Participar en los eventos y activaciones definidas en la estrategia.
- Desarrollar relación con los clientes.
- Brindar asesoramiento sobre el uso del servicio.
- Recolectar y reportar información acerca de la aceptación del medio de pago QR.

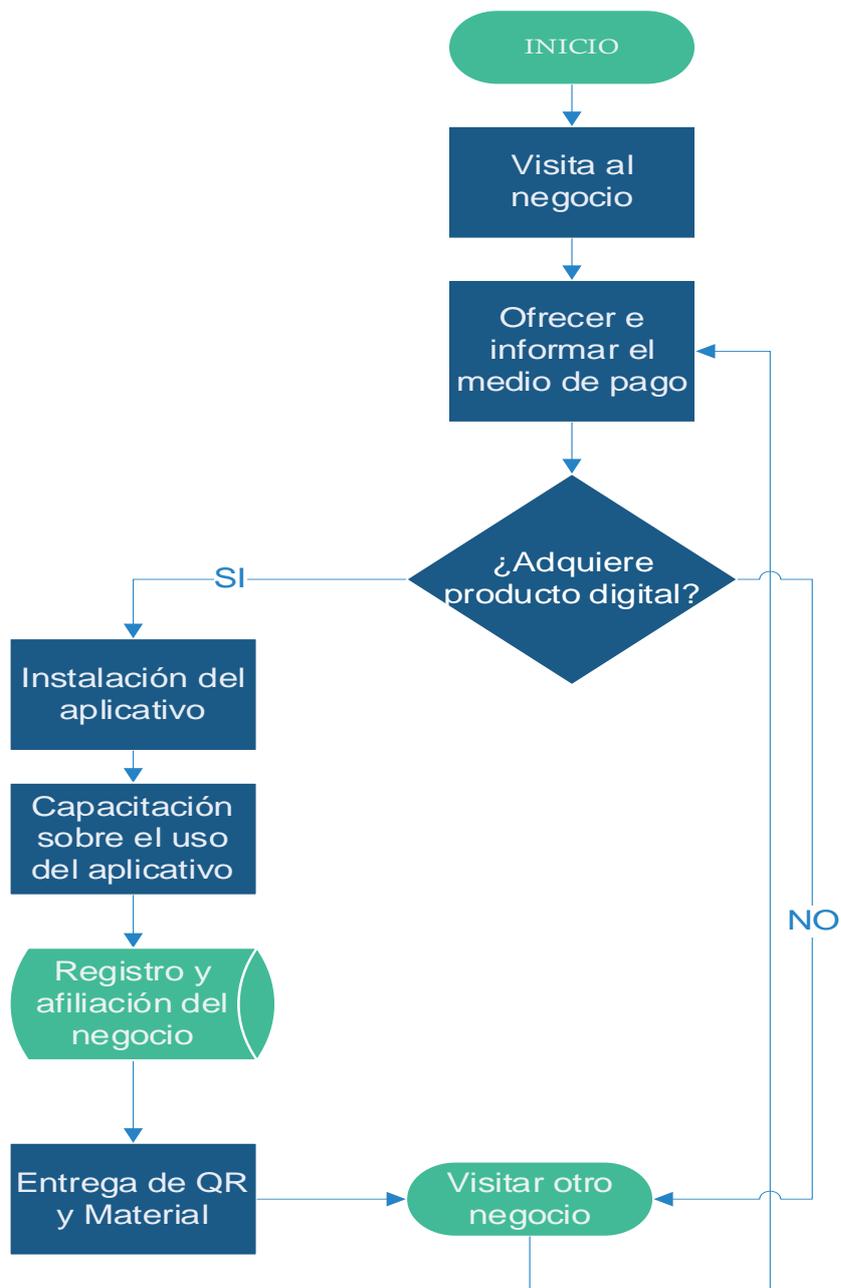
El puesto de Encargado de Marketing tendrá las siguientes funciones:

- Coordinar el despliegue de eventos y activaciones con universidades u otras organizaciones definidas en la estrategia.
- Idear, definir y ejecutar campañas de marketing en redes sociales y canales tradicionales de comunicación.
- Reportar los resultados alcanzados a la subgerencia nacional de negocios.
- Coordinar con otras áreas el lanzamiento de campañas de comunicación a través de canales utilizados por el BancoSol.

d. PROCESO COMERCIAL:

Después de haber analizado su estructura comercial a continuación se muestra un flujograma donde se describe las etapas del proceso comercial que deben seguir los ejecutivos comerciales:

Gráfico 8 Proceso Comercial



Fuente: Elaboración Propia

- Visita al punto de venta: En primera instancia el ejecutivo tendrá la misión de visitar diferentes zonas comerciales en distintos rubros, acercándose uno por uno a ofrecer el medio de pago QR para poder promocionar e informar sobre el producto digital.
- Ofrecer e informar sobre el medio de pago: El ejecutivo, una vez encontrado en el punto de venta, está en la obligación de informar detalladamente sobre los beneficios que conlleva adquirir el medio de pago QR, absorbiendo las dudas de los dueños de negocio.
- Instalación del aplicativo: Después de que el dueño de negocio tenga un panorama más claro del medio de pago y acepte la oferta, se procederá con la instalación del aplicativo donde dicho proceso se hará en el negocio visitado sin la necesidad de que el dueño vaya al banco, ahorrando tiempo y recursos para el dueño.
- Capacitación sobre el uso: Una vez instalado el aplicativo para el medio de cobro de su negocio el ejecutivo procederá con la capacitación del uso del producto digital lo cual incluye las respectivas pruebas para que quede claro como se utiliza el medio de pago con QR.
- Registro y afiliación del negocio: En el proceso se registrará los datos del negocio en el sistema del banco, para que se valide la afiliación del negocio a dicho medio de pago.
- Entrega de QR y material: concluidas las demás etapas del proceso comercial se hace su respectiva entrega del material publicitario del medio de pago y el QR impreso para el cobro en su negocio.

e. Seguimiento comercial

El seguimiento al cumplimiento de objetivos comerciales planteados será realizado por la subgerencia nacional de negocios, quién recibirá reportes de sus dependientes directos: líderes comerciales regionales y encargado de marketing.

Los líderes comerciales regionales deben reportar a la subgerencia con una periodicidad quincenal el avance en afiliación de nuevos negocios, el cumplimiento de

objetivos comerciales semanalmente y el número de cierres de venta obtenidos semanalmente.

El encargado de marketing debe reportar semanalmente los principales indicadores de desempeño de sus campañas de comunicación para posicionar el medio de pago con código QR: cantidad de nuevos afiliados por redes sociales, interacción y alcance de las publicaciones.

4.1.2 TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La estrategia comercial propuesta en este trabajo de investigación, se deberá aplicar en periodo no mayor a un año, es decir; desde el segundo semestre del 2022 hasta el primer semestre de la gestión 2023.

4.1.3 RESPONSABLES DEL PROYECTO

La responsable de la ejecución del plan estratégico comercial será la Subgerente nacional de Negocios del BancoSol junto a la nueva estructura comercial formada para el proyecto.

4.1.4 PRESUPUESTO

El presupuesto que se requiere para cumplir con la propuesta de la estrategia comercial para la adopción de nuevos medios de pago digitales son los siguientes:

Tabla 30 Presupuesto

Asunto	Presupuesto
Planes de acción	Bs. 15.000
Distribución y oferta de valor	Bs. 28.000
Equipo comercial	Bs. 25.000
Proceso comercial	Bs. 16.000
Total	Bs. 84.000

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 CONCLUSIONES

- Los medios de pago que aún siguen siendo preferidos por la población del municipio de La Paz son el efectivo y la tarjeta, alternativas que vienen siendo utilizadas desde hace varias décadas.
- El conocimiento del código QR creció rápidamente, pero enfocado para un uso de transferencia entre personas. La investigación concluyó que el mercado percibe que los comercios aún no cuentan con este medio de pago para compras.
- Las entidades financieras se encuentran compitiendo en un proceso de transformación digital, luchando por dar la mejor experiencia y ser líderes en innovación ofreciendo nuevos productos y servicios digitales. El problema abordado fue el no haber logrado los objetivos propuestos de participación de mercado en volumen transaccional digital con código QR.
- Con la investigación se determinó que la causa principal que provoca este problema es la falta de un plan estratégico comercial que permita al código QR posicionarse como el nuevo medio de pago por excelencia, promoviendo su simplicidad y beneficios a la hora de realizar compras en comercios.
- Se propone a la entidad financiera contar con una estructura comercial dedicada a la ejecución del plan estratégico comercial que tiene como principales planes de acción el despliegue de oferta para la afiliación de comercios que acepten el QR como medio de pago gratuito y campañas de comunicación para posicionar este nuevo método informando sobre sus beneficios tanto a comercios como a personas.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones. 11, 333–338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación. *Ind. Data*, 19(1), 29–32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- ASOBAN | Asociación de Bancos Privados de Bolivia. (n.d.). Retrieved October 9, 2022, from <https://www.asoban.bo/>
- BancoSol. (2009). <https://www.bancosol.com.bo/>
- Caguana Tacuri, F. P. (2021). Formulación de la estrategia comercial y ventajas competitivas.
- Clavijo, S., Vera, A., Vera, N., & Londoño, Juan Diego. (2018). Los servicios financieros digitales en América Latina.
- DDW.COM. (2015). La Planificación Comercial. <https://www.ddw.com.ar/blog/guias/119-otros/413-la-planificacion-comercial>
- Gregory Bramwell, S. (2009). Participación de Mercado - Análisis de Venta y Participación de mercado. <https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>
- Ignacio Carballo, Mg Paula Garneró Mg Andrés Chomczyk Penedo, & Lic José Oscar Henao Monje. (2021). Expansión de Herramientas Financieras digitales para impulsar el Comercio Electrónico de las MiPyMEs de América Latina. <http://www.iadb.org>
- James, P. (2019). Red Comercial. DIANA. <https://dianasoluciones.com/2019/06/12/red-comercial-que-es-y-funciones/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). Explorando la estrategia corporativa.
- Kotler, P. (2010). Dirección de Marketing. Prentice Hall, Séptima Edición, Madrid, España.

- Larrán Jorge, M., & Muriel de los Reyes, M. J. (2018). Beneficios de la banca por internet. <https://www.finanzaspracticass.com.co/planificar/servicios-bancarios/productos-y-servicios-bancarios/beneficios-de-la-banca-por-Internet>
- Lira Cossio. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica Social. Chile.
- López Gómez, E. (2016). EN TORNO AL CONCEPTO DE COMPETENCIA. UN ANÁLISIS DE FUENTES. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado [En Línea]., 1, 311–322. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016>
- Marola Narcisa Beltrán Mora, Víctor Martín Parrales Carvajal, & Gerson Damacio Ledesma Álvarez. (2019). El buyer persona como factor clave entre las tendencias en gestión empresarial. 3.
- Martín, E., & Alamo, C. (2018). Estrategia y técnicas de comercialización.
- Molinillo Jiménez, S. (2012). Distribución Comercial y Ventas.
- Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (M. D. Editorial Continental, Ed.).
- Porter, M. (2006). Estrategias y ventaja competitiva. Ediciones Deusto.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista Escuela de Administración de Negocios, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Tobin, J. (2015). Transacción financiera. Definición, tipos y la tasa Tobin. <https://www.evobanco.com/ayuda/al-dia-con-EVO/finanzas/que-es-una-transaccion-financiera/>
- Vargas, B. (2016). Participación de Mercado. Bypuromarketing . <https://www.puromarketing.com/diccionario-marketing/definicion/participacion-mercado>

Zaragoza, H. (2009). Productos Financieros Y alternativas de financiación (Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza, Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios Ayuntamiento de Zaragoza, & Área de Fomento y Deportes, Eds.).

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA A NEGOCIOS

MEDIOS DE PAGO DIGITALES

La presente encuesta está dirigida a dueños de negocio que cuentan con puntos físicos de venta en el municipio de La Paz, tiene el objetivo de conocer la opinión y preferencias respecto a los medios de pago digitales, para un trabajo de investigación de la Universidad Mayor de San Andrés.

Muchas gracias por su tiempo colaborando con la investigación.

1. Género

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

2. Edad

Marca solo un óvalo.

18 - 25 años

26 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

Más de 50 años

3. Macrodistrito del negocio en ciudad La Paz

Marca solo un óvalo.

COTAHUMA (San Pedro, Sopocachi, Llojeta, Pasankeri, etc.)

SUR (Achumani, Irpavi, Calacoto, Obrajes, Cota Cota, Chasquipampa,

etc.) CENTRO (Miraflores, Casco Urbano Central, San Sebastián, San

Jorge, etc.) MAX PAREDES (Villa Victoria, Pura Pura, El Tejar, La

Portada, etc.)

SAN ANTONIO (Villa Copacabana, Villa San Antonio, Pampahasi,

4. Actividad comercial del NEGOCIO

Marca solo un óvalo.

Tienda de barrio

Puesto de mercado

Restaurante

Taxi

Micromercado

Otros: _____

5. Banco principal (el Banco que más utilizas)

Si utilizas varios, escoge el que consideras que usas con mayor frecuencia

Marca solo un óvalo.

- BANCO NACIONAL (BNB)
- BANCO DE CREDITO (BCP)
- BANCO MERCANTIL BANCO
- SOL
- BANCO UNIÓN
- BANCO BISA
- BANCO
- FASSILBANCO
- FIE

No uso ningún Banco

Otros: _____

6. ¿Utilizas la banca digital? *

(Aplicación Móvil, Banca por Internet y/o Billeteras móviles)

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

Preferencias con Medio de pago

7. Selecciona TODOS los medios de pago que aceptas actualmente en tu NEGOCIO *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Efectivo (billetes y monedas)
- Tarjeta (débito o crédito)
- Código QR (Pago Simple)
- Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro. de
- cuenta)Otros: _____

8. ¿Cuál es el medio de pago que prefiere utilizar para cobrar en su negocio? *

Si utiliza varios, elija el que más prefiere usar

Marca solo un óvalo.

- Efectivo (billetes y
- monedas)Tarjeta (débito o
- crédito) Código QR (Pago
- Simple)
- Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro de
- cuenta)Otros: _____

9. ¿Conoces el medio de pago con código QR y sus beneficios?

Marca solo un óvalo.

- Sí, lo he probado
- Sí, pero nunca lo probé
- No lo conozco

10. ¿Le ofrecieron en algún momento un código QR para cobrar en su negocio?
Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. Considerando los beneficios que puedes tener cobrando con QR, ¿estás interesado en comenzar a usarlo? *

NO TIENE NINGÚN COSTO, es muy simple de usar, el dinero llega inmediatamente a tu cuenta, puedes ver tus movimientos en el mismo celular, evitas manejar mucho efectivo, clientes sin efectivo pueden pagarte, entre muchos otros

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Ya lo uso

12. Por favor coméntanos las razones de tu respuesta a la pregunta anterior
Sobre por qué SÍ o por qué NO estarías dispuesto a utilizar el QR para cobrar en tu negocio

ANEXO 2 ENCUESTA A PERSONAS

MEDIOS DE PAGO DIGITALES

La presente encuesta está dirigida a la población adulta que reside en el municipio de La Paz, tiene el objetivo de conocer la opinión pública y preferencias respecto a los medios de pago digitales, para un trabajo de investigación de la Universidad Mayor de San Andrés.

Muchas gracias por su tiempo colaborando con la investigación.

1. Género

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

2. Edad

Marca solo un óvalo.

18 - 25 años

26 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

Más de 50 años

3. Macrodistrito de La Paz donde vives

Marca solo un óvalo.

- COTAHUMA (San Pedro, Sopocachi, Llojeta, Pasankeri, etc.)
- SUR (Achumani, Irpavi, Calacoto, Obrajes, Cota Cota, Chasquipampa, etc.)
- CENTRO (Miraflores, Casco Urbano Central, San Sebastian, San Jorge, etc.)
- MAX PAREDES (Villa Victoria, Pura Pura, El Tejar, La Portada, etc.)
- SAN ANTONIO (Villa Copacabana, Villa San Antonio, Pampahasi, etc.)
- PERIFÉRICA (Villa Fátima, Achachicala, Chuquiallo, Vino Tinto, etc.)

4. Banco principal (el Banco que más utilizas)

Si utilizas varios, escoge el que consideras que usas con mayor frecuencia

Marca solo un óvalo.

- BANCO NACIONAL (BNB)
- BANCO DE CREDITO (BCP)
- BANCO MERCANTIL
- BANCO SOL
- BANCO UNIÓN
- BANCO BISA
- BANCO FASSIL
- BANCO FIE
- No uso ningún Banco
- Otros: _____

5. ¿Utilizas la banca digital?

(Aplicación Móvil, Banca por Internet y/o Billeteras móviles)

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- No conozco la banca digital

Preferencias con Medio de pago

6. ¿Cuál es el medio de pago que prefieres utilizar cuando vas a un negocio? *

Considerando que el negocio cuenta con todas las opciones de pago.

Marca solo un óvalo.

- Efectivo (billetes y monedas)
- Tarjeta (débito o crédito)
- Código QR (Pago Simple)
- Transferencia bancaria (desde app de banco a un nro de cuenta)
- Otros: _____

7. ¿Conoces el medio de pago con código QR? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, lo he probado
- Sí, pero nunca lo probé
- No lo conozco

8. De todos los negocios en los que consumes ¿cuántos te ofrecen el medio de pago con QR? *

Considerando restaurantes, supermercados, tiendas, taxis, farmacias, mercados, licorerías, delivery, ferías, etc.

Marca solo un óvalo.

- Todos
- Casi todos
- La mitad tiene y la mitad no
- Muy pocos
- Ninguno

9. Si todos los negocios tuvieran un QR para que puedas escanear y pagar ¿lo utilizarías? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. Por favor coméntanos las razones de tu respuesta a la pregunta anterior

Sobre por qué Sí o por qué NO estarías dispuesto a utilizar el QR para pagar
