

Lexia

Insights Solutions

15_0073 CONSULTORÍA PROYECTO EVALUACIÓN EZUZA

Reporte Final

21-10-15

ÍNDICE

Antecedentes y Contexto	02
Objetivos y Alcances	05
Metodología	07
Resultados	
Análisis de Escritorio	09
Visión Experta	40
Perspectiva de los Agentes	62
Usuarios Potenciales	76
Análisis Cuantitativo de los Usuarios Potenciales.....	95
Estudio de Factibilidad y Geomarketing.....	124
Evaluación Concreta con base en Marco Lógico	138
Recomendaciones de Expansión.....	157
Recomendaciones Generales.....	165
Anexo	
Guía de Visión Experta Externa	172
Guía de Visión Experta Interna	173
Guía de Entrevistas Agentes	175
Cuestionario EtnoSondeo Usuarios Potenciales	177
Cuestionario Estudio de Factibilidad	185

I. ANTECEDENTE Y CONTEXTO

Nos encontramos ante la evaluación del *Proyecto Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-12671-ME, Sistema de Entrega de Transferencias de Programas Sociales a Través de Medios Electrónicos de Pago (BID/FOMIN)*

El proyecto es el resultado de la primera competencia regional TEC-IN (tecnologías para la inclusión financiera) patrocinada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en búsqueda de soluciones basadas en la tecnología para la inclusión financiera. El proyecto que nos compete resultó uno de los ganadores.

En concreto, el objetivo de esta fase del proyecto fue determinar si el uso de dinero móvil para hacer transacciones financieras podría ahorrar tiempo y dinero a la población no bancarizada o sub bancarizada y, al final del día, lograr su inclusión financiera.

Entre los casos de prueba posibles, se encontraban las transferencias de beneficios sociales por parte de instancias gubernamentales. Con este fin, Ezuza firmó un acuerdo con el ISSSTEP, una Entidad gubernamental a nivel estatal, en el Estado de Puebla, para llevar a cabo un piloto que exploraría la factibilidad e impacto (ahorro para el beneficiario y para el gobierno) de la transferencia de sus pensiones a algunos maestros, a través del sistema de dinero móvil.

Sin embargo también se concluyó que, estando o no involucrados con un programa de transferencia de beneficios sociales del gobierno, el impacto de dinero móvil en la inclusión financiera de la población podría ser probado por el proyecto mediante el monitoreo del impacto del dinero en los no bancarizados o sub bancarizados directamente a través de su uso de la plataforma de dinero móvil a través de sus celulares.

Actualmente Ezuza es un negocio ya en marcha, por lo que es importante tener en cuenta que las actividades / servicios continúan prestándose e incluso se han ampliado más allá del financiamiento del FOMIN en el marco del proyecto actual.

El objetivo general del programa es aumentar el acceso a la financiación y la inclusión financiera entre el consumidor mexicano a base de efectivo, y aplicar las lecciones aprendidas de este proyecto para proyectos similares en la región.

Para lograr estos objetivos, el proyecto incluye los siguientes componentes principales:

1. Análisis de la viabilidad técnica y comercial de un servicio de dinero móvil basado en una red de agentes (microempresas).

2. El análisis de los riesgos legales y / o reglamentarios de la implementación de un servicio de este tipo.
3. Un estudio de mercado centrado en el mercado de destino (beneficios sociales para los destinatarios, actualmente excluidos del sistema bancario o bien sub bancarizados), para evaluar la probabilidad de adopción, incluyendo los riesgos y áreas de oportunidad que presenta.

Originalmente el programa tenía una duración de 24 meses en su plazo de ejecución pero se extendió un año más.

Inicialmente el proyecto fue implementado por el Instituto Mexicano para la Competitividad, AC (IMCO), socio de Ezuz, pero en 2014 la responsabilidad de la ejecución se transfirió totalmente a Ezuz, Inc., porque Ezuz, el operador de dinero móvil, se encontró con que era responsable de la mayoría de los entregables del proyecto. Ezuz es una compañía de dinero móvil centrada en el consumidor a base de efectivo, no bancarizado o sub bancarizado, y en quienes interactúan con ellos.

El proyecto de Ezuz está inserto en la actual estrategia de dinero móvil en México. El presupuesto total es de US\$350,000.00 del FOMIN; además de un adicional de US\$93,000.00 de la Corporación Andina de Fomento (CAF), así como una contribución en efectivo por parte de Ezuz de por lo menos 3 veces esa cantidad.

II. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es preparar la evaluación final del programa. A través de las actividades que se señalan a continuación:

A. Evaluación Final, cuyos objetivos principales son:

- Determinar si los objetivos, resultados e impacto como se indica en el marco lógico (Anexo I) se lograron.
- Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones en la materia que serán financiadas por el BID y el FOMIN.
- Evaluar los roles de IMCO y Ezuzá y sus respectivas actuaciones a lo largo de la vida del proyecto, como los organismos ejecutores.

La evaluación final se llevará a cabo al término de todas las actividades del proyecto.

El informe deberá tener en cuenta la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y lecciones aprendidas del proyecto.

En concreto la evaluación examinará las siguientes cuestiones:

- **RELEVANCIA:** Los cambios en el contexto y la revisión de los supuestos:
 - ¿Es el diseño del proyecto adecuado para resolver el problema (s) que tenemos entre manos?
 - ¿Qué factores internos y externos influyen en la capacidad de los grupos de beneficiarios y Ezuzá para cumplir los objetivos previstos?
 - ¿Fueron el diseño del proyecto y sus objetivos relevantes y alcanzables, considerando el contexto político, económico y financiero?
- **EFICACIA:** Resultados alcanzados:
 - ¿El programa ha logrado el número previsto de beneficiarios (individuos, empresas, industrias)?
 - ¿Los beneficiarios están satisfechos con la calidad y la prestación de servicios?
 - Si no, ¿por qué los servicios no cumplen con las expectativas de los beneficiarios y en qué sentido?
 - ¿Qué mejoras y cambios han tenido lugar como resultado directo del programa? (a nivel de industria, mercado, entre el grupo beneficiario de destino, etc.)
- **EFICACIA:** Evaluación de resultados/impacto:

- ¿Cómo ha contribuido el programa en la meta final del proyecto?
- ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a la capacidad del (sector, el mercado, el grupo beneficiario)?
- ¿Cómo podría haberse mejorado el impacto del programa?
- EFICIENCIA: logro metas e indicadores de desempeño proyectados:
 - ¿Cómo ha sido el rendimiento de Ezuza respecto a sus indicadores de rendimiento proyectados y responsabilidades acordadas con respecto a la implementación del programa?
 - ¿El programa ha alcanzado el número previsto de nuevos usuarios, establecimiento red de agentes, capacitación y gestión?
 - Proporcionar un análisis de costo / beneficio de la entrega de los servicios y la eficiencia con que Ezuza los proporcionó.
 - Proporcionar información sobre las dificultades que ha enfrentado Ezuza y medidas adoptadas para superarlos (administrativas, operativas, financieras, de normatividad, política o macroeconómica, etc.).
- SOSTENIBILIDAD: El informe debe evaluar el nivel de sostenibilidad del proyecto:
 - ¿Los efectos del proyecto permanecerán en el tiempo?
 - ¿Los servicios y actividades seguirán siendo proveídos una vez que los recursos del FOMIN se hayan gastado?
 - ¿Qué mecanismos ha establecido Ezuza para asegurar la sostenibilidad del proyecto?
 - ¿Ha ideado Ezuza una estrategia/plan de sostenibilidad?
- LECCIONES APRENDIDAS: El consultor / equipo debe proporcionar información sobre las condiciones económicas / políticas / financieras que deben existir, calificaciones del organismo de ejecución, participación necesaria de las partes interesadas, y otros factores que deben estar en su lugar con el fin de informar el diseño de futuras operaciones

III. METODOLOGÍA

Con el fin de preparar la evaluación final del programa, se realizaron las siguientes actividades:

1. Análisis de Escritorio:

Revisión del material de archivo relacionado con el programa en general, de los materiales de referencia usados en la preparación del proyecto, documentos del proyecto aprobado, documentos de seguimiento del proyecto (ISDP), informes de gastos, informes de avance, planes de acción, y cualquier otra información disponible, ya sea en los archivos del BID / FOMIN o en otro lugar de la sede.

Para cubrir este punto, LEXIA realizó un **análisis de toda la documentación** que Ezuza y el BID/FOMIN proporcionó al respecto.

2. Visitas de Campo y entrevistas:

- Visitas sobre el terreno en el país de la agencia ejecutora durante las que se llevaron a cabo entrevistas a profundidad, la inspección y el análisis de las actividades del proyecto.
- Entrevistas con personal que ha participado en el diseño y ejecución del programa (personal de Ezuza y del BID y el FOMIN)
- Entrevistas con los actores locales (Banca Reguladora, representantes del sector privado, y los beneficiarios finales).
- Entrevistas con una muestra de consultores y/o proveedores de asistencia técnica que hayan estado o estén contratados por Ezuza para proporcionar asistencia técnica en el marco del programa.

Para cubrir este punto, LEXIA realizó:

- **10 entrevistas profundas de Visión Experta interna:**
 - Personal Ezuza
 - Personal BID/FOMIN
- **5 entrevistas profundas de Visión Experta externa:**
 - Banca reguladora
 - Proveedores de asistencia técnica
- **10 entrevistas profundas con beneficiarios finales:**
 - Agentes
- **1 Etno sondeo de 50 casos:** Estudio de campo sobre hábitos y preferencias de un grupo de 50 usuarios (50% hombre 50% mujeres, mayores de 18 años, usuarios de telefonía celular, en Puebla), con el objetivo de detectar identificar posibles obstáculos en la implementación

y adopción del modelo y potenciales problemas de adopción de la tecnología.

Durante este proceso, se le explicó a la gente el concepto de EZUZA y se simularon dos operaciones (envío de dinero y recarga de tiempo aire) para que conocieran la plataforma, una vez que conocieron la idea, se realizaron entrevistas semiestructuradas tradicionales con una duración aproximada de 20 minutos.

3. Recopilación de otros datos:

Los datos generados por el sistema de monitoreo de EZUZA fueron otra fuente de información. Información del INEGI también fue considerada.

Para recopilar información sobre los hábitos y preferencias de usuarios de la plataforma Ezuza, considerando la evaluación de los siguientes elementos del programa piloto:

- Efecto de la cobertura celular en los usuarios y en el impacto del programa piloto.
- Efecto de la densidad de beneficiarios en los costos de transporte y en la rentabilidad del modelo para los agentes participantes.
- Hábitos de consumo de los usuarios y sus efectos en la necesidad y disponibilidad de efectivo en la red de agentes.
- Cobertura de distancias y costos de transporte del público usuario.
- Viabilidad y efecto de servicios adicionales ofrecidos bajo la misma plataforma; pago de remesas, pago de servicios, transferencias entre usuarios.
- Propuesta de adaptación de la plataforma para su adopción a nivel nacional.

LEXIA realizó un **estudio de Factibilidad / Segmentación + Geomarketing:**

Este estudio estuvo compuesto por **400 entrevistas cuantitativas y un estudio de geo marketing** sobre la plaza de interés (Puebla) para definir la composición sociodemográfica de la plaza y la presencia del perfil buscado.

Target: Hombres y mujeres usuarios potenciales de la plataforma EZUZA.

IV. RESULTADOS PRELIMINARES

Análisis de Escritorio

CONTEXTO

La definición de inclusión financiera destaca su carácter multidimensional, ya que señala claramente sus cuatro componentes fundamentales:

- **Acceso:** Se refiere a la penetración del sistema financiero en cuanto a la infraestructura disponible para ofrecer servicios y productos financieros; esto es, a los puntos de contacto entre las instituciones financieras (canales de acceso) y la población, desde una perspectiva de oferta.
- **Uso:** Se refiere a la adquisición o contratación, por parte de la población, de uno o más productos o servicios financieros, así como a la frecuencia con que son utilizados. Esto se refiere a la demanda de servicios financieros la cual, a su vez, refleja el comportamiento y las necesidades de la población.
- **Protección y defensa al consumidor:** Se refiere a que los productos y servicios financieros, nuevos o ya existentes, que se ofrezcan a la población se encuentren bajo un marco que garantice como mínimo la transparencia de información, el trato justo y mecanismos efectivos para la atención de quejas y asesoría de los clientes contra prácticas desleales y abusivas, así como la efectividad del marco regulatorio para favorecer la inclusión de la población objetivo y el resguardo de los datos personales de los usuarios.
- **Educación financiera:** Se refiere a las acciones para que la población adquiera aptitudes, habilidades y conocimientos para estar en posibilidad de efectuar un correcto manejo y planeación de sus finanzas personales, así como para evaluar la oferta de productos y servicios financieros; tomar decisiones acordes a sus intereses; elegir productos que se ajusten a sus necesidades, y comprender los derechos y obligaciones asociados a la contratación de estos servicios.

La inclusión financiera favorece el crecimiento patrimonial de los hogares, otorga la posibilidad de enfrentar eventualidades y en consecuencia apoya al incremento en el nivel de vida, lo cual impacta en el crecimiento económico mediante el ahorro y la inversión hacia sectores productivos.

La Reforma Financiera

Como parte de los esfuerzos para formar un sistema financiero más estable, sólido e incluyente, se presentó la iniciativa de **Reforma Financiera en mayo de 2013**, la cual fue revisada, fortalecida y aprobada por el Congreso de la Unión y finalmente, **promulgada el 9 de enero del 2014**. El objetivo de esta reforma integral es fortalecer el marco regulatorio del sistema financiero para que este sector contribuya en mejor medida a un crecimiento económico incluyente, especialmente a través de un incremento en la penetración del crédito, en beneficio de las familias y de las pequeñas y medianas empresas.

La Reforma se apoya en cinco pilares:

1. Incrementar la competencia en el sector financiero;
2. Fomentar el crédito a través de la banca de desarrollo;
3. Ampliar el crédito a través de las instituciones financieras privadas;
4. Dar mayor solidez y prudencia al sistema financiero;
5. Hacer más eficaces a las instituciones financieras y a las autoridades financieras.

Pilares de la Reforma	Principales medidas
Incrementar la competencia en el sector financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de CONDUSEF. • Refuerzo de medidas contra ventas atadas. • Regulación de redes de medios de disposición. • Facilitación de la movilidad de garantías y movilidad de operaciones. • Mayor número de corresponsales de ahorro y crédito popular. • Creación del Buró de Entidades Financieras. • Fortalecimiento del mercado de las sociedades anónimas promotoras de inversión bursátil.
Fomentar el crédito a través de la banca de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la banca de desarrollo al definir con claridad el mandato de sus instituciones, y los sectores estratégicos que enfrentan limitantes para tener acceso a financiamiento. • Obligación de crear programas de inclusión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas y pequeños productores del campo. • Obligación de prestar asistencia técnica y capacitación, particularmente en los servicios y productos financieros de innovación, creación de patentes y demás derechos de propiedad industrial. • Mandato de proveer la inclusión financiera de la población en general y, particularmente, la de mujeres, niños y jóvenes, así como de comunidades indígenas. • Obligación de crear programas y productos financieros específicos con perspectiva de género. • Autorización para realizar funciones de banca social.
Ampliar el crédito a través de las instituciones financieras privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el régimen de garantías y en el régimen de concursos mercantiles. • Resolución de controversias en tribunales especializados. • Evaluación periódica a los bancos. • Ampliación de obligaciones sobre información crediticia.
Dar mayor solidez y prudencia al sistema financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de medidas prudenciales. • Fortalecimiento del procedimiento de liquidación bancaria. • Coordinación en materia de estabilidad financiera. • Otorgamiento de mayores facultades a la CNBV
Hacer más eficaces a las instituciones financieras y a las autoridades financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilización del régimen corporativo de los fondos de inversión. • Fortalecimiento del régimen del mercado de valores. • Se eleva a rango de ley el Consejo Nacional de Inclusión Financiera. • Se eleva a rango de ley el Comité de Educación Financiera. • Se mejoran y fortalecen los esquemas de sanciones y autocorrección.

Fuente: Reporte de Inclusión Financiera 2014

Ventajas de la inclusión financiera

El rápido crecimiento de la población de bajos ingresos que comienza a utilizar servicios financieros y los grandes beneficios que representan para ellos, muestra por qué los gobiernos y otras organizaciones están implementando políticas públicas para fomentar la participación de toda la población en el sistema financiero formal. Es decir, lograr la inclusión financiera de la población de bajos ingresos, definida como “una condición en la cual todas las personas en edad laboral tienen acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad que incluye servicios de pago, ahorros, crédito y seguros.

Estos servicios se deben de brindar a precios asequibles, de manera conveniente y con dignidad para los clientes”¹.

Las ventajas de la inclusión financiera para los hogares de bajos ingresos son evidentes, y en muchos casos son mayores que las ventajas de los hogares de estrato medio o alto, puesto que se enfrentan a más riesgo e incertidumbre². Los servicios financieros mejoran la calidad de vida de las personas y la productividad de las pequeñas empresas y microempresas de muchas maneras. Una de ellas es que con acceso a servicios financieros las personas de bajos recursos se protegen contra los riesgos, como pueden ser enfermedades, desempleo o desastres naturales (a los que se encuentran más expuestos). La posibilidad de ahorro, acceso a créditos o contar con un seguro puede marcar la diferencia en caso de enfrentarse a alguna situación de emergencia o choque inesperado, que podría significar pasar de una situación de pobreza moderada a pobreza extrema.

Otro beneficio de la inclusión financiera es la posibilidad de administrar recursos, que en el caso de las familias de bajos ingresos son pocos y tienden a ser impredecibles y en muchos casos temporales. Los servicios financieros permiten suavizar el consumo, a través del ahorro y el crédito, mejorando la calidad de vida de los hogares.

Además la posibilidad de acceso a créditos permite la inversión en capital tanto físico como humano, rompiendo con el ciclo de pobreza. Una persona puede adquirir un crédito para que sus hijos continúen su educación, cuando en otro caso tendrían que dejar la escuela para entrar a la fuerza laboral. O invertir en algún activo para aumentar la productividad de su trabajo, como podría ser un refrigerador o maquinaria para trabajar el campo.

Los beneficios de un sistema financiero incluyente contribuyen con la economía. De acuerdo con la OCDE, atraer a la población no bancarizada hacia el sistema financiero beneficia al sistema en general debido a que daría lugar a:

- 1) niveles mayores de ahorro de los hogares, lo cual tiene dos ventajas; aumentar los niveles de ahorro de la economía y fomentar la acumulación de capital en las comunidades y,
- 2) mayor número de consumidores protegidos por las leyes en contraste con la utilización de servicios informales que suelen ser más caros y sin protección.

Los consumidores educados financieramente ayudan a que la operación de los mercados financieros sea más eficiente, debido a que permiten una mejor competencia de los bancos por los clientes.

Banca móvil

México ha buscado incrementar la oferta de servicios financieros a través de canales innovadores. **Los teléfonos móviles han sido una opción atractiva ya que tienen una alta penetración en la población.** Los contratos de cuentas de captación que tienen asociado el servicio de banca móvil ha presentado una tasa de crecimiento anual compuesta del

¹Center for Financial Inclusion (septiembre 2009). Perspectivas para México de Inclusión Financiera Integral.

²Seira, E. (abril 2010). Electronic Payments of Cash Transfer Programs and Financial Inclusion.

230% del 4T11 al 4T13, llegando a 2.7 millones de contratos. Aunque el nivel de crecimiento ha sido significativo, aún **existe la necesidad de seguir impulsando este tipo de productos, ya que se encuentra muy por debajo de su potencial**. La Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) reportó 105 millones de suscripciones a teléfonos celulares móviles al cierre de 2013, lo que significa que los casi 2.7 millones de contratos de banca móvil, apenas representan el 2.6% del total de las suscripciones a teléfonos celulares en el país y el 1.9% de las cuentas de captación transaccionales.

Cuadro 1.41 Productos de banca móvil en el mercado mexicano

Banco	Producto	Contratación	Operaciones
BBVA Bancomer	Cuenta Express	En sucursal con identificación oficial y depósito \$100	Liga cuenta a celular, tarjeta de débito, retiro en cajero y pago en comercio
Banamex – Inbursa	Transfer	Llamando de un teléfono móvil, con identificación oficial	Liga cuenta a celular, tarjeta de débito opcional, retiro en cajero, sucursal y corresponsal, pago en comercio y transferencias
Banorte	Mifon	En oficinas de Telecomm con identificación oficial	Liga cuenta a celular, tarjeta de débito opcional, retiro en cajero y agentes, pago en comercio y transferencias

Fuente: Reporte Inclusión Financiera 2014

En el 2013, se emitieron diversas reformas, para promover el desarrollo de la banca móvil:

Disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Derivado de un análisis al interior de la CNBV, se propuso flexibilizar algunos de los requerimientos aplicables a los mecanismos y procedimientos a los que se sujetan las instituciones de crédito durante la prestación del servicio de banca electrónica, preservando la seguridad en el manejo de la información de las cuentas, así como de los medios que se utilizan para ingresar a esta información, a fin de prevenir un mal uso tanto de los datos como de los medios por parte de aquellas personas que no son titulares de las cuentas. Como resultado de este análisis, se emitieron las “Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito” (Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 3 de junio de 2013), las cuales establecen que, en la operación de banca electrónica, las instituciones de crédito pueden:

- Omitir los mecanismos y procedimientos de notificaciones en operaciones, cuando se trate de cuentas bancarias nivel 1
- Realizar cargos a otra cuenta propia para abonar los recursos a la cuenta asociada al servicio de pago móvil, previa autorización del cliente titular;
- Incluir dentro de los factores de autenticación, la firma plasmada en dispositivos ópticos de imagen digitalizada y,
- Utilizar terminales punto de venta que no tengan lectores de circuito integrado, previa autorización de la CNBV con la finalidad de evaluar el esquema de seguridad empleado.

Disposiciones emitidas por el Banco de México

El Banco de México emitió la reforma titulada “Transferencias a través de dispositivos móviles” con el objeto de fomentar, por una parte, la inclusión financiera para que un mayor segmento de la población tenga acceso a servicios bancarios y, por la otra, la innovación en servicios financieros a través de medios de disposición y de pago eficientes, seguros y expeditos, que hagan uso de la tecnología desarrollada para tales efectos. En este sentido, con el objeto de permitir la utilización de dispositivos móviles para llevar a cabo transferencias electrónicas de fondos, se establecieron los términos y condiciones a los que deberán sujetarse las instituciones de crédito para la prestación de dicho servicio, así como límites a las comisiones que por tal servicio cobren las referidas instituciones a sus clientes. Adicionalmente, considerando la conveniencia de fortalecer la competencia entre las entidades financieras que ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar transferencia electrónicas de fondos a cuentas identificadas mediante los últimos diez dígitos de una línea de teléfono móvil, se establecieron los términos y condiciones aplicables al funcionamiento y operación de las cámaras de compensación que tengan como propósito procesar las referidas transferencias, así como los requisitos que tales cámaras deberán cumplir y el procedimiento que deberán seguir para organizarse y operar con tal carácter. Así mismo, con la Reforma Financiera se busca impulsar a las entidades del sector de finanzas populares, mediante mecanismos que les permitan ampliar su cobertura y contribuir a los esfuerzos de inclusión financiera, particularmente los regímenes de corresponsales y de medios electrónicos. Estas modificaciones buscan aumentar la disponibilidad y conveniencia de los servicios financieros de las entidades del sector de finanzas populares, aumentando la competencia en la prestación de servicios financieros, en beneficio de sus socios y clientes.

Ezuza juega un papel muy importante en estas cuestiones, ya que su objetivo principal es contribuir al desarrollo de la inclusión financiera, disminuir los costos para los mexicanos en situación de pobreza y mejorar la eficiencia del sector público a través del uso de un monedero electrónico a través del teléfono celular como medio de pago de transferencias sociales.

A lo largo del desarrollo del proyecto, en particular durante el año 2014, se fueron realizando algunos ajustes para incorporar las disposiciones establecidas en la Regulación de Dinero Móvil. Entre los principales ajustes estuvieron:

1. Modificar la plataforma de dinero electrónico (fortalecerla y desarrollarla en su totalidad)
2. Asegurar el respaldo de un Banco, como socio, en este caso INVEX

El Canal Tradicional: Tienditas (Abarrotes)

Existen aproximadamente 700,000 puntos de ventas de abarrotes, es decir, el canal tradicional representa el 96% (6,720 tienditas) de los establecimientos de venta de abarrotes en el país; sin embargo, éstas sólo participan con el 42% de la facturación de

abarrotes en el país (\$1.25 billones de pesos). Sin lugar a dudas, una de las características del canal tradicional es su impacto en la generación de empleo para el país. Aproximadamente 3.4 millones de personas dependen de estos negocios. En promedio una tiendita da empleo a dos personas. Las ventas mensuales promedio de un negocio del canal tradicional son de \$95 mil pesos y si bien el ticket promedio es similar al de la tienda de conveniencia, éstas últimas tienen 6 veces más tráfico. Mientras que una tienda tradicional atiende diariamente a 131 consumidores en promedio, una tienda de conveniencia genera 770 tickets por día. Este indicador es el más relevante en cuanto a las diferencias entre ambos canales (Fuente: Reporte Inclusión Financiera 2014)

De acuerdo a otro estudio realizado para identificar el impacto que la venta de tiempo aire tiene en el tráfico dentro de las tiendas, se encontró que las tiendas que reportaron ventas en dicha categoría por más de \$8,000 pesos mensuales, generaron en promedio 220 tickets diarios, casi el doble comparado con los 106 tickets de tiendas que no reportaron ventas de este servicio. **Se validó que existe una estrecha correlación entre el nivel de ventas de tiempo aire y la generación de tráfico en las tiendas. Lo mismo sucede cuando la tiendita presta el servicio de pago de servicios, como es el caso de los recibos de CFE, TELMEX, etc.** Otra de las características que tienen las tiendas tradicionales es que generalmente los clientes pagan en efectivo por lo que existe una baja bancarización en el sector ya que sólo el 10% de los negocios están bancarizados.

El Monedero Electrónico Ezuza busca fortalecer al canal tradicional, al considerar a los Agentes (dueños de changarros) como los principales prospectos para la incorporación de estos servicios. Por lo mismo, el verdadero impacto se verá una vez que se haya lanzado al mercado el monedero completo, incluyendo no solo recargas de tiempo aire, sino depósitos y retiros de efectivo, pagos de servicios, remesas, transferencias de persona a persona.

PUNTO DE PARTIDA DE EZUZA

EZUZA fue acreditado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID; Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN; Corporación Andina para el Fomento, CAF; para recibir fondos para la puesta en marcha del proyecto “Sistema de entrega de transferencias de programas sociales a través de medios electrónicos de pago”, el cual resultó elegido durante la participación en conjunto con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en el certamen “Tecnologías para la inclusión financiera 2010”, aunque fue hasta marzo de 2011 cuando se dio la aprobación final.

El marco legal

En Febrero de 2012 se realizó un análisis jurídico solicitado por el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (“IMCO”), respecto de los servicios que Ezuza deseaba proporcionar. El análisis lo realizó el despacho Mijares Angoitia, Cortés y Fuentes, Abogados y Asesores Fiscales. Se analizaron diversos ordenamientos, entre ellos:

- a) la Ley de Instituciones de Crédito (“Ley”);
- b) las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (las “Disposiciones”); y
- c) la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público Estatal y Municipal para el Estado de Puebla y sus Municipios (“Ley de Adquisiciones”).

(a) Análisis general del marco jurídico que regula las transferencias financieras por medio de pagos móviles.

De acuerdo con las Disposiciones, las Instituciones podrán pactar la celebración de sus operaciones y la prestación de servicios con el público, a través de servicios de Banca Electrónica, siempre que:

- I. En la contratación respectiva se establezca de manera clara y precisa, lo siguiente:
 - a) Las operaciones y servicios que podrán proporcionarse a través de Medios Electrónicos.
 - b) Los mecanismos y procedimientos de Identificación del Usuario y Autenticación, así como las responsabilidades del Usuario y de la Institución respecto del uso del servicio de Banca Electrónica.
 - c) Los mecanismos y procedimientos para la notificación de las operaciones realizadas y servicios prestados por las Instituciones, a través del servicio de Banca Electrónica.
 - d) Los límites de los montos individuales y agregados diarios, adicionales a los establecidos por las presentes disposiciones, específicos para el servicio de Banca Electrónica de que se trate, definidos por la Institución, en su caso.
 - e) Los mecanismos y procedimientos de cancelación de la contratación del servicio de Banca Electrónica, los cuales deberán ser similares a los de la propia contratación, considerando el tiempo de respuesta de la solicitud, canales de atención al Usuario y procedimientos de Identificación del Usuario y su Autenticación.
 - f) Las restricciones operativas aplicables de acuerdo al Medio Electrónico de que se trate.
- II. Informen a sus clientes en forma previa a la contratación, los términos y condiciones para el uso del servicio de Banca Electrónica, debiendo mantener dicha información disponible para su consulta en cualquier momento.
- III. Comuniquen a sus Usuarios los riesgos inherentes a la utilización del servicio de Banca Electrónica, así como que hagan de su conocimiento sugerencias para prevenir la realización de operaciones irregulares o ilegales que vayan en detrimento del patrimonio de los clientes y de las Instituciones, pudiendo efectuarse, entre otros, mediante campañas periódicas de difusión de recomendaciones de seguridad para la realización de operaciones a través de dicha Banca Electrónica.

Para la contratación de los servicios de Pago Móvil, no se requiere el consentimiento expreso mediante firma autógrafa de los Usuarios. Incluso, la contratación de servicios de Pago Móvil podrá llevarse a través de los centros de atención telefónica de las propias Instituciones.

En todo caso, para el servicio de Pago Móvil, **las Instituciones deberán establecer controles que impidan:**

- a) Asociar más de un número de línea de Teléfono Móvil a una cuenta de Usuario.
- b) Que un número de línea de Teléfono Móvil pueda ser asociado a cuentas de diferentes Usuarios.

Las Instituciones podrán permitir asociar hasta dos tarjetas o cuentas bancarias del mismo Usuario a un número de línea de Teléfono Móvil, siempre y cuando una de ellas solamente funcione bajo la modalidad de Operaciones Monetarias de Micro Pagos.

Tratándose de Pago Móvil, el Identificador de Usuario deberá ser el número de la línea del Teléfono Móvil asociado al uso de dichos servicios de Banca Electrónica, debiendo la Institución, en todo caso, obtenerlo de manera automática e inequívoca del Teléfono Móvil correspondiente.

Las Instituciones, en el uso del Identificador de Usuario y los Factores de Autenticación, deberán ajustarse a lo siguiente:

- I. Proveer lo necesario para impedir la lectura en la pantalla del Dispositivo de Acceso, de la información de identificación y Autenticación proporcionada por el Usuario.

En caso de que la tecnología utilizada en Pago Móvil no permita implementar lo señalado en el párrafo anterior, las Instituciones podrán ofrecer tal servicio obteniendo la previa autorización de la Comisión, en cuya solicitud deberán exponer los controles que les permitirán a los Usuarios realizar operaciones de forma segura.

Asimismo, deberán prever al momento de la contratación con sus Usuarios, que las propias Instituciones asumirán los riesgos y por lo tanto los costos de las operaciones realizadas a través de Pago Móvil, que no cumplan con lo previsto en el primer párrafo de la presente fracción y que no sean reconocidas por los Usuarios. Las reclamaciones derivadas de estas operaciones deberán ser abonadas a los Usuarios a más tardar cuarenta y ocho horas posteriores a la reclamación.

Asegurar que en la generación, entrega, almacenamiento, desbloqueo y restablecimiento de los Factores de Autenticación, únicamente sea el Usuario quien los reciba, active, conozca, desbloquee y restablezca. El Usuario podrá autorizar a un tercero para recibir dichos Factores de Autenticación, siempre que las Instituciones mantengan procedimientos para que dichas autorizaciones sean de carácter eventual y puedan ser revocados por el cliente cuando así lo solicite.

- II. Contar con procedimientos para invalidar los Factores de Autenticación para impedir su uso en un servicio de Banca Electrónica, cuando un Usuario o la misma Institución cancele el uso de dicho servicio o cuando dicho Usuario deje de ser cliente de la Institución.

Para verificar la identidad de los Usuarios, las Instituciones deberán utilizar Factores de Autenticación, los cuáles se clasifican en:

Categoría 1: Información obtenida del usuario por medio de un cuestionario.

Categoría 2: Información que sólo el usuario conozca (e.g. NIP, contraseñas, etc.).

Categoría 3: Se compone de información contenida o generada por medios o dispositivos electrónicos, así como la obtenida por dispositivos generadores de Contraseñas dinámicas de un solo uso (e.g. Token).

Categoría 4: Datos biométricos.

Las Operaciones Monetarias a través de Pago Móvil podrán realizarse utilizando un **Factor de Autenticación Categoría 2**, debiendo las Instituciones asegurar que las Operaciones Monetarias se realizan a través del número de línea que se encuentra asociado al servicio.

Tratándose de Operaciones Monetarias consideradas como Micro Pagos, cuyo Dispositivo de Acceso sea un Teléfono Móvil, podrán ser realizadas sin que las Instituciones soliciten Factores de Autenticación. Las Instituciones deberán prever, al momento de la contratación con sus Usuarios, que las propias Instituciones asumirán los riesgos y por lo tanto los costos de las operaciones que no sean reconocidas por los Usuarios en dichos casos. Las reclamaciones derivadas de estas operaciones deberán ser abonadas a los Usuarios a más tardar cuarenta y ocho horas posteriores a la reclamación.

Asimismo, las Instituciones podrán enviar a solicitud de sus Usuarios, estados de cuenta a través de correo electrónico, siempre y cuando la información se transmita de forma Cifrada o con mecanismos que eviten su lectura por parte de terceros no autorizados, y requieran un Factor de Autenticación Categoría 2.

En ningún caso, el monto acumulado de las Operaciones Monetarias realizadas por un Usuario a través de Pago Móvil, aun cuando tenga asociadas hasta dos tarjetas o cuentas bancarias, en su caso, podrá exceder del equivalente en moneda nacional a las Operaciones Monetarias de Mediana Cuantía en un día y no deberán superar el equivalente en moneda nacional a 4,000 UDIs mensuales. Tratándose de Operaciones Monetarias de Micro Pagos, el saldo disponible de la cuenta asociada al Teléfono Móvil no podrá ser mayor al equivalente en moneda nacional a 70 UDIs.

Cabe mencionar que de conformidad con la circular 1/2006 emitida por el Banco de México, tratándose de recursos provenientes de subsidios relativos a programas gubernamentales de apoyo a determinados sectores de la población, las Instituciones podrán recibir depósitos mensuales adicionales al límite establecido (en las cuentas del nivel 2³), hasta por el equivalente en moneda nacional a 6,000 UDIs.

Para la celebración de las Operaciones Monetarias, a través de los servicios de Banca Electrónica, las Instituciones deberán asegurarse de que sus Usuarios registren en el servicio de Banca Electrónica de que se trate, las Cuentas Destino previamente a su uso. Sin embargo, tratándose de Operaciones Monetarias que se realicen mediante Pago Móvil y Banca Móvil, no se requerirá que los Usuarios registren las Cuentas Destino siempre y cuando el monto de la operación sea de Baja Cuantía.

b) Análisis jurídico sobre monederos electrónicos.

³ Aquellas cuentas en la que el total de los abonos no podrá ser mayor a 3 mil udis, o su equivalente en moneda nacional.

En México, cualquier persona o entidad puede ofrecer servicios a través de tarjetas no bancarias pre-pagadas, monederos electrónicos o similares (“Vehículos Pre-pagados”), siempre y cuando dichos servicios no sean considerados operaciones reservadas a Instituciones de conformidad con los artículo 2 y 103 de la Ley y demás disposiciones aplicables.

De conformidad con la Ley, el servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por Instituciones, entendiéndose por servicio de banca y crédito a la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.

Las actividades reservadas a las Instituciones se clasifican en operaciones pasivas, activas y de servicios, de conformidad con lo siguiente:

1. Operaciones pasivas. Una operación pasiva es el contrato que celebran el cliente (como acreedor) y la Institución (como deudor) en virtud del cual el cliente entrega dinero al banco y, a cambio, el banco otorga al cliente la disponibilidad del monto correspondiente, estando obligado a revolver la misma cantidad de dinero más los intereses devengados.

Entre las operaciones pasivas que realizan las Instituciones encontramos: (i) recibir depósitos bancarios de dinero (ya sea a la vista; retirables en días preestablecidos; de ahorro, y a plazo o con previo aviso); (ii) aceptar préstamos y créditos; emitir bonos bancarios; emitir obligaciones subordinadas.

En este sentido, Ezuzza no podrá reembolsar, directa o indirectamente, ninguna cantidad de dinero a los clientes ni otorgarles la posibilidad de cambiar los Vehículos Pre-pagados por efectivo (salvo en caso de cancelación de los Servicios Ezuzza o transferencias de dinero recibidas por lo clientes) o recibir depósitos en efectivo (excepto cuando se trata de recargas). Lo anterior a efecto de evitar que los Servicios Ezuzza sean considerados operaciones pasivas de conformidad con la Ley.

2. Operaciones activas: Una operación activa es el contrato celebrado entre la Institución (como acreedor) y el cliente (como deudor), en virtud del cual la Institución otorga al cliente un crédito o préstamo quedando el cliente obligado a devolver el principal más los intereses devengados.

Un ejemplo de operaciones activas son: (i) efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos; (ii) expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente; (iii) asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito.

Debido a que los Servicios Ezuzza no consisten en otorgar crédito a sus clientes, sino en el uso de Vehículos Pre-pagados y que, por lo tanto, los Servicios Ezuzza se limitan al monto disponible en los Vehículos Pre-pagados, no podrán ser considerados operaciones activas de conformidad con la Ley.

3. Operaciones de servicios: De conformidad con la Ley, una operación de servicios es aquella que se realiza de conformidad con un contrato de servicios celebrado entre una Institución y el cliente.

Entre las operaciones de servicio que realizan las Instituciones encontramos: (i) promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de la Ley; (ii) operar con documentos mercantiles por cuenta propia; (iii) llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas últimas; (iv) prestar servicio de cajas de seguridad; (v) expedir cartas de crédito.

En virtud de lo anterior, los Servicios Ezuza tampoco podrían ser considerados operaciones de servicio en términos de la Ley y, por lo tanto, operaciones reservadas a Instituciones.

Por último, de conformidad con la Sección M.39 de la Circular 2019/95 emitida por el Banco de México, las Instituciones podrán prestar el servicio de administración y control de operaciones relativas a tarjetas no bancarias emitidas por sus clientes para la adquisición de bienes y servicios.

Las Instituciones deberán abstenerse de ofrecer estos servicios cuando con la emisión de las tarjetas respectivas, se pretendan realizar operaciones de las referidas en los artículos 2° y 103 de la Ley, o alguna otra operación reservada a las entidades financieras ya sea en ley o en disposiciones que de ella emanen.

Las Instituciones que proporcionen estos servicios, deberán cuidar que las tarjetas no contengan en el anverso, información relacionada con las propias Instituciones, tal como su denominación o cualquier otra expresión, simbología, emblema o logotipo que pueda inducir a error o confusión respecto de la persona a quien se puede exigir el cumplimiento de las obligaciones correspondientes.

Asimismo, dichas tarjetas deberán señalar en el reverso que se trata de tarjetas no bancarias y que su saldo no será entregado en efectivo.

c) Análisis legal sobre cómo puede un tercero recibir dinero de una entidad pública para transferir dinero público a monederos electrónicos (justificación jurídica)

La Ley de Adquisiciones señala que las dependencias y las entidades, bajo la responsabilidad de sus titulares y con sujeción a las formalidades que los mismos preceptos establecen, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos mediante los siguientes procedimientos de excepción: (a) concurso por invitación; (b) procedimiento de adjudicación mediante invitación a cuando menos tres personas; y (c) adjudicación directa.

Lo anterior, en el entendido de que debe de tratarse de alguno de los supuestos establecidos en el artículo 20 de dicha ley y que el importe de la operación no exceda

los montos máximos que al efecto se establecen en el presupuesto de egresos respectivo.

En estos casos, se invitará a personas cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse y que no tengan ninguna limitante legal para que se les otorgue la adjudicación.

La selección de cualquier procedimiento de excepción a la licitación pública que realicen las adjudicantes deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurran en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, que aseguren las mejores condiciones para el Estado o los Municipios, según corresponda. El acreditamiento de los criterios mencionados y la justificación de las razones para el ejercicio de la opción deberán constar en un dictamen por escrito y firmado por el titular del área responsable de la adjudicación, en el que se expresarán el o los supuestos que motivan el ejercicio de dicha opción, se hará constar el análisis de la o las propuestas, en su caso, y se señalarán las demás razones para la adjudicación del contrato.

En relación con lo anterior, Ezuza estuvo negociando con el Estado de Puebla la implementación de un programa piloto para permitir que recursos de programas gubernamentales de apoyo puedan ser entregados a los beneficiarios correspondientes haciendo uso del sistema de Pagos Móviles.

Para llevar a cabo lo anterior, y en términos de lo dispuesto en párrafos anteriores, Ezuza debe ser contratado por el Gobierno de Puebla, mediante alguna de las excepciones al proceso de licitación antes expuestas, previa emisión del dictamen por escrito firmado por el titular de área responsable en el cual se funde y motive la excepción y las razones de la adjudicación del contrato respectivo.

d) Análisis jurídico sobre cómo tendrían que hacerse los pagos sobre las transacciones (al final el gobierno como sabe y se protege jurídicamente sobre el costo de cada transferencia que haga Ezuza o cualquier otro proveedor)

La forma en la que deben realizarse los pagos y las garantías del gobierno respecto de cada transferencia que deba hacerse deben establecerse claramente en el contrato respectivo que al efecto celebre el Gobierno con Ezuza.

En términos de la Ley de Adquisiciones, los licitantes y proveedores deberán garantizar, según corresponda:

I. la seriedad de las propuestas en los procedimientos de adjudicación, en cuyo caso la garantía consistirá en cheque cruzado o fianza por el diez por ciento del monto total de la propuesta sin impuestos, debiendo el convocante conservar en custodia las garantías que sean otorgadas por este concepto, hasta la fecha del fallo, en la que se devolverán a los licitantes salvo la de aquél a quien se hubiere adjudicado el contrato, la que se retendrá hasta el momento en que el proveedor constituya la garantía de cumplimiento del contrato correspondiente;

II. la correcta aplicación de los anticipos que reciban, cuando sean procedentes, en cuyo caso las garantías deberán constituirse por la totalidad del monto anticipado, y

III. el cumplimiento de los pedidos o contratos, así como el pago de la indemnización por vicios ocultos, en cuyo caso las garantías deberán constituirse al menos por el diez por ciento del monto total contratado.

Para los efectos de lo anterior, los titulares de las adjudicantes o contratantes, según corresponda, fijarán las bases, forma, porcentajes y vigencia a las que deberán sujetarse las garantías que deban constituirse, dentro de los parámetros establecidos, considerando que para las fracciones II y III las garantías sólo podrán constituirse mediante fianza, cheque certificado o de caja e hipoteca.

e) Pasos jurídicos (Qué tipo de contratos) debe tener cada una de las partes (gobierno, beneficiarios y Ezuzá) para estar respaldado jurídicamente en estas operaciones.

Para que Ezuzá pueda prestar sus servicios al Gobierno de Puebla, adicionalmente al dictamen mencionado en el inciso (c) anterior, deberá de celebrar con el Gobierno correspondiente un Contrato de Prestación de Servicios o el Contrato que con base en los servicios resulte aplicable, que cumpla con las disposiciones legales aplicables. Para el caso concreto, deberá cumplirse con lo dispuesto en el Título Quinto de la Ley de Adquisiciones.

Por su parte, los beneficiarios deben contratar los Servicios Ezuzá de conformidad con lo dispuesto en el inciso (a) anterior.

En julio de 2012, se firmó un convenio con el Estado de Puebla para probar la tecnología en el esquema de pago de pensiones estatales y se levantó una encuesta a los pensionados donde se muestra una tasa probable de adopción de 19%, además de corroborar la importancia de incluir a los bancos como punto de canje de dinero digital al incrementar la tasa de adopción de los pagos móviles en 30%. Por otro lado también se encontró que implementar programas de incentivos por uso (en localidades semi-urbanas) incrementa la tasa de adopción de los pagos móviles en 110%, mientras que obligar a los pensionados a pagar \$5 pesos por retiro de su pensión, disminuye su participación en 42% (del total de encuestados).

Años 2011-2012

Concepción Inicial del Proyecto Ezuzá

Ezuzá es una empresa de pagos móviles que se enfoca en los segmentos de ingresos bajos no bancarizados. Promueve la inclusión financiera a través de un monedero electrónico ligado al teléfono celular que funciona como una cuenta de depósito y sirve para realizar diversas transacciones (pago de servicios, transferencias persona-persona, recarga de tiempo aire, envío y recepción de remesas nacionales). La plataforma de Ezuzá se concibió abierta en el sentido de que es compatible con las plataformas de los bancos y de las empresas de telefonía celular. Es así que podría asociarse con uno o varios bancos y empresas de telecomunicaciones para ofrecer el servicio de pagos móviles.

Con las regulaciones implementadas respecto al dinero móvil, la plataforma de Ezuzza se desarrolló de manera interna, de tal forma que es una plataforma cerrada y respaldada únicamente por un banco: INVEX. Con esto se garantiza tener el respaldo de banco sólido, apegado a la Ley de Instituciones de Crédito.

Estrategia de negocio Inicial

Ezuzza planteaba asociarse con un banco en México para trabajar como coordinador de corresponsales para el banco y pretendía crear en conjunto productos financieros enfocados en la población no bancarizada. La generación de estos productos estaría basada principalmente, en información del uso de los pagos móviles tomada directamente del balance que arrojará la plataforma (patrones de gasto y frecuencia de uso). La introducción de los pagos móviles y la oferta de productos financieros, estaría acompañada por un programa de educación financiera, que implementaría la empresa, para los usuarios de Ezuzza.

Ezuzza logró consolidar la alianza con INVEX Banco. Aún no ha consolidado la oferta de productos financieros puesto que solamente se ha hecho el lanzamiento de la Versión 0.5 (tiempo aire en septiembre de 2013). Estos desarrollos se podrán validar una vez que se lance el monedero electrónico en su totalidad.

Ezuzza planeaba en una primera etapa dar el servicio de pagos móviles y en una segunda la banca móvil. En su mayoría, los segmentos más pobres de la población (generalmente no bancarizados) no se sienten cercanos a los bancos, por ello el programa de educación financiera y los productos financieros enfocados a este sector de la población resultan necesarios para cambiar la percepción de los más pobres sobre los bancos. Este objetivo es de mediano-largo plazo, por ello se plantea como una segunda etapa para la empresa.

Estrategia de distribución inicial

El rol de Ezuzza es coordinar la red de agentes del banco con el que se asocie, además de proveer la plataforma (un monedero electrónico) que permite realizar los pagos móviles (transferencias entre monederos electrónicos de cada usuario). En este sentido, Ezuzza maneja el balance de efectivo y de dinero electrónico de los agentes y realiza las transacciones de dinero electrónico con cada uno de los usuarios de los monederos de Ezuzza. Como coordinador de la red de agentes, estará encargado de abrir (en la medida que sea necesario -por ejemplo en áreas rurales-), entrenar y dar apoyo a los establecimientos comerciales que conformen la red de agentes.

Los usuarios de Ezuzza podrán realizar transacciones básicas, a través de su celular, en estos establecimientos comerciales: depósitos y retiros, además de poder realizar compras con dinero electrónico. Los agentes podrán promover el servicio de Ezuzza para afiliar nuevos clientes y resolverles dudas sobre el manejo del menú de opciones en el celular para realizar los pagos móviles.

Ezuzza tiene como meta expandir la red de agentes para contar con un agente por cada 850 usuarios⁴. Es importante mencionar que a medida que exista una red de distribución

⁴ M-PESA una de las empresas más exitosas de pagos y banca móvil en Kenia comenzó con un agente por cada 200 usuarios pero a medida que aumentó la demanda, el número de usuarios por agente se estabilizó en 600. Por lo tanto, la meta de

más amplia, esto es, más puntos de pago que atienden a menos usuarios, la necesidad de incurrir en el costo de enviar camiones con dinero a los diferentes puntos de pago (o que el agente vaya a un banco a retirar efectivo para poder pagar las transacciones de los usuarios de monederos electrónicos) disminuye, ya que las transacciones que se realizan como parte del negocio diario son suficientes para cubrir la liquidez requerida para pagar las transferencias.

Mientras menos puntos de distribución, mayor es la carga de usuarios por cada uno de ellos y menor la liquidez de cada agente para entregar las transferencias.

Ezuza ha realizado su lanzamiento por etapas:

1. Project Stage
2. Growth Stage
3. Mature Stage

Lo anterior se reajustó en el camino debido a la complejidad que tiene el dinero móvil, en particular para el segmento sub bancarizado. Ezuza, en su etapa inicial “Project Stage” realizó el lanzamiento de la Versión 0.5, la cual únicamente tenía el servicio de venta de tiempo aire. Esto se realizó para disminuir el nivel de complejidad que podría tener en un inicio la plataforma. Se consideró, además la relevancia que tiene el servicio de recarga de tiempo aire (casi 95% de la población utiliza el pre-pago) y el potencial para que las tienditas pudieran ofrecerlo como un servicio adicional. En esta etapa, Ezuza proporcionó a los Agentes una Tablet con la plataforma de Dinero Móvil Ezuza y les dio una capacitación a los Agentes para que se familiarizaran con esta tecnología.

Operación de las transacciones

Cuando los usuarios abren una cuenta con Ezuza, se relaciona a su teléfono celular con un monedero electrónico de Ezuza. Cada monedero electrónico, se refleja en la cuenta de depósito que mantiene Ezuza en el banco socio. Dicho de otra forma, la cuenta bancaria de Ezuza es un espejo de todos los monederos electrónicos de los usuarios de Ezuza. La cuenta de banco la maneja tanto Ezuza como el banco asociado.

Los agentes tienen que mantener una cuenta de depósito en el banco asociado a Ezuza, para cubrir diariamente los depósitos en efectivo que realizan los usuarios del monedero electrónico. Los agentes pueden realizar los depósitos a la cuenta de Ezuza a través de un SPEI, en cualquier sucursal bancaria o con un súper-agente de Ezuza (un agente designado por Ezuza que coordina a un grupo de agentes). Por otro lado, el agente tiene que mantener liquidez suficiente en su negocio para poder cubrir los retiros de efectivo que realicen diariamente los usuarios Ezuza.

Año 2013

Ezuza es una menos ambiciosa comparada con la red de agentes de M-PESA en Kenia. Con datos de Jack y Suri (2009). Mobile Money: The Economics of M-PESA.

Para este año, el planteamiento del proyecto mantiene su esencia original, que es contribuir al desarrollo de la inclusión financiera, disminuir los costos para los mexicanos en situación de pobreza y mejorar la eficiencia del sector público a través del uso de un monedero electrónico como medio de pago de transferencias sociales.

Para marzo de 2013, la meta era reclutar 1500 agentes para la primera etapa del lanzamiento. EZUZA iniciaría un proceso de capacitación de sus agentes a fin de que tengan la capacidad de reclutar de 3 a 5 usuarios por día. Los agentes dirigen sus propios negocios y han estado ofreciendo sus servicios en las comunidades por varios años; por lo que cuentan con el reconocimiento y confianza de los miembros de su comunidad. EZUZA considera que este acercamiento ganará la confianza de los usuarios y fomentará una rápida adopción de la billetera electrónica, ya que los agentes aceptarán EZUZA como vehículo de pago de los productos y servicios que ofrecen. Con este acercamiento EZUZA estimaba que para el final de año 2013 se contaría con los 10,000 o más usuarios ejecutando transacciones de depósito, retiro o envío de dinero, compra de productos y pago de servicio de energía eléctrica entre otros.

Este mismo año se inició con el diseño y configuración de la página de internet que forma parte de la estrategia de comunicación con los diferentes participantes del ecosistema de EZUZA. Destacando los usuarios y los agentes autorizados.

A través del website, los usuarios EZUZA contarán con herramientas para la administración de sus cuentas, localización de los agentes más cercanos, impresión de sus comprobantes de compra, interacción con áreas de servicio y atención a clientes de EZUZA, entre otros. Mientras que los agentes, contarán con un centro de recursos que les permitan entre otras cosas, acceso a cursos de capacitación y certificación para desempeñarse como agentes autorizados de EZUZA, así como consultar sus comisiones por las transacciones que han facilitado a los usuarios de EZUZA.

En una siguiente fase, el website es también uno de los canales primordiales para ejecutar la estrategia de comercio electrónico en la cual los usuarios podrán realizar envío de dinero, así como transferencias nacionales e internacionales. Cabe mencionar que para cubrir dicho servicio, se estaría trabajando con el banco socio, a fin de dar cumplimiento con la normatividad correspondiente; de manera que se estimaba que el lanzamiento de esta fase del proyecto sucedería en el primer trimestre del 2014; en tanto que la primera fase del website estará disponible y operando en el segundo semestre del 2013.

El 23 de septiembre de 2013 se lanzó una primera versión de la plataforma, versión que se llamó 0.5, la cual únicamente tenía habilitada la función de recargas de tiempo aire. Se decidió hacerlo de esta manera, para que los Agentes seleccionados fueran familiarizándose con la plataforma, con la Tablet y pudieran dar retroalimentación a Ezuza para afinar las siguientes versiones del monedero electrónico.

Durante 2013, Ezuza contaba con 50 agentes trabajando con la versión 0.5 de la aplicación. Se les dio capacitación que se divide en tópicos básicos y avanzados. La capacitación básica incluye instrucción y demostración de cómo usar las herramientas básicas de la tableta: encender y apagarla, ingresar su usuario y contraseña, y navegar a través de la aplicación de dinero móvil de Ezuza.

Una vez que se ha realizado el entrenamiento básico, se le proporciona al Agente una capacitación mucho más avanzada y profunda sobre la aplicación real. Esta fase inicial consiste en la venta de tiempo aire en la modalidad de prepago a un cliente, una actividad en la que los Agentes están familiarizados. Como un complemento a la capacitación básica y avanzada, se le da al Agente un Manual de Usuario con instrucciones y guías para usar la tableta y la aplicación de Ezuza. Otro soporte adicional es la línea gratuita 24/7 por si tuvieran algún problema con el servicio de Ezuza.

Las principales consultas al Call Center fueron dudas relacionadas con los depósitos e-float, por lo mismo, un aspecto a reforzar en la capacitación fue que el Agente se sintiera cómodo trabajando con el banco. Muchos Agentes Ezuza no son bancarizados y por ello no están acostumbrados a ir al banco o tener que lidiar con bancos. Con esto en mente, Ezuza abrió cuentas de banco en instituciones que están cerca de la ubicación de los Agentes (Bancomer y Santander) para que pudieran ir al banco que más les convenga a cargar su dinero electrónico.

Ezuza planeaba incrementar el número de agentes a 100 para el final de 2013. Esto para que cuando la versión 1.0 de la cartera completa estuviera disponible en el primer cuarto de 2014, los Agentes dieran retroalimentación e *insights* para seguir mejorando la plataforma.

Ezuza logró reclutar a 1,500 agentes, de acuerdo con el objetivo que se había planteado, para el que se llevó a cabo un agresivo plan de prospección por parte de la fuerza de ventas. Fue importante la incorporación de los primeros 50 agentes con el uso de la Versión 0.5, ya que tuvieron la posibilidad de retroalimentar a Ezuza respecto a la plataforma, y sobre todo, dieron elementos para afinar temas de capacitación, tal como el manejo de liquidez y la planeación de visitas al banco para hacer depósitos y más compra de tiempo aire. Adicional, con estos primeros 50 agentes, se fortaleció la relación al seleccionar a los mejores agentes como parte de este piloto.

Respecto al sitio web, se inició con el diseño; sin embargo, el desarrollo se dio simplemente como un sitio informativo, el cual se sigue desarrollando para tener toda la funcionalidad de cara a la implementación de la plataforma completa

Los principales resultados que se alcanzaron en 2013 fueron en dos sentidos: 1) ecosistema y 2) tecnología

Ecosistema:

El ecosistema de EZUZA está conformado por los diferentes participantes que hacen realidad la propuesta de valor hacia el usuario final. En este sentido se incluyen los proveedores de servicio que aceptarán a EZUZA como un vehículo de pago y que por ende se traduce al usuario final de la billetera de EZUZA en la conveniencia para la realización de sus pagos, por poder hacerlos de manera rápida, segura y sencilla. EZUZA ha generado hasta el momento una red y alianzas correspondientes que comprenden:

1. Conforme lo dicta el regulador, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) es indispensable que todas las transacciones que se realicen a través de teléfonos celulares, se encuentren respaldadas por instituciones bancarias

autorizadas en el país; en cumplimiento con esta normatividad, EZUZA ha establecido una alianza con Banco Invex. Cabe mencionar, que recientemente Banco Invex se ha convertido en socio inversionista en EZUZA; fortaleciendo su compromiso para el éxito de su lanzamiento y posicionamiento en México.

2. 1500 agentes en el Estado de Puebla. Los agentes son pequeños comerciantes que cuentan con la confianza de sus comunidades y que han estado ofreciendo productos y servicios cumpliendo con las normas que el Estado de Puebla ha establecido. Los agentes de EZUZA cuentan con los permisos correspondientes para poder operar sus negocios, y en promedio manejan un flujo de ventas mensual de aproximadamente \$80,000 pesos.
3. Alianza con Telcel: operador que pertenece al grupo América Móvil; y que es el operador de servicios de telefonía móvil más importante de América Latina. En México es el operador dominante del mercado; ofreciendo soluciones no solo de voz sino también ofrece servicios de envío de mensajes de texto (SMS). EZUZA ha realizado una alianza con Telcel, para brindar servicios de recarga de tiempo aire para los abonados de Telcel que utilizan los servicios de telefonía celular en su modalidad de pre-pago. Cabe mencionar que el servicio de venta de tiempo aire será a nivel nacional.
4. Alianza con Telefónica Movistar; se trata del segundo operador más importante de México y de América Latina; EZUZA ha generado una alianza con éste operador para ofrecer servicios de recarga de tiempo aire a sus abonados; así como también hacer uso de su plataforma de envío de mensajes de texto (SMS).
5. Comisión Federal de Electricidad; es una compañía del gobierno mexicano que ofrece los servicios de energía eléctrica a nivel nacional. EZUZA es un canal oficial autorizado de pago; por lo que el usuario final para que tenga la posibilidad de realizar el pago del servicio por consumo de energía eléctrica a través de la billetera electrónica. Para éste fin, EZUZA cuenta un canal de comunicación punto a punto con CFE a fin de asegurar la lectura en tiempo real del saldo del abonado de CFE y que pueda realizar su pago por el monto preciso y, de la misma forma es indispensable este canal de comunicación para reportar a la institución en tiempo real de los pagos realizados por sus abonados a través de los servicios de pagos móviles de EZUZA.
6. Propuesta al Gobierno de Puebla para incluir EZUZA en la iniciativa del Centro Integral de Servicios (CIS) como un vehículo de pago en los servicios al ciudadano, en donde se busca la eliminación del manejo de efectivo, al mismo tiempo que se pretende beneficiar al ciudadano en un proceso efectivo y rápido para el pago de trámites y servicios de los niveles Municipal, Estatal y Federal.
7. Alianza con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado de Puebla (ISSSTEP) para incluir a EZUZA como un vehículo en la distribución del pago de pensiones; en donde se busca que el beneficiario tenga una reducción en costos en la disposición de su pensión, y

hacerlo más económico, fácil y rápido para el pago de sus servicios. Se buscaría realizar un piloto con un grupo de pensionados.

Los logros más relevantes en términos de ecosistema fueron la alianza con INVEX para dar el respaldo y fortalecer el proyecto; y, la alianza con Telcel como operador, debido a la alta penetración que tiene en el mercado (casi 70% de participación de mercado).

Al concebir Ezuzá en 2010, no se contempló la regulación en materia de medios electrónicos de pago, en particular de banca móvil y de pagos móviles, ya que dicha regulación fue posterior a su concepción. Por lo mismo, el papel de INVEX resultó fundamental para asegurar que los servicios y el monedero electrónico estén en completo cumplimiento de dicha regulación.

La Alianza con Movistar no se consolidó, por lo cual fue uno de los resultados reportados en este año que no se concretó posteriormente.

Finalmente, las alianzas con Gobierno de Puebla y CFE, se encuentran consolidadas, y se ha fortalecido la relación con las instituciones; sin embargo, se verán de forma tangible hasta que la plataforma funcione en su versión completa, donde se incluyan pagos de servicios.

En el caso del ISSSTEP, la alianza no ha terminado de consolidarse debido a que el equipo asignado por parte del Instituto no se ha podido involucrar en el proyecto como se hubiera deseado, y por lo mismo, no se ha desarrollado en la plataforma el servicio específico para realizar el piloto de pago de pensiones.

Tecnología

1. Desarrollo de la primera fase (versión 0.5) de la plataforma del monedero móvil con la que los clientes pueden comprar tiempo aire. El día 23 de septiembre de 2013, la versión 0.5 de la plataforma fue lanzada a los promotores de Ezuzá - agentes corresponsales - en Cuautlancingo, Estado de Puebla. Cuautlancingo fue elegido como punto de inicio de Ezuzá por sus características demográficas - muchos negocios pequeños, zonas urbanas/semi-urbanas - y la cercanía a la ciudad de Puebla. La expansión geográfica de Ezuzá se extiende por el Estado de Puebla y zonas en la frontera con el Estado de Tlaxcala. Esta primera fase (v0.5), que cuenta con la funcionalidad de compra de tiempo aire, tiene la finalidad de familiarizar a los Agentes de Ezuzá con el servicio y las herramientas, crear confianza en el usuario con un esquema y mecanismo que les es familiar, y que les permita entender el valor incremental de ingresos que les proporcionan los servicios de Ezuzá. Un elemento primordial de la versión 0.5 es obtener la retroalimentación del Agente para identificar puntos de mejora en la oferta del servicio y su interacción con la tableta. Se incluyó un simulador en la aplicación, que permite al Agente calcular rápidamente las ganancias potenciales al ofrecer los servicios de Ezuzá. Esta herramienta está diseñada y desarrollada para servir como un gran motivador para que los Agentes incorporen nuevos usuarios y promuevan las transacciones que les ofrece el sistema Ezuzá.
2. Sistema de información para los agentes corresponsales mediante el cual, Ezuzá provee una detallada explicación del producto, del concepto de dinero móvil y de

los mecanismos del producto. Además, Ezuzza provee a los agentes corresponsales con un entrenamiento del funcionamiento de la tableta y de la aplicación.

3. Instalación de un centro de atención al cliente (versión 0.5). En el caso de que haya dudas, Ezuzza está disponible mediante un centro de atención al cliente (número gratuito) o en persona por medio de los asesores de Ezuzza, visitando el comercio con cierta frecuencia. Es sobre todo al principio cuando surgen más dudas acerca del uso de la plataforma. El centro de atención al cliente también cubre la parte técnica del sistema y de la tableta, pero también puede ser un punto de referencia para los agentes si quieren hacer una recarga. Actualmente se está desarrollando un centro de atención al cliente para la fase II (versión 1.0 - full e-wallet release).
4. Crecimiento de Ezuzza, tanto en números de asesores de Ezuzza como en el número de los agentes Ezuzza activados. Al 31 de diciembre de 2013, Ezuzza tiene 2,500 Agentes reclutados de los cuales 90 fueron activados. A finales de 2014 se espera de que los 2,500 agentes sean activados. El aumento del número de asesores y agentes muestra la aceptación del producto, y permite cada día a más agentes diversificar su negocio. Además, abre las puertas al crecimiento de sus negocios.
5. Diseño de la segunda fase de la solución del monedero móvil Ezuzza. Se está desarrollando la plataforma para la versión 1.0 (full e-wallet). La aplicación de la versión 1.0 va a contar con el set completo de funcionalidades financieras para el cliente final, entre otras: depósitos, retiros de efectivo, transferencias de persona a persona, compra de tiempo aire, compra en comercio, remesas, pago de servicios, recepción de beneficios sociales a través de su monedero móvil; y la compra en comercio y disposición de efectivo a través de la red de pagos en comercios establecidos y cajeros mediante el uso de una tarjeta de débito. Asimismo, los Agentes depositaran periódicamente en las sucursales bancarias para mantener el flujo requerido en sus cuentas.
6. Se ha completado el diseño de la interface de usuario del dispositivo móvil del Agente, y el diseño de las experiencias de usuario (UX) de teléfonos móviles Smartphone y feature phones, o mejor conocidos como teléfonos de gama media y baja. Se ha realizado un minucioso estudio para asegurar una rápida y fácil adopción tanto del Agente como del Cliente. Y se continuaría trabajando en el desarrollo de herramientas que apoyen al usuario a progresar en la inclusión financiera, tales como calculadoras, reportes, historia de gastos, etc. Con lo que sin duda se va creando un antecedente de instrucción financiera y que en un mediano plazo permitirá ampliar el número de los productos financieros, accesibles al Agente y al Cliente Ezuzza.
7. Tarjeta de débito, como elemento complementario para que los usuarios puedan hacer uso de su dinero en aquellos sitios en donde existan terminales de punto de venta como las grandes cadenas comerciales, para realizar compras o para retirar efectivo, o bien en ATMs. Un enfoque verdaderamente integral para el cliente Ezuzza. Esta tarjeta de débito va a usar la marca de Invex Banco (co-branded) y será introducido en el mercado junto con la versión 1.0 (fase II) del servicio de dinero móvil de Ezuzza.

8. Actividades de Marketing, tales como estrategias de posicionamiento, manejo de objeciones y capacitación, se realizó el evento de lanzamiento y campañas de marketing en los *social media* para la fase I (versión 0.5). Se avanzó en el diseño de los materiales para la fase II (versión 1.0).
9. Se están desarrollando los materiales de capacitación en el uso del sistema, mejores prácticas y un profundo entrenamiento en la prevención de lavado de dinero para garantizar la adecuada operación del sistema, y así cumplir estrictamente con la regulación establecida.
10. Se están planeando eventos especiales de lanzamiento para la fase II (versión 1.0) del monedero móvil Ezuza que otorgue la adecuada difusión en los segmentos a los que está enfocado el servicio, permitiendo una amplia difusión y que nos lleve a las penetraciones de mercado esperadas.

El principal logro de este año, en términos de tecnología, fue el lanzamiento de la Versión 0.5, ya que permitió tener un estrecho acercamiento con los Agentes reclutados, y fue fundamental para identificar fortalezas y debilidades en el uso de la plataforma.

La selección de Agentes para esta primera etapa respondió a diversos factores, destacando la ubicación, rotación de inventario, imagen del dueño en la comunidad, ganas de crecer con tecnología y características generales del negocio, para garantizar que los Agentes en verdad fueran promotores del servicio. Este fue también un acierto, ya que el vínculo de confianza y lealtad que se construye es mucho más fuerte. Cabe destacar que los Agentes son clave para el éxito de Ezuza, por lo mismo, el tener un centro de atención para atenderlos, así como el trato que brindan los asesores, ha fortalecido la cercanía y la satisfacción con el servicio. De igual manera, el iniciar con estrategias de marketing orientadas a fortalecer posicionamiento, también resultan importantes para consolidar la marca Ezuza.

Así mismo, el lanzamiento de esta versión, con la venta únicamente de tiempo aire, permitió que los Agentes incorporaran de manera muy rápida, sencilla y segura la plataforma, y se dieran cuenta de las ventas incrementales para su negocio; por un lado, se reconoce que la ganancia extra de la venta de tiempo aire es un pequeño ingreso; aunque se reconoce que, lo más importante, es la venta incremental de sus productos, ya que cuando los clientes hacen alguna recarga, llevan más producto.

Lo que se vislumbraba para finales del proyecto:

- Probar la tecnología y el sistema con al menos 200 pensionados del estado de Puebla.
- Generar un ahorro en los beneficiarios de al menos el 50% del costo de transacción del pago de servicios básicos como agua y luz por el uso de la tecnología (medido, de ser posible, de forma experimental).
- Tener una plataforma en línea que permita la transferencia de remesas por vía del monedero electrónico.
- Tener una red amplia de agentes en Puebla que permitan canjear los depósitos en celular por dinero en efectivo para crear un pequeño ecosistema que pueda ser replicado fácilmente.

Estos objetivos, no se han logrado ya que no se ha hecho el lanzamiento de la plataforma completa (versión 1.0); esto se podrá evaluar hasta que todas las funciones estén en uso y se desarrolle en particular, el servicio para pago de pensiones.

Los pasos a seguir planteados durante 2013

1. Iniciar la construcción de la plataforma que hospedará el monedero electrónico de EZUZA para los agentes y los usuarios finales, así como su interconexión con la red de transacciones bancarias del país, conforme lo dicta la CNVB.
2. Definición de las diferentes soluciones tecnológicas para que los usuarios puedan gestionar adecuadamente su monedero electrónico Ezuza, independientemente del dispositivo celular con el que cuenten (ya sea Smartphone -IOS, BlackBerry, Android o feature phones, a través de protocolo de comunicación estándar S@T)
3. Desarrollo de la aplicación prototipo para la capacitación de la fuerza de ventas para el reclutamiento de los agentes.
4. La posibilidad de llamar al centro de atención a clientes y agentes de EZUZA desde cualquier parte del país sin costo a través de los servicios que provee Alestra Mercadeo
5. Generación de los lineamientos de la imagen ("*look and feel*") de EZUZA que será utilizada para el lanzamiento y que permitirá a los usuarios identificarse con la marca
6. Generación de un plan estratégico de mercadeo y un plan de medios, con una definición de mensajes clave dirigidos a las diferentes audiencias y mercados objetivos de la solución de EZUZA.
7. EZUZA ha iniciado un estudio de mercado que tiene como finalidad definir:
 - a. un posicionamiento sólido para la marca
 - b. Proveer a la marca de una propuesta de valor adecuada y diferenciada para
 - c. sus diferentes segmentos de mercado
 - d. Identificar los públicos, medios, acciones de comunicación y mensajes clave
8. Activación de 2,500 agentes corresponsales y comercios locales para ampliar la red de los usuarios
9. Lanzamiento de la fase II (versión 1.0) en el Estado de Puebla y Tlaxcala, mediante agentes corresponsales y comercios afiliados a la red Ezuza.
10. A la par, seguir con una evaluación experimental para medir, entre otros resultados, los ahorros que puede generar la tecnología.

Los pasos que no se lograron completar fueron los vinculados a la tecnología. Se logró el avance de más funciones para la plataforma; sin embargo, únicamente se consideró para Android. Esto podría representar una barrera, ya que no funcionaría para otro tipo de

plataformas; sin embargo, se esperaba que una vez lanzada la plataforma completa, se haga el ajuste para incorporar también a las otras. Se tenía contemplado el lanzamiento próximo de la versión 1.0, lo cual no sucedió durante 2013 ni 2014.

Lo relevante fue el avance en la estrategia de marketing y comunicación, ya que a partir de ésta, se definieron elementos de *look and feel* para la marca, mensajes claves para los públicos, centrados en la propuesta única de valor de Ezuza. Para esto, se realizó el estudio de mercado, el cual arrojó *insights* que dieron la pauta para la generación de las estrategias.

Año 2014

El objetivo principal del proyecto se mantuvo como su concepción original, al plantear que Ezuza busca contribuir al desarrollo de la inclusión financiera ya que hay más de 5 millones de familias en México que se benefician de programas sociales a través de una tarjeta pre-pagada vinculada a una cuenta de depósito o a una tarjeta de débito ligada a una cuenta de ahorros.

Otro objetivo es que con este sistema de transferencias financieras a través de medios electrónicos se disminuyan los costos para los mexicanos en situación de pobreza, **y en ese año, se incluyó la perspectiva hacia el sector público, en términos de:**

Ayudar a mejorar la eficiencia del sector público a través del uso de un monedero electrónico como medio de pago de transferencias sociales, ya que el costo promedio estimado para estas familias es de 8 pesos, invirtiendo también 47 minutos para recoger la transferencia cada bimestre. Se estima que en las transferencias realizadas mediante el monedero electrónico vía celular se podrían ahorrar hasta el 96% del costo actual, principalmente por pagar los servicios públicos (luz y agua) y recibir las remesas.

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto incluye los siguientes componentes claves:

1. Análisis de la viabilidad técnica y comercial del servicio de dinero móvil enfocada en una red de agentes (micro-empresarios);
2. Análisis de los riesgos legales y/o regulatorios de la implementación de dicho servicio;
3. Un estudio de mercado centrado en el mercado destino (beneficios sociales de los beneficiarios, los no bancarizados y los poco bancarizados) para evaluar la probabilidad de adopción, incluyendo las oportunidades y el desafío.

El proyecto apoya la estrategia de dinero móvil ya existente de Ezuza en México.

La compañía firmó un acuerdo con ISSSTEP (Instituto de Seguridad Social y Servicio para los Trabajadores del Estado de Puebla), una entidad gubernamental del Estado de Puebla, a fin de conducir un programa piloto que exploraría la fiabilidad y el impacto (ahorro para el beneficiario y el gobierno) para transferir algunas de las pensiones de maestros a través del sistema de dinero móvil. También se concluyó que, con o sin un programa formal de transferencias de beneficios sociales involucrado, el impacto del

dinero móvil en la inclusión financiera podría ser probado por el proyecto a través del monitoreo del impacto del dinero móvil en los no bancarizados o sub-bancarizados directamente a través del uso de una plataforma de dinero móvil.

Como Ezuza es un negocio, es importante tener en cuenta que las actividades/ servicios del proyecto continúan operando y creciendo más allá del financiamiento del proyecto actual.

El enfoque desde el principio del año 2014 fue la activación de Agentes adecuados, la familiarización de los Agentes con la tableta/aplicación y la preparación para el lanzamiento de la versión 1.0. Los resultados fueron:

- Ezuza lanzó la versión 0.5 con la finalidad de permitir a los Agentes adaptarse a la Plataforma y familiarizarse con el uso de la tableta. También tiene el objetivo de que los Agentes se acostumbren a ir al banco con frecuencia para realizar los depósitos en la cuenta de Ezuza.
- Otro motivo del lanzamiento de la versión 0.5, es que Ezuza pueda aprender importantes lecciones sobre el mercado y el comportamiento del Agente antes de introducir el e-wallet (versión 1.0), cuya versión inicial va a ser implementada en diferentes fases durante los próximos seis meses.
- Las características que debe de tener el negocio de un Agente potencial son (i) que debe de tener al menos dos años de operación; (ii) que tenga un alto tráfico de clientes y rotación de productos; (iii) una excelente ubicación cercana a los consumidores “a base de efectivo” y a algún banco. Además de esto, el negocio debe de poseer de una alta liquidez para las transacciones en efectivo, especialmente para la versión 1.0.
- Encima de estos requisitos del negocio, Ezuza requiere que el dueño del negocio que va a ser el Agente de Ezuza, reúna ciertas características. Para que sea Agente de Ezuza debe ser una persona con arraigo y respetada en su comunidad; atender su propio negocio; ser una persona emprendedora y con ganas de crecer; y mostrar interés por adquirir y aprender a usar nuevas tecnologías.
- Se estableció el proceso de activación de un Agente Ezuza: inicia cuando un Asesor Ezuza visita un comercio y se le invita a formar parte de la familia Ezuza. En ese momento el Asesor Ezuza presenta los servicios y los beneficios del e-wallet que el Agente va a poder tener en 2014, pero iniciando con la versión 0.5 del sistema. Si tanto el dueño como el negocio cumplen con las características y desea ser un Agente Ezuza, se contemplan los pasos para formalizar en enlace. El Agente será pre-registrado en la plataforma Ezuza 0.5. Después se firma el contrato y el pagaré (por el valor de la tableta), se cobra el depósito en garantía para que el Agente reciba la tableta y la publicidad. En la misma visita se explica el uso de la tableta y de la plataforma, y el Agente podrá realizar la primera operación con Ezuza. Finalmente, Ezuza da seguimiento al Agente con respecto a la capacitación y el soporte de venta de tiempo aire. Además, el Agente tiene la posibilidad de acudir con dudas técnicas o recargas al centro de atención al cliente (número gratuito) o personalmente con los Asesores de Ezuza.

- Comprensión del “Agente ideal”, aproximadamente el 20-35% (500-625) de los 2,500 Agentes reclutados de 2012 al 2013, tienen el perfil necesario para ser un Agente exitoso con los servicios financieros anticipados (registrar nuevos clientes, hacer el depósito /retirar dinero).

Un avance importante en este año fue la orientación hacia el Agente. El hecho de identificar la características del Agente Ideal, hacen que la búsqueda de prospectos sea más eficiente. Al final, es mejor tener un buen perfil de Agente, que cumpla con los elementos para garantizar su lealtad, que dar prioridad únicamente al número de reclutados. De igual manera, la ubicación del Agente fue determinante para concentrar esfuerzos en zonas cercanas a bancos (para garantizar la liquidez y el flujo de efectivo del Agente)

Los pasos a seguir planteados en 2014

1. Activación de más Agentes de calidad, entre 200 y 325 Agentes adicionales hasta finales del año 2014 en el Estado de Puebla y zonas colindantes con el Estado de Tlaxcala.
2. La versión alpha del e-wallet será lanzada en Junio 2014 y contará con diferentes funcionalidades financieras para el cliente final. Sobre todo el registro de clientes, depósito y envío de dinero. Inmediatamente después de lanzar esto al mercado, se desarrollarán funciones adicionales para permitir que el Agente realice también venta de tiempo aire, retiros y depósitos bancarios. Para esto se está desarrollando la aplicación en la plataforma Android para agentes y clientes. La versión completa del e-wallet va a permitir que el cliente realice transferencias de persona a persona. Posteriormente a este lanzamiento la aplicación agregará el servicio compra de tiempo aire, compra en comercio, remesas, pago de servicios, recepción de beneficios sociales a través de su monedero móvil; y disposición de efectivo a través de la red de pagos en comercios establecidos y cajeros mediante el uso de una tarjeta de débito. El lanzamiento de la versión Beta para el usuario está planeado para Noviembre 2014.
3. Desarrollo de capacitación y ampliación del centro de atención al cliente, para que se logre adecuar a los requisitos de la versión 1.0 y a con la regulación financiera vigente.
4. En diferentes fases y durante los próximos 12 meses, se están diseñando eventos y material de publicidad. Se están iniciando las negociaciones con proveedores de publicidad. Además, sucesivamente se van a diseñar y preparar folletos y carteles para el inicio de la versión 1.0 para generar awareness (dar a “conocer Ezuza”).
5. Diseñar incentivos adecuados a los agentes para que recluten de manera decidida a nuevos usuarios a la red móvil Ezuza.

6. La capacitación de agentes para garantizar su lealtad y que se conviertan en reclutadores eficaces para Ezuza. Se incluyen temas:
 - Administración de la liquidez
 - Anti-Lavado de Dinero
 - Atención y asistencia al cliente
 - Mercadotecnia
 - Importancia de acceso financiero y la inclusión financiera
 - El uso de la tecnología
7. Ezuza completó componentes básicos del monedero electrónico y la interfaz de usuario. El monedero electrónico Ezuza (v1.0) ya está incorporado con el socio bancario INVEX, y las transacciones entre monederos electrónicos ya están ahora funcionando. Sin embargo, todavía había un aspecto de la integración, que es la característica que permitirá las transferencias electrónicas entrantes (SPEI) de otros bancos en México y más allá, incluyendo las remesas al monedero electrónico Ezuza.
8. Ezuza lanzará en enero de 2015 una versión beta del producto v1.0, con base en la cual se va a monitorear la experiencia del agente y del usuario para asegurar una retroalimentación del mercado y del producto y hacer los ajustes necesarios para un lanzamiento exitoso al público en enero de 2015.
9. En el mes de noviembre de 2014, Ezuza migró la plataforma v0.5 a una nueva versión de la misma, para lo cual fueron seleccionados los 200 mejores agentes, quienes serán los primeros en usar la versión beta del monedero electrónico Ezuza v1.0, después de la certificación de la CNBV.
10. En febrero 2015 el proyecto será evaluado por un consultor independiente. El objetivo de la consultoría será la evaluación final del proyecto.

Durante 2014 se replanteó nuevamente el lanzamiento de la plataforma en fases, debido a que no se concretó el desarrollo completo durante 2013. Se preveía lanzar una versión alpha para junio 2014 y una vez lanzada, incorporar más servicios poco a poco, hasta que ya quedará al 100%, a lo cual le llamarían versión beta. El lanzamiento de la plataforma no sucedió durante 2014, y se postergó nuevamente al 2015. Los principales obstáculos para el desarrollo fue la comunicación con el desarrollador (Emerge); por lo mismo, se decidió finalizar la relación e iniciar con un nuevo desarrollador (Azoft). Esto sin duda, implicó un retraso importante en el lanzamiento de Ezuza. De esta forma, Ezuza se enfocó totalmente en el desarrollo de la plataforma.

Se avanzó positivamente en el desarrollo de contenidos de capacitación para agentes, y se continuó con la estrategia de reclutamiento, para fortalecer la red de Agentes, y sobre todo, para garantizar que cuando viniese el lanzamiento del e-wallet completo, ya se tuviera dominado el uso de la tableta. La ventaja del lanzamiento de la versión 0.5 es

que sirvió para preparar a los agentes y sensibilizarlos al uso de la plataforma, la cual resultó muy intuitiva y fácil de navegar, lo que trajo mucha confianza a los Agentes.

Ventas, Operaciones, y Mercadotecnia 2014

Las ventas totales del 1 de junio al 30 de noviembre de 2014 fueron de \$2,654,230 pesos mexicanos (USD \$200,319.25). Ezuza tiene el objetivo de activar solo a los mejores de nuestros agentes con la plataforma de Dinero Móvil Ezuza V1.0.

Durante los últimos seis meses de 2014 Ezuza también preparó los kits de bienvenida de los usuarios, los cuales se encuentran almacenados por los Agentes para entregarlos cada vez que un nuevo usuario Ezuza se registre. El paquete de bienvenida incluiría una descripción general del servicio y producto Ezuza, un manual técnico, una tarjeta de débito Ezuza-INVEX y otra información importante sobre el servicio de dinero móvil Ezuza. El kit de bienvenida debería estar listo para su distribución a mediados de enero de 2015, a tiempo para el lanzamiento al público.

A pesar de no haber logrado el cierre de la plataforma (versión 1.0) a finales del 2014 para su lanzamiento a inicio del 2015, lo que tuvo como acierto fue generar ingresos con el servicio de recargas de tiempo aire, lo cual da indicios de ser un negocio que empieza a ser independiente en su propio fondeo.

Año 2015

Para 2015 ya se cuenta con 250 Agentes utilizando la versión 0.5, con ventas de tiempo aire. El reto para este año es preparar a estos agentes para la Versión 1.0 para que sepan utilizar la plataforma completa, y además, se vuelvan verdaderos promotores del servicio con sus propios clientes.

En este año 2015 se dará prioridad a comunicar adecuadamente todas las oportunidades de negocio y crecimiento que hay para los Agentes, no solo por las comisiones de los servicios, sino por el tráfico de clientes que habrá en su negocio. De esta forma, la capacitación previa al lanzamiento de la v1.0 deberá tener foco en la corresponsabilidad de los Agentes respecto al buen manejo de la liquidez, atención al cliente y conocimiento de todos los servicios.

Los resultados hasta el momento se han centrado en preparar a la fuerza de ventas para el lanzamiento de la versión v1.0

1. Los materiales de capacitación ya se han desarrollado y están en producción.
2. Se realizó una capacitación al equipo de Ventas durante la cuarta semana de Mayo para que puedan, a su vez, capacitar a los Agentes en sus propias tiendas. Durante la capacitación, se tocaron los temas:

- Anti-lavado de dinero y cómo reportarlo
 - Manejo de efectivo y liquidez
 - Atención y soporte técnico al cliente
3. De igual manera, se capacitó a la fuerza de ventas respecto a las obligaciones, responsabilidades y beneficios que recibe el Agente:
- Perfil: ¿quién es prospecto?
 - Contrato
 - Comisiones
 - Cómo incrementar ganancias con Ezuza
 - Atención al cliente
 - Entrenamiento técnicos de la plataforma
 - Cómo operar la aplicación para feature phones y para smartphones

También se están generando materiales interactivos para que el Agente pueda “auto capacitarse” a través de la página Web. Se está desarrollando distinto material online, tal como manual de entrenamiento, *quizzes* sobre temas vinculados con dinero móvil, tips para invitar a que clientes se conviertan en usuarios, videos, infografías, etc. Todo esto busca mantener al agente actualizado.

Adicional se contempla un fuerte seguimiento por parte de los Asesores para garantizar que los Agentes están haciendo activaciones y fomentando las transacciones de los usuarios.

Se establecerán metas mensuales de ventas, lo cual será también monitoreado por Ezuza. Los agentes que no cubran sus cuotas, recibirán el apoyo necesario para que lo hagan. Los mejores agentes serán invitados a que compartan sus tips, a través del espacio destinado a Agentes en la página Web. Aquellos que no logren sus metas, aun cuando sean capacitados, serán dados de baja como agentes y se les retirarán sus tablets.

De acuerdo la planeación inicial, se tenía contemplado el siguiente timeline:

- Lanzamiento oficial: mayo - julio 2015
- Diseño de Collateral: abril 2015
- Kits de bienvenida (manual de usuario y manual técnico)
- Kit de bienvenida del Agente: manual, 2 señalamientos, 1 sticker para el mostrador, 50 brochures de precios, 1 poster con precios, 25 fliers promocionales, 20 kits de usuarios.
- Educación: Mayo 2015
 - Videos de entrenamientos
 - Infografías
 - Material de entrenamiento para la fuerza de ventas
 - Manuales de entrenamiento

- Marketing Digital: Mayo- Agosto 2015
 - Videos testimoniales
 - Estrategia de Social Media y lanzamiento de los perfiles en redes sociales
 - Ezuza Website
- Promociones: Abril- Agosto 2015
 - Promociones de lanzamiento
 - Material promocional
- Investigación de mercados: Mayo a Septiembre 2015
 - Posttest de campaña: posterior al lanzamiento
 - Visitas con Agentes para evaluación previa al lanzamiento
 - Segmentación
- Canales: Mayo 2015
 - Mensajes SMS y notificaciones una semana previa al lanzamiento
 - Fliers para distribuir una semana previa al lanzamiento
- Inventario y distribución: Mayo 2015
 - Establecer sistema de inventarios
 - Distribución de materiales

Las fases planteadas para el lanzamiento de la Plataforma se contemplaban de la siguiente forma:

Pilot Phase: v1.0—May 2015

The pilot phase of Ezuza mobile money product is scheduled to launch in May, 2015. It will have following services.

AGENT

- Register new users
- Cash-in/cash-out
- Top-Ups
- Reports (including transaction history)
- Earnings calculator
- Support
- Training Quiz
- Agent employee accounts

CUSTOMER

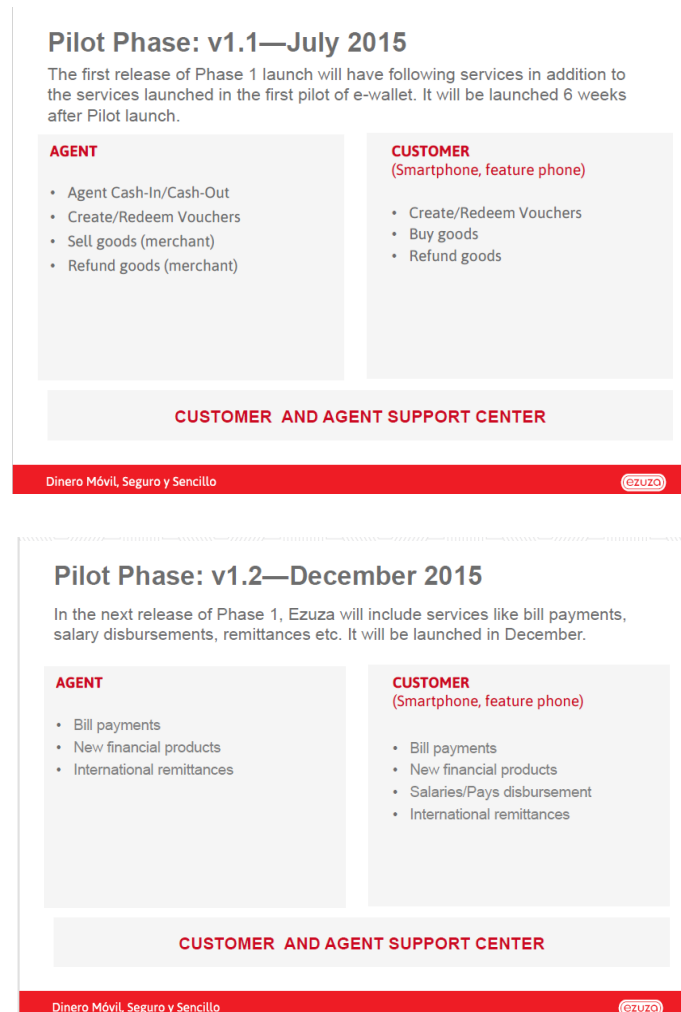
(Smartphone, feature phone)

- Transfer money (P2P)
- Airtime top-ups
- Transaction history
- Manage account and payees
- Support – FAQs
- Accept Cash-Out requests
- Find Agent/Merchant

CUSTOMER AND AGENT SUPPORT CENTER

Dinero Móvil, Seguro y Sencillo





El lanzamiento de la versión 1.1 se contemplaba para julio; sin embargo, la plataforma no ha quedado afinada al 100%. Esto ha sido el principal factor por lo cual se ha retrasado el lanzamiento.

De igual manera, el diseño de materiales de comunicación y entrenamiento (colaterales, videos, testimoniales, etc.), también se han retrasado, debido a que las propuestas que se tenían en un inicio no cumplieron con lo que Ezuzo necesita para salir al mercado. Este proceso ha traído mucho re trabajo

El principal reto para Ezuzo han sido los tiempos que ha tomado el desarrollo de la plataforma y de los materiales de apoyo (comunicación, marketing y capacitación). Sin embargo, desde que el proyecto inició, Ezuzo se ha planteado metas de crecimiento que ha logrado cumplir, y se ha ido adaptando al entorno que le ha tocado enfrentar, en particular con las modificaciones a la reglamentación del dinero móvil.

Por otro lado, también ha logrado afinar el proceso de selección de agentes con el lanzamiento de la versión 0.5, la cual no solo dio como resultado una alta lealtad entre los Agentes que fueron parte de este primer piloto, sino también ha empezado a generar ingresos de manera independiente.

Visión Experta

Ezuza

Al preguntar sobre la “definición” de Ezuza, encontramos 3 perspectivas:

- **Perspectiva Corporativa:**

Es una empresa sólida, visionaria y tecnológica comprometida con la situación financiera en México, que ofrece un producto innovador -dinero móvil- para facilitar las transacciones de dinero en los segmentos que no tienen acceso a la bancarización.

“Es una empresa innovadora comprometida con la situación financiera en México. Está comprometida con un producto innovador al mercado mexicano para facilitar las transacciones de dinero entre los segmentos de México, es una empresa sólida, visionaria y con un espectro de crecimiento amplio” (Empleado Ezuza)

“Una compañía emprendedora, innovadora, que busca usar la tecnología actual y lo que hay en el mercado para el caso mexicano y la gran penetración que hay de móviles en sectores bajos y pues para ofrecer una alternativa que en este caso es de bancarización financiera” (Personal de INVEX)

- **Perspectiva del modelo de negocio:**

Es una plataforma de inclusión financiera, basada en el sistema de dinero móvil soportado en agentes (tiendas de abarrotes), los cuales son el vínculo entre el usuario final y la plataforma.

“... se basa en un sistema de agentes, básicamente las tienditas de la esquina, que son el nexo entre la plataforma y el usuario final, entonces al final Ezuza provee soluciones al usuario final, para que pueda desarrollar operaciones financieras básicas de transferencia de fondos...” (Empleado Ezuza)

- **Perspectiva del profesional**

Es un proyecto que, una vez consolidado, revolucionará el sector de los servicios móviles. Quienes lo ven de esta forma argumentan que es porque todavía no genera utilidades como tal, ya que con el servicio de recargas la ganancia es muy poca y el lanzamiento de la plataforma completa está por realizarse.

“Es un proyecto, en este momento es un proyecto bonito, es un proyecto que puede revolucionar la forma de los servicios financieros móviles con un enfoque del agente como cliente y una estrategia que creo que va a aportar valor a la gente y al cliente final... el que sea viable económicamente, ya tiene actividades pero esas actividades no son lo suficientemente rentables para que la empresa subsista, va a hacer que la billetera móvil se ponga en operación eso lo va a convertir en realidad” (Personal del BID)

- **Perspectiva del usuario**

Es una herramienta innovadora que ofrece dinero móvil (transacciones no presenciales, como transferencias de fondos, pago de servicios, etc., sin necesidad de estar en contacto con una institución bancaria) por medio del teléfono celular. Con un funcionamiento muy sencillo y seguro, en donde cualquier usuario (sin importar el tipo de celular que tenga) puede utilizar la plataforma.

“...es una herramienta innovadora que ofrece a los usuarios dinero móvil, que va a dar la facilidad de hacer transacciones de dinero sin tener que presentarse en una institución bancaria... te ofrece como dice el slogan, dinero, seguro y sencillo ¿no?” (Empleado Ezuza)

En todos los casos, consideran que Ezuza cubre varias necesidades de los usuarios ya que al convertir el teléfono celular (sin importar si es Smartphone o Teléfono básico) en un “monedero electrónico” -que les ayuda a guardar su dinero y a realizar diversas transacciones como transferencias, compras o pagos- les ahorra dinero (por las comisiones que se cobran y por el ahorro en el transporte) y tiempo (evita hacer filar y evita los grandes traslados), en el momento que lo requieran, de una forma más segura (en comparación a realizarlas por medio de efectivo). Teniendo como base del modelo la conexión entre los clientes y la red de agentes.

“...en lugar de moverse largas distancias para poder pagar sus servicios o para mandar dinero y en este proceso, gastar tanto en pasaje, transporte y los altos costos de transacción que cobran los competidores actuales, la gente ahorra tiempo y dinero para pagar servicios y para mandar dinero sólo hoy, no sólo no tiene efecto en la economía personal del individuo de los costos que acaba pagando si no también reduce el tiempo perdido para hacer estos pagos” (Empleado Ezuza)

“... da la posibilidad a personas que típicamente se manejan con dinero en efectivo y no tienen un banco, vuelve el manejo de dinero más fácil, y funciona al permitirles usar su teléfono móvil como una cartera electrónica para guardar el dinero y hacer pagos,

pagar las cuentas, y demás, les permite hacer lo que hacían con dinero en efectivo de forma más conveniente y más segura” (Empleado Ezuza)

“la complejidad del funcionamiento futuro va a ser mucho mayor que la del presente dado que en el futuro al hacer servicios financieros abrirá carteras móviles, va a gestionar billeteras tanto a través del celular como de tarjetas de banda magnética va operar como un banco, va a tener operaciones en muchos más estados, es decir, de cómo opera ahora es una versión muy simplificada de cómo será a futuro” (Personal del BID)

Y también resulta un buen negocio para los agentes ya que amplía la gama de servicios que pueden ofrecer y esto se traduce en más clientes y posibilidades de mayores ingresos (por la venta cruzada que realizan y por las comisiones que reciben por las transacciones con Ezuza).

“Vamos a dar la oportunidad de ofrecer más servicios a sus clientes y la probabilidad que mantengan su establecimiento abierto... por otro lado les vamos a dar la facilidad de hacer sus pagos en una forma fácil y sencilla a través del lugar donde se encuentren y su celular” (Empleado Ezuza)

“Mi visión es que para los agentes Ezuza les ofrece la habilidad para crecer sus negocios e incrementar su número de clientes y también les da una nueva forma de crecer su negocio y tener más ganancias, los agentes consiguen comisiones con cada transacción” (Personal de Azoft)

Análisis FODA

En general distinguen varias **fortalezas**, algunas relacionadas con el producto en sí, otras con el modelo de negocio y otras con el personal de la empresa:

- Es una solución innovadora, tanto por la tecnología que ha estado desarrollando (tanto para Smartphones como para teléfonos básicos), como por el conocimiento que hay del sector y por el entendimiento del segmento al que está dirigido y a la categoría como tal. Adicionalmente, consideran que es una plataforma muy flexible, la cual se puede ir adaptando a lo largo del tiempo, con la finalidad de mejorarla y también de incluir algunos otros servicios.

“La fortaleza de Ezuza en primer lugar es la tecnología, el desarrollo y el tiempo dedicado para desarrollar la aplicación para teléfonos móviles, la aplicación para teléfonos básicos es muy robusta no creo que nadie lo esté

trabajando no hay cosa parecida, yo no había visto ni en Estados Unidos ni en los competidores” (Empleado Ezuza)

“... es bastante flexible y se puede expandir como el mercado veamos que lo requiera y esto se debe a que todo el equipo tecnológico está desarrollado, no está montado en ninguna plataforma externa” (Empleado Ezuza)

“nosotros creamos la plataforma con el entendimiento de nuestros consumidores. Lo que falta en muchas compañías es que crean un producto sin entender a las personas que van a usarlo” (Empleado Ezuza)

- La sencillez de la plataforma, la cual está diseñada para satisfacer por completo las necesidades de los usuarios y que no tengan ningún problema para utilizarla. Incluso consideran que esto es un gran diferenciador en comparación a la competencia.

“... está diseñado conforme a las necesidades del mercado, se desarrolló todo con base en lo que el mercado quiere ver y está dispuesto a utilizar. Esto es diferente a como funcionan las instituciones financieras que diseñan un producto salen a venderlo gastan millones en publicidad y tratan de quitar margen al otro. En este caso no, se diseñó con base en cuál es la experiencia de usuario, las necesidades del usuario, la funcionalidad que el usuario quiere” (Empleado Ezuza)

- Consideran que tiene un excelente servicio (eficiente, cercano, enfocado a resolver) tanto para usuarios como para agentes.

“La esencia de EZUZA es que estamos cerca de la gente. La atención al cliente en nuestra empresa es básica, nosotros tratamos de escuchar las peticiones de nuestros clientes para poder satisfacer ciertas necesidades, creo que la mayor fortaleza de Ezuza es la cercanía que hemos tenido con nuestros clientes” (Empleado Ezuza)

- El segmento al que se está dirigiendo (personas sub-bancarizadas y no bancarizadas), el cual es un target el cual está desatendido por completo.

“Yo diría que es más un tema externo que es realmente el sector en el que nos estamos enfocando como segmento objetivo realmente no hay ninguna solución que esté compitiendo con nosotros” (Empleado Ezuza)

- Se cuenta con un equipo muy diverso (multidisciplinario, multicultural), profesional, comprometido con el proyecto.

“...otra fortaleza de Ezuz es que tenemos mucha diversidad, bueno en habilidades que ya decía que tenemos perspectivas diferentes somos países diferentes lugares diferentes somos... pensamos muy críticamente y todas las personas del equipo no solo queremos terminar con la tarea, sino queremos hacer mejor los procesos, que sea un servicio de calidad” (Empleado Ezuz)

Las **debilidades** que se detectan giran en varios sentidos, por un lado están relacionadas con la operación del servicio y por otro tienen que ver con la empresa. Sin embargo, son debilidades naturales, al ser un proyecto que está por lanzarse al mercado:

- **Debilidades relacionadas con la operación del servicio:**

- Recargas limitadas a solo números Telcel, y esto es una pequeña barrera para los agentes ya que para ellos sería más atractivo tener acceso a las demás compañías. Considerarían que es un servicio más amplio.
- Actualmente se tiene un precio superior al ideal, debido a que se tiene poco margen de negociación con Telcel.
- Existe la hipótesis de que puede haber algunas barreras con el segmento, ya que está muy acostumbrado a manejar su dinero en efectivo y que tal vez no sea tan fácil identificar los beneficios que le traería utilizar Ezuz.
- Se han presentado algunas fallas en las tabletas de los agentes.

“Telcel, dado el poder cuasi monopolístico que se hace sobre el mercado al final tenemos una muy buena tecnología una muy buena propuesta de mercado pero los costos altos por el poder que ellos tienen y el poco poder que tenemos nosotros, nos hacen estar con un precio muy superior al que quisiéramos tener en el mercado” (Empleado Ezuz)

“... tiene una fuerte barrera de entrada para servicios que resuelve necesidades que la gente no sabe que tiene y este es el principal reto que tiene Ezuz gran parte del mercado objetivo no sabe que lo necesita...” (Empleado Ezuz)

- **Debilidades corporativas:**

- Consideran que actualmente hay muy poco personal y hay múltiples tareas que resolver y se entiende que es parte del inicio del proyecto, pero sí reconocen que si hubiera mayor personal varios aspectos se podrían resolver de manera más rápida y mucho más eficiente.
- Mayor capacitación y especialización del personal.

- Cuenta con poco equipo y material de apoyo, como vehículos, material promocional.

“...nos dedicamos también a otras cosas, no podemos hacer lo que realmente tenemos que hacer, yo creo que así va estar muy difícil que logremos lo que queremos hacer y bueno una mejor coordinación de sistemas, la mayoría de las personas tuvieron que ir a hacer personalmente la actualización de las tabletas y fue un merequetengue porque no teníamos en qué movernos pero el trabajo sale porque finalmente estamos pero estaría mejor que tuviéramos más herramientas para trabajar en el campo” (Empleado Ezuz)

“Nuestras debilidades son que no contamos con las herramientas que necesitamos para trabajar por lo mismo hay muchas veces que vemos que hacer una programación en los agentes pudiera mejorar y la otra que tenemos es que a la mejor no somos los suficientes como tendríamos que ser muchas veces nos faltaría algo de capacitación.” (Empleado Ezuz)

“Somos muy pequeños desafortunadamente necesitamos más soporte, necesitamos más personas, necesitamos más talento no solo con las licenciaturas correctas, las habilidades sino también con las motivaciones y los talentos correctos eso es muy difícil encontrar también necesitamos más dinero” (Empleado Ezuz)

“Luego veo que hay algunos temas que no se le dan seguimiento, la atención que requiere porque se está trabajando en otras cosas, las cosas a veces se quedan ahí atoradas, tengo entendido que ya contrataron a más gente para el mercado” (Personal encargado de la operación del sistema)

Debido a que el lanzamiento se aproxima, **existen algunas preocupaciones** en relación al correcto funcionamiento de la plataforma y de la comunicación con los usuarios y los agentes:

- Reconocen que es de gran importancia poder comunicar de manera clara el concepto, ya que, Ezuz al ser el pionero en el servicio de dinero móvil tiene la labor de “evangelizar” al usuario (explicar de qué se trata, en qué lo beneficia, etc.) y en este sentido tiene que ser una explicación muy didáctica para que el servicio sea realmente atractivo y funcional para los usuarios. En caso contrario, se corre el riesgo de que los usuarios lo consideren poco relevante y en el caso de

los agentes lo consideren como un servicio atractivo para su negocio y también como una alternativa segura.

“ hay que manejar muy bien el concepto de qué es dinero móvil, electrónico en un celular... un agente me decía es que eso va a ser un letrero para los delincuentes que lleguen y aquí asaltan, en los pueblos la luz, se paga por medio de comisionistas, me dice una persona es que como la gente ve que vienen a pagar su luz, la persona que cobra ya la asaltaron dos veces bueno lo que decimos es que no se preocupe vamos a tomar la seguridad necesaria se va a tomar de manera que no le afectara a él” (Empleado Ezuz)

- Nuevamente surge la relación con Telcel, ya que por las negociaciones a las que Ezuz ha llegado hasta el momento con ellos (sobre todo en relación al funcionamiento de los teléfonos básicos, debido a que la plataforma funciona por SMS), todavía los precios que se ofrecerán al público son considerados un poco altos y por lo tanto poco no tan atractivos para el usuario final.

“Yo creo que uno de los grandes riesgos es un tema de que realmente no podamos nosotros desarrollar presión en cuanto a Telcel para reducir los costos y que probablemente haría que tendría que tener en un futuro algo mucho más enfocado a teléfonos inteligentes y no a “los teléfonos básicos” hace que los segmentos que podemos atacar puede que no estén enfocados en la base de la pirámide o sea al final si no hacemos que se terminen de reducir estos costos de transición no vamos a poder atacar la base de la pirámide como se quisiera” (Empleado Ezuz)

- Existe la preocupación en relación a la reacción de los competidores, los cuales puedan intentar copiar el modelo de Ezuz.

“... es una empresa que tiene un alto riesgo de probabilidad de mantenerse en el mercado, si tiene éxito puede ser una de las empresas que tenga valor en un corto plazo, pero también siento que el tiempo les está pesando, y ya hay muchas iniciativas muy similares, en unos seis meses he conocido unas 10 o 12 plataformas que están más o menos igual buscando hacer lo que hace Ezuz, y pues no se ve que ya estén cumpliendo los planes que se tenían, entonces lo veo como un emprendimiento de Alto riesgo con mucho potencial obviamente” (Personal del BID)

- Otra cuestión que inquieta un poco, es que existe el riesgo de crecer y no contar con una buena capacidad de operación, sobre todo pensando en que gran parte

del éxito que tiene Ezuza es la forma en que la fuerza de ventas trata a los Agentes (un servicio muy cercano y personalizado). Y también con la capacidad de respuesta de los aliados, específicamente INVEX, por ser una institución financiera que no está enfocada a la masificación de sus productos.

“Básicamente el riesgo que tenemos es no cumplir con las expectativas de los agentes no tanto porque el producto no sea bueno sino porque en la capacidad de operación podemos incurrir en falta de servicio, capacitación a los agentes, escepticismo, desconfianza que pueden afectar de manera considerable la credibilidad con los agentes específicamente cuando estamos ingresando un producto nuevo al mercado que requiere de mucho compromiso por parte de nuestros agentes si nosotros no tenemos la capacidad de operar e ir a visitarlos para poder ayudarlos, resolverles ellos lo que van a hacer es decir si no te interesa a mí menos, el riesgo es grande porque la operación está en nuestras manos y tenemos que tener la capacidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes” (Empleado Ezuza)

“... lo que pasa es que para ser exitoso tienes que hacer partners con muchos actores, entonces no necesariamente vas a tener esas tres cosas: voluntad, compromiso y capacidad. Por ejemplo va a trabajar con Invex, yo creo que tiene voluntad y compromiso pero tenemos que ver cuál va a ser su capacidad para gestionar un número grande de cuentas y eso va a pasar con todos los actores y no es tanto una debilidad de Ezuza porque quizás puede ser debilidad de la cadena ¿no? La debilidad puede ser de trabajar con distintos actores” (Personal del BID)

- Actualmente saben que los agentes ya están un poco inquietos dado que el lanzamiento se ha ido atrasando un poco, en este sentido, saben que están corriendo el riesgo de que algunos Agentes decidan terminar la relación con Ezuza.

“Algunos agentes pueden abandonar la compañía porque todavía los otros servicios no son una realidad” (Empleado Ezuza)

- Por otro lado, durante el tiempo de preparación de la plataforma Ezuza se enfrentó a una falla en la red que duró aproximadamente un mes, y aunque ya se están tomando las medidas necesarias para que esto no vuelva a suceder, los agentes están un poco temerosos y actualmente, ante cualquier intermitencia de Telcel, se comunican a Ezuza para preguntar qué es lo que está sucediendo.

“Hemos tenido fallas, tuvimos una falla que duró un mes, estamos así de repente como asustados. Si llega a haber una intermitencia de Telcel luego, luego hablan para saber qué paso. Les decimos no se preocupen entonces cuando ellos le inviertan más porque en el dinero móvil van a tener que invertir más nuestra plataforma no va a tener tantas fallas entonces no vamos a tener a la gente encima. Como te decía cuando tuvimos este problema, se les invierte entre 4 o 5 mil pesos al sistema y el lunes se nos va, se tardó casi un mes en regresar entonces ya te imaginarás lo que nos decían las personas. Yo creo que debe ser una plataforma muy robusta, sin fallas, creo que es lo que está sucediendo, es en lo que están trabajando pero creo que esto sería algo de lo que podría pasar, pero esto es a lo que le tienen un poquito de miedo” (Empleado Ezuza)

- Existe la gran preocupación de que el usuario (sobre todo de Teléfono Básico) no perciba por completo el ahorro, ya que puede percibir una reducción más rápida de su saldo.

“Una primera experiencia puede ser fatal aquí un cliente no entienda bien el esquema o que vea cuando baja su saldo de Telcel hable mal de Ezuza puede ser fatal en una comunidad pequeña” (Empleado Ezuza)

Se considera que Ezuza es un proyecto **con gran potencial**, ya que al ser una plataforma y un modelo muy flexible se pueden incorporar varios elementos a ellos:

- Consideran que pueden ampliar el esquema a otro tipo de establecimientos (no solo tiendas de abarrotes), con la finalidad de tener una amplia gama de negocios afiliados:

“después hay que trabajar en ferreterías y demás primero las tiendas de abarrotes pero es aplicable muchos negocios, por ejemplo negocios que tienen reparto a domicilio, les hablan por teléfono les encargan lo que necesita, en una llamada le dicen ¿cuánto es? Si tienen cambio, la gente se fija y cuando ven pasar al chavo saben que regresan con dinero, pero con esto en la misma llamada me están pagando y no manejamos dinero. La venta por catálogo, en las escuelas la posibilidad es infinita, para pagar las colegiaturas sería increíble en seguida le ven el signo de pesos” (Empleado Ezuza)

- Diversificación de segmentos socioeconómicos, ya que no solo puede ser un servicio atractivo para personas no bancarizadas / sub- bancarizadas, por la facilidad y practicidad que implica el servicio

“...creo que Ezuza podría enfocarse también en diversificar los segmentos que está atacando, esta plataforma podría fácilmente adaptarse a las necesidades y requerimientos y también poderse expandirse rápidamente en los eslabones de nuestra pirámide” (Empleado Ezuza)

- Expansión a otras zonas geográficas con actividades rurales, comerciales o con gran foco en las remesas.

“...me refiero a comunidades que estén alejadas, son rurales o comerciales o de remesa que generalmente tienen carencia en servicios inclusive telefónicos y de electricidad muchas veces estas comunidades cuentan con ciertas características muy específicas. Dinero móvil es una buena oportunidad porque no tiene sucursales, bancos, no tienen Oxxos, mini súper, no tienen sucursales de Telmex, sucursales de ningún súper, nada identificado entonces todas estas áreas donde en su momento familiares migraron a ciudades más grandes como Puebla, Veracruz, Aguascalientes, Hidalgo, no sé este tipo de ciudades...” (Empleado Ezuza)

- Otra alternativa es la incorporación de algunos otros servicios financieros, como seguros o créditos (por medio de alianzas con micro financieras)

“la empresa tiene capacidad de abrir oportunidades mucho más robustas y complejas en temas de inclusión financiera, por ejemplo al mencionar, transacción y datos, estos datos se pueden usar para muchas cosas una de ellas es la creación de perfiles de riesgo crediticio, basado en tecnología y en el análisis de datos dependiendo de la transaccionalidad que cada persona tiene en la plataforma y a través de esto, y alianzas con micro financieras, la plataforma y la gente transaccionando se puede utilizar para muchas cosas, y estos datos se obtienen por medio de la plataforma te pueden dar casi casi créditos automáticos y a tasas mucho menores dado que Ezuza a través de esto reduce los costos de análisis de riesgos crediticios y esto a largo plazo no es sólo para micro créditos también puede ser para pagos de micro créditos y algunos otros servicios financieros, las partes altas de la pirámide tienen mucho mayor acceso” (Empleado Ezuza)

En resumen el FODA que se detecta del proyecto EZUZA es el siguiente:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solución Innovadora - Plataforma flexible que puede adaptarse e incorporar nuevos servicios - Plataforma sencilla y fácil de usar - Excelente servicio de cara a los usuarios y a los agentes - El segmento al que está dirigido Ezuzza, en general es un target desatendido en términos financieros - Equipo diverso, profesional y comprometido 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recargas limitadas a número Telcel - Precio superior al ideal - Poco margen de negociación con Telcel - Posible barrera para convencer al segmento de utilizar los servicios de Ezuzza - Fallas técnicas (sobre todo en las tabletas de los Agentes) - Poco personal, lo que ocasiona poca eficiencia en algunos procesos - Falta de capacitación y especialización del personal - Poco equipo y material de apoyo
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con una amplia gama de negocios afiliados. - Diversificación de segmentos socioeconómicos - Expansión a diversas zonas geográficas. - Incorporación de algunos otros servicios financieros como seguros o créditos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco entendimiento del valor de Ezuzza en el segmento, así como el ahorro que esto les genera, por eso reconoce la importancia de la comunicación. - Relación con Telcel, poco margen de negociación, lo que ocasiona precios no tan convenientes para los usuarios. - Los competidores busquen copiar el modelo de negocio. - Crecer y no contar con una buena capacidad de operación. - Duda sobre la capacidad de respuesta de los aliados, específicamente INVEX. - Inquietud de los agentes por el retraso en el lanzamiento y por algunas fallas que se han tenido en la plataforma

Todos consideran que sí cumplirá con el objetivo de aumentar la inclusión financiera entre el consumidor mexicano. Lo que consideran que hace falta para que realmente lo cumpla son 3 aspectos:

- Lanzar la plataforma completa (servicios de dinero móvil).
- El proceso de certificación
- Y crear una red amplia de agentes y comercios afiliados.

“Yo creo que sí lo cumple de manera completa, déjame ponerlo así tiene las características y el diseño de producto necesario para cumplir con el objetivo al 100% el tema es que se genere una red socialmente grande para que eso pase, que fue primero el huevo o la gallina pues aquí está la gallina y revisa que el huevo salga bien yo creo que sí está diseñada para cumplir este objetivo el reto es que la gente utilice la plataforma” (Empleado Ezuza)

“Creo que estamos en el viaje correcto y el camino correcto porque no tenemos el dinero, lanzado el componente del dinero móvil porque aún estamos en el proceso de certificación, entonces no puedo decir cien por ciento que sí a eso, porque no sabemos hasta que realmente suceda, pero creo que todo lo que hemos hecho y lo que estamos haciendo ha sido conforme a esa visión y vamos en el buen camino para el éxito, tenemos relaciones fantásticas con los agentes, y tenemos todo para llegar a los consumidores” (Empleado Ezuza)

Los competidores a los que se enfrenta Ezuza

Se reconoce que hay diversos competidores indirectos, pero realmente no hay uno que cumpla por completo con todas las características que está ofreciendo Ezuza.

“Ezuza toma la posición de la reina. Ezuza es flexible, la reina puede moverse en diagonal, horizontal, vertical puede comer puede hacer muchas cosas. Ezuza tiene la posibilidad de moverse de esa manera hacia los teléfonos así como los Smartphone al segmento bajo así como al segmento alto puede estar en las principales ciudades como en las poblaciones, medios, pago de servicios y pueden incluir muchos otros tipos de servicios incluso empezar a moverse como lo que son ofrecer puntos de venta, las tabletas Ezuza tiene mucha facilidad” (Empleado Ezuza)

“Bueno pues competidores hay muchos, porque lo que ocurre es que como el sector financiero es bastante fragmentado no necesariamente depende del tipo de servicio que van a tener unos competidores u otros, Ezuza para Slow pad va a tener ciertos competidores, hay otras empresas como full carga, bueno hay móvil way y hay un montón de empresas que son competidores ahora, pero quizás no van a ser los futuros para este tipo de servicios” (Personal del BID)

Los que se mencionan son los siguientes:

- **Paga todo Red**

Es un sistema en donde los comercios afiliados tiene acceso a: Medios de Pago, Pago de servicios, Recargas de Celulares, Programas Gubernamentales, Programas de lealtad y Proyectos Institucionales.

“Usan esos cajeros automáticos en las tienditas y para nosotros no es apropiado, no es fácil, es muy complicado, muchas personas no están no les gusta mucho porque todavía el segmento no quiere usar tarjetas lo que entendimos de nosotros por la investigación por la experiencia” (Empleado Ezuza)

- **Sr. Pago**

Es un dispositivo que permite recibir pagos con tarjetas desde smartphones, tablets de las plataformas iOS o Android.

“Usan esos cajeros automáticos en las tienditas y para nosotros no es apropiado, no es fácil, es muy complicado, muchas personas no están no les gusta mucho porque todavía el segmento no quiere usar tarjetas lo que entendimos de nosotros por la investigación por la experiencia” (Empleado Ezuza)

- **Qjubo**

Por medio de terminales punto de venta ofrece aceptación de tarjetas bancarias y vales, recepción de pago de servicios, recargas de tiempo aire y acceso a financiamiento. Se sabe que ofrece una comisión alta, pero diariamente descuenta al agente alrededor de \$2 o \$3.

“... tecnología y el equipo que tiene atrás, en este segmento, tiene un potencial muy grande, los demás competidores son un poco más cerrados a enfoque de precios específicos como Bimbo, Qjubo” (Empleado Ezuza)

“... metió todas las recargas el agua el Sky el cable en fin y ya también recibe pagos por medio de tarjeta de crédito en el mismo aparatito que les dan trae el voucher para el cobro con tarjeta de crédito” (Empleado Ezuza)

- **Yastás (Compartamos)**

Ofrece operaciones financieras, pago de servicios y recargas de tiempo aire.

“Banco compartamos con Yastás que en mi opinión hoy en día no tiene una penetración muy grande” (Empleado Ezuza)

“A otra es Compartamos, creo que la de ellos ya está, están muy debajo de la pirámide, están en casi todo el país, yo creo que si llegan a tener un buen producto, serían los que dominarían el mercado” (Personal del BID)

- **Transfer (Banamex)**

Ofrece enviar, pagar y recibir dinero por medio del celular o de la tarjeta Saldazo, por medio de mensajes SMS.

“El de Banamex está basado en un sistema de mensajes de texto generalmente no me parece funcional yo preferiría que fuera una aplicación bien hecha una banca electrónica más funcional” (Empleado Ezuza)

- **Bancomer Móvil**

“La de Bancomer me parece una excelente aplicación pero es para gente que ya tiene cuentas bancarias gente que tiene sus cuentas de forma regular yo creo que es un nivel socioeconómico diferente y además es una región geográfica por así decirlo diferente no lo veo como competencia por eso” (Empleado Ezuza)

La historia de Ezuza

Se conoce poco de la historia de Ezuza. Se sabe que inició hace 8 años en México y que empieza con una alianza con Telcel, pero durante la etapa de desarrollo de la plataforma el gobierno de México realiza regulaciones para el segmento de dinero móvil y es cuando el modelo de negocio tuvo que modificarse un poco buscando un aliado bancario. Es ahí cuando entra INVEX. En el 2013 inicia la fase 1. Con la venta de tiempo aire con la finalidad de ir captando agentes y generar la red necesaria para ofrecer los servicios de la plataforma completa.

Lo que se conoce con más detalle es la anécdota persona de la historia de Monique (CEO). Si bien, comercialmente esta historia, puede ser muy poderosa (historia de éxito, emprendimiento), resulta un poco preocupante que todo el peso corporativo recaiga en una sola persona. Este factor al exterior podría ser percibido como una debilidad o una característica propia de una empresa muy pequeña o en formación.

“Mira surge como un proyecto personal de Monique donde ella siendo oriunda de estos lugares ve que dinero móvil es un sistema que ayuda al crecimiento de las familias y facilita su vida ella decide iniciar con este proyecto decide venir a Latinoamérica trayendo un socio muy importante tenían la telecomunicación llega a México consigue el apoyo de América móvil que es Telcel para poder lanzar su proyecto entonces empieza a meterse a ver cuál es la regulación en México que en ese momento no existía, en el momento que está en este desarrollo se genera una regulación bancaria, le indica que

debe tener un socio un banco que la respalde es ahí donde ella inicia a buscar el apoyo de un banco viendo varias opciones Invex le abre las puertas. Invex es un inversionista muy fuerte un socio importante respalda todas las operaciones de Ezuz para los usuarios todo lo que tiene que ver con tecnología seguridad, todo esto y en el 2013 decide iniciar con la venta de tiempo aire en lo que queda el desarrollo y regulación para dinero móvil, pasa el tiempo se va haciendo una plataforma accesible, fácil de usar muy viva para los agentes y usuarios esta plataforma está pensada para el dinero móvil está en espera de la aprobación de la regulación bancaria.” (Empleado Ezuz)

“Tengo poco tiempo con Ezuz pero sé que Monique empezó todo después de Harvard viene aquí y continuó aquí solita, y sí, yo entiendo que había muchísimo trabajo. No creo que nada ha cambiado en la empresa en lo que queremos decir, pero lo que pasa es que sí hay muchos desafíos que encontró ella, estamos en un lugar más poderoso, más fuerte tenemos más comunicación, la plataforma, una seguridad financiera que es buena, un equipo que es más, más personas, la historia es para mí, la historia es nada más que ella estaba tratando de empezar y empezó encontró muchos desafíos y lo está haciendo ya estamos casi para lanzar” (Empleado Ezuz)

“Ezuz empezando con Monique que hace 8 años que se vino a México con la idea, bueno antes de hace 8 años que se vino a México para evaluar las condiciones para poder replicar los modelos que se aplican en África del Este prácticamente modelos parecidos para la empresa y se pensó en Brasil y México que son como más parecidos dado las facilidades que ya tenían para implementar las oportunidades de negocio y para empezar a penetrar el mercado, los procesos fueron un poco desarrollados para empezar, después permitirían a Monique desarrollar el negocio y relaciones públicas como las que desarrolló con CFE y con Telcel” (Empleado Ezuz)

Realmente el proyecto no se ha modificado con el paso del tiempo, más bien consideran que se ha ido adaptando a la regulaciones y a las condiciones que ha ido marcando el mercado, desde la aparición de los Smartphones hasta las regulaciones bancarias. Y estos cambios, han sido los causantes del retraso en el lanzamiento de la plataforma completa.

“Yo creo que para bien, concretas cambios en cómo van a operar los productos, cambios en qué se van a ofrecer primero, qué productos después, cambios en el precio de las cosas, ha ido cambiando también en estos dos años cambia el precio de la tablet, de los mensajes de texto, cambia el precio de los programadores y ordenadores internos no sé, como que los cambios han sido si concretos pero no han afectado el modelo general de negocio por ejemplo desde el primer día se hablaba de teléfonos inteligentes, se hablaba de nip, dinero, retiros, depósitos y servicios lo que ha cambiado es el combo y ya ni siquiera la región” (Empleado Ezuz)

“En el primero de regulación ahora es una operación extremadamente regulada porque es una cuenta bancaria y eso hace que Ezuza necesite un banco que respalde las cuentas, eso te lleva a un obstáculo. El banco que tiene Ezuza es de los bancos tecnológicamente menos sofisticados de este país tiene cierta reputación de no ser muy eficiente o eficaz en este tipo de implementaciones. Otro obstáculo que le veo el problema que tiene Telcel si bien Monique tiene muy buen nivel de acceso para negociar no tiene tanto poder para negociar que a los clientes no les cobre por clic sino por operación o que reaccionen más rápido que al principio y la tercera que me tocó fue el cambio de programadores y desarrolladores (me han tocado tres diferentes), eso limita todo cada vez que cambia uno u otro tienes que volver a empezar y aunque el otro tome lo que está empezado tiene que revisarlo, ajustarlo y un montón de cosas antes de ponerlo a volar” (Empleado Ezuza)

Durante el desarrollo de la plataforma Ezuza se ha enfrentado a distintos obstáculos, entre los que destacan:

- **Desconfianza de los tenderos**, ya que se han enfrentado a algunas compañías que van a ofrecerles el servicio de recargas, los tenderos aceptan el servicio y no regresan a darles seguimiento.

“Mira uno, uno así que tenemos muy comúnmente, ahorita llevamos uno que se llama Ezuza porque es de dinero móvil es lo que nosotros empezamos a ofrecer en este momento. Muchas veces ha habido problemas de recargas, que llegan a pedirles dinero a los clientes, les dejan ahí un telefonito todo chafa y le dicen que le van a poner su letrero de recarga y jamás regresan ... entonces la gente es desconfiada uno está expuesto a la desconfianza de la gente” (Empleado Ezuza)

- **Competencia desleal**: al parecer una empresa de recargas empezó a difamar a Ezuza diciendo que ya había desaparecido y esto ocasionó incertidumbre entre los agentes

“hay por ahí una empresa que no sé cómo se llama, pero esta empresa veía nuestras lonas o nuestras láminas y entraba y decía: Ezuza ya no existe ya no te van a dar el servicio incluso ya la página de internet ya no está, para poder introducir su producto. Nos lo comentaron mucho los clientes. Cuando nosotros entramos a campo casi nadie estaba ofreciendo recargas en el aspecto que las personas que querían recargas para su negocio tenían que ir a internet o ir a un centro de servicio por ejemplo con Telcel para preguntar cómo podrían tener recargas entonces eso para nosotros nos facilitó las cosas a nosotros en un

principio pero hoy en día hay empresas que se dedican a atacar en campo pero hasta como en brigadas ¿no?” (Empleado Ezuz)

- **Cambio en el marco normativo:** El gobierno de México empieza a regular todo lo relacionado con el servicio de dinero móvil y para ello exige que las empresas que vayan a ofrecer este tipo de servicios tengan un socio bancario.

“El marco normativo, necesitaba un socio financiero, la rentabilidad de cuentas por detrás, eso le daba a Ezuz la flexibilidad para dar comisiones como para operar en un ambiente tan rígido como el bancario, pero después de la regulación y que tienen que pivotar Ezuz en lugar de caer pues buscaron un socio y traen un socio con mucha experiencia en tecnología financiera si bien no en el segmento en el que estamos enfocados pero ellos quieren aprender a través de nosotros porque la alianza tan integral que desarrollamos con ese banco es algo primordial” (Empleado Ezuz)

- **Recursos limitados:** Lo cual ocasiona que se cuenten con pocas herramientas de trabajo y pocas posibilidades para incluir mayor personal.

“Obstáculos administrativos, pues sí básicamente mira... pues para poder moverla necesitamos buenos vehículos, no sé si sepas, pero por ejemplo cuando yo entré aquí, firmamos un contrato donde nosotros poníamos a disposición de la empresa el vehículo, y pues ahorita mi coche no ha andado bien, y pues no podemos hacer el trabajo que necesitamos hacer para poder cumplir con ciertos objetivos como por ejemplo de la venta, no podemos trasladarnos rápido de un lugar a otro si no tenemos por ejemplo los vehículos, de repente pues ... todo es importante el hecho de que se nos acabe la tinta de la impresora también es importante” (Empleado Ezuz)

- **Rotación de personal**

“... si te das cuenta tenemos pocas personas donde laboramos actualmente, pero hay personas que definitivamente no van a tener el mismo compromiso y si tú contratas una persona que no tiene en cuestión de herramienta lo necesario, ellos definitivamente van a empezar a emigrar” (Empleado Ezuz)

- **Limitado poder de negociación con Telcel,** lo cual ocasiona que los costos de la plataforma (sobre todo en el caso de los teléfonos básicos) sea más alto de lo que se tenía contemplado.

“otro obstáculo que le veo el problema que tiene Telcel si bien Monique tiene muy buen nivel de acceso para negociar no tiene tanto poder para negociar que a los clientes no les cobre por clic sino por operación o que reaccionen más rápido que al principio” (Empleado Ezuz)

Actualmente Ezuz se encuentra afinando los últimos detalles para el lanzamiento de la plataforma completa que incluirá los servicios de dinero móvil (envío y recepción de dinero, depósitos y retiros de efectivo, pago de servicios, compras, etc.).

“... y espera que sea la etapa final de la inclusión del producto y de ahí pues vienen otras etapas: el desarrollo, seguimiento y crecimiento. En fin yo espero que esta sea la última etapa de la planeación para que podamos visitar y decir a los clientes que ya pueden tener y hacer uso del dinero móvil” (Empleado Ezuz)

“En la etapa final antes del lanzamiento de dinero móvil está presentándose muy fuerte para poder lanzar los servicios al mercado o las agentes que tenemos actualmente, capacitarlos, habilitarles las funciones de dinero móvil, empezar a operar y empezar a crecer” (Empleado Ezuz)

Las metas a partir del lanzamiento para Ezuz son dos:

- **Contar con gran cantidad de usuarios de los distintos servicios de la plataforma**, hasta el momento no hay una claridad de la cantidad de usuarios, algunos hablan de tener 10 mil usuarios en los primeros 6 meses.

“Las metas en general en Ezuz, mira básicamente ahorita hasta donde yo tengo entendido tenemos que tener por lo menos a mi criterio unos diez mil usuarios, en unos 6 meses posteriores a que llegue a entrar dinero móvil. Lo vamos manejando por día, por lo menos cada agente tiene que tener o hacer mínimo mínimo mínimo unos 20 usuarios diarios, cada agente para que se vaya extendiendo poco a poco las necesidades de tener Ezuz en su teléfono” (Empleado Ezuz)

- **Extender la cobertura de Ezuz** a otras zonas geográficas con características similares a Puebla.

“el podemos extender a otros lugares porque el dinero móvil obviamente necesita lugares de donde hacer el intercambio monetario ¿no? Porque queda bien bonita nuestra plataforma pero prácticamente estamos aquí, en la ciudad de Puebla y algunas ciudades al interior de la república, del estado perdón, Tlaxcala, Hidalgo, ciudades aledañas, para que la gente vea la conveniencia de

usar dinero móvil incluso con otras entidades y obviamente a la larga se pueden llegar a utilizar remesas ¿no?” (Empleado Ezuza)

En general, todos consideran que pronto Ezuza será un proyecto sustentable y que permanecerá en el mercado, ya que por la forma en la que se encuentra diseñado puede insertarse en la vida de los usuarios de forma fácil y práctica. El gran reto será lograr el volumen suficiente de usuarios y promover la utilización de la mayor cantidad de servicios, es decir, que estos usuarios aprovechen lo más posible la plataforma. Financieramente se estima que esto se logre en el curso de 2 años a partir del lanzamiento. Y una vez que Ezuza se consolide, consideran que será de gran relevancia poder buscar más aliados y mejores negociaciones, con la finalidad de ofrecer costos más competitivos a los usuarios.

“Sí, definitivamente Ezuza va a ser un proyecto sustentable y fundamental. Para que sea sustentable tiene que estar presente en más compañías como Telcel o Telmex, de comunicaciones ahorita no tenemos este poder de negociación. Estoy seguro que cuando Telcel vea que esto va creciendo vamos a tener mayores capacidades para negociar costos y tener una rentabilidad financiera excelente” (Empleado Ezuza)

“Pues porque creo que sí hay bastantes lugares donde no hay banca y actualmente pues ya todo mundo necesita eso hacer transferencias el envío de remesas que también es su objetivo entonces eso siempre se va a necesitar” (Personal encargado de la operación del sistema)

“Es un proyecto que está para quedarse, siempre y cuando lo podamos meter a la gente, que lo trabajemos duro, una vez que la gente lo empiece a manejar, es una herramienta que siento que es el futuro del comercio a nivel mundial. Yo creo que sí es un lanzamiento que va a ser necesario una vez que la tenga pues explicarle a la gente y para cualquier transacción que necesite hacer” (Empleado Ezuza)

“... una de las cosas que estamos finalizando es un punto de equilibrio que estamos esperando tener, quizá no está definido pero mis cálculos son que quizá dos años para llegar a ese punto...por otro lado te diría lo que dijo uno de nuestros directores ya tengo 200 y tantos agentes, el comentario de esta persona es no es fácil tener una red de 200 y tantos agentes que funcionen que les hayas vendido el proyecto que estén vendiendo tiempo aire entonces eso son cosas tangibles” (Personal de INVEX)

“Creo que sí está diseñada para la vida real en un mercado que si logra realmente posicionarlo dentro de él nunca lo va a dejar. Es un tema mucho de confianza. El diseño sí se lo puede piratear, el reto es lograr los objetivos con el mercado al final ver las

necesidades yo creo que sí puede ser un proyectos sostenible a largo plazo.” (Empleado Ezuz)

Una vez lograda esta consolidación, será importante buscar la incorporación de servicios adicionales y seguirse expandiendo a otras zonas del país.

“Uno de los siguientes paso es incluir funciones más amplias y permitir a los usuarios obtener más funciones que Ezuz planea darles, la extensión de la funcionalidad. Ezuz tiene el objetivo de ofrecer y desarrollar otro servicios nuevos que van a ofrecer a los clientes y a los agentes” (Personal de Azoft)

“Ezuz pues va a consolidarse como empresa de tecnología y servicios en una región específica Puebla, Tlaxcala, con el potencial de que si es un bien valorado por el consumidor final, pueda extenderse hacia una región más amplia del país y eventualmente atacar otros mercados, porque existen los aliados y el potencial y puede ser una empresa que domine un nuevo sector” (Personal del BID)

“Que el trabajar en Puebla está bien para consolidarse y para conocer bien a los clientes y ser muy sólidos antes de arriesgarse nacionalmente. Lo que sería un error sería expandirse y luego cometer los errores. Yo creo que los errores se pueden cometer cuando estás en escala pequeña porque en una escala grande te pueden hundir. Yo creo que va a ser relativamente rápido Ezuz va a ser en cuestión de 6 meses, un año, después empezará con Hidalgo, Oaxaca, Veracruz y ya pues después a ciudad de México, estado de México yo creo que va a ser relativamente rápido pero sí es importante que se consolide. Hemos visto empresas que cuando crecen eso les hunde ¿no?” (Personal del BID)

Los Usuarios Ezuz

Actualmente los usuarios con los que cuentan son exclusivamente del servicio de recargas telefónicas por medio de los agentes, por ello no tienen mucha información al respecto, ni métricas claras de cuántos usuarios de recargas están en activo.

“Son las comunidades de nuestros agentes, zonas de diferentes tipos, estudiantes, comerciantes, dependiendo donde tengamos a nuestros agentes trabajan en campos en otro tipo de establecimiento generalmente son personas que tienen conveniencia como de hacer las cosas más rápida y más sencillas muchas veces más económicamente” (Empleado Ezuz)

Saben que las personas no bancarizadas y sub-bancarizas de las zonas rurales y suburbanas de Puebla, son personas que gastan mucho dinero en traslados ya que tienen

que recorrer grandes distancias ya sea para ir a su trabajo como para realizar algunas operaciones financieras (como pagos) ya que las oficinas de los distintos servicios se encuentran fuera de sus comunidades. En general son personas que desconfían de las instituciones grandes, sobre todo pensando en los bancos, dado que suelen recibir mal trato y las comisiones que están asociadas a los productos financieros suelen ser muy altas para su economía.

Es importante mencionar, que Ezuza tiene contemplado realizar distintos esfuerzos de investigación para poder conocer mejor a sus usuarios potenciales y así poder afinar la estrategia de marketing para el lanzamiento.

“Yo necesito saber más de los usuarios. Estamos contemplando ir a Puebla para realizar algunas encuestas la próxima semana, pero lo que sé del segmento hasta ahora es que son personas que gastan dinero, que tienen necesidades, prioridades... no piensan en empresas muy grandes como que el mundo quiere ayudarles, eso es un problema porque como estamos comunicando con ellos siempre hay como esta desconfianza o actitud sospechosa ... son muy inteligentes pero también las compañías piensan que son pobres o sencillos y por eso es muy difícil comunicarles, por eso muchas compañías no quieren gastar tiempo en hacer productos para ellos, porque es muy difícil” (Empleado Ezuza)

Los Agentes Ezuza

Los agentes son personas que tienen una tienda de abarrotes en zonas semi-urbanas y rurales en Puebla, adicionalmente son personas que generan confianza en su comunidad o son líderes en ella (los conocen, tienen tiempo con su negocio). No cuenta con tecnología en su negocio, siguen teniendo una operación “básica”. Siempre están buscando ofrecer más productos a sus clientes.

Para los agentes, Ezuza es un medio que les ayuda a impulsar su negocio. Por un lado ofrecen mayores servicios (lo cual resulta una puerta para atraer más clientes), adquieren comisión por cada transacción que hagan sus usuarios y cuando asistan a sus tiendas hay la posibilidad de vender más productos (venta cruzada).

Actualmente cuenta con 250 agentes y se tiene una proyección que en 3 o 4 meses se espera que cada agente reclute 100 clientes, por lo que les gustaría cerrar el 2016 con alrededor de 200 mil usuarios.

Es importante mencionar, que se reconoce que hay un grupo de agentes que no están muy contentos con Ezuza debido al retraso del lanzamiento del dinero móvil y algunos de ellos han estado pensando de desafiliarse por la limitación del negocio de las recargas

de tiempo aire o porque no entienden cómo la tecnología móvil ayudará a su negocio, pero mencionan que es un grupo pequeño y que la mayoría de los agentes están muy comprometidos con la empresa (sobre todo por el trato que reciben) y que están ansioso por recibir los nuevos servicios.

“Y los agentes básicamente son tu tienda típica de las cabeceras municipales, de los pueblos y de las zonas conurbadas de las ciudades. Son tiendas donde generalmente el dueño de la tienda atiende y si es un poco más grande es el dueño de la tienda más sus hijos 1 o 2 hijos. Las tiendas en general en cuanto a tamaño varían bastante, hay algunos agentes que vende únicamente los productos típicos que cualquier tienda vende, productos de coca cola, Pepsi, cerveza, Bimbo son los agentes más chicos pero también agentes que tienen un portafolio de productos bastante grande y un inventario más amplio pero básicamente son tiendas que están ubicadas dentro de las comunidades y los agentes conocen normalmente a la gran mayoría de los que van y pueden generar confianza en sus comunidades, alguno de sus agentes dado su tamaño de negocio, algunos tienen la necesidad de ir de forma diaria a la ciudad a hacer pagos o compras, también la gente no tiene estas características dado los tamaños más chicos de sus negocios y esto definitivamente tiene una implicación en Ezuzá” (Empleado Ezuzá)

“Pues mira, la mayoría de nuestros agentes yo creo que en un 80% son líderes de sus comunidades son personas bien conocidas, que son confiables para sus clientes que ya tienen suficiente tiempo establecido en su negocio y por lo tanto es una oferta atractiva la propuesta de ellos” (Empleado Ezuzá)

“Bueno los agentes generalmente tienen una muy buena reputación en su comunidad y la comunidad confía en ellos son dueños de su propio negocio, lo atienden y es un buen servicio a sus clientes finalmente están interesados en innovación ingresar productos nuevos a sus tiendas, tecnología entonces esas son las características principales que vemos en los agentes como personas de negocio que dicen nos enfocamos un poquito en la capacidad de liquidez, porque el sistema requiere liquidez para hacer el balance entre dinero móvil y dinero fijo” (Empleado Ezuzá)

Perspectiva de los Agentes

Principales insights

EXPECTATIVAS HACIA EL FUTURO

- Los Agentes tienen una visión de expansión de sus negocios a largo plazo, no sólo en dimensiones o en ofertar más productos de retail, sino en contar con un centro de abastecimiento integral. Su referente para esto es OXXO, ya que es un centro de abastecimiento que no sólo cubre necesidades de consumo sino también de servicios.

Frente a esto Ezuza juega un papel muy importante ya que podrá ser quien abra la puerta para la construcción de esa expectativa.

EZUZA

- Para los Agentes, Ezuza es considerado un proveedor diferente (en sentido positivo) y está relacionado con el servicio personalizado que les ofrecen → los Agentes valoran mucho este tipo de trato. Se refieren a los ejecutivos de Ezuza por su nombre propio, esto debido a la estrecha relación que establecen con ellos.

Este servicio personalizado ha sido un factor importante por el cual los Agentes han permanecido con Ezuza aun sabiendo que hay otras compañías de recargas telefónicas que les ofrecen mayor porcentaje de ganancia.

- Ezuza ha sido un elemento clave en el crecimiento de los negocios de los Agentes, este crecimiento se traduce en el incremento de sus ventas; las recargas son percibidas como el gancho para entrar al establecimiento y en la mayoría de los casos se efectúa una compra cruzada.

PLATAFORMA COMPLETA

- Es alto el desconocimiento de los nuevos servicios que ofrecerá Ezuza así como la operación de los mismos. **DESCONOCIMIENTO**
- Existe resistencia a ofrecer los nuevos servicios, debido al desconocimiento total de la ejecución y operación de los mismos, así como de la demanda que podrán tener. La resistencia no está relacionada con no querer ofrecer la plataforma sino

en la ignorancia / miedo de la ejecución / operación de cada uno. **IGNORACIA + DUDA**

- El servicio que más llama la atención es el pago de servicios = ahorro de tiempo y dinero para sus clientes. Este servicio los acerca a la expectativa de querer ser como un OXXO. **CONTRIBUCIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO DESEADO**

Desarrollo de Hallazgos

Generalidades de los negocios de los Agentes Ezuz

Nos encontramos ante negocios familiares atendidos por los propios dueños, rotándose (entre los miembros de la familia) durante todo el día para poderlo atender, pues el horario del negocio es bastante amplio para poder dar servicio a sus clientes el mayor tiempo posible y así no perder posibles ganancias (horario corrido de lunes a sábado de 7:30 am a 22:00 pm y el domingo de 9:30 am a 22:00 hrs).

“Es costumbre de estos negocios abrir temprano y cerrar tarde” (Mujer).

“A cualquier hora pueden venir clientes y tienen que ver abierto” (Mujer).

Dentro de las **ventajas** de tener un negocio propio, los Agentes destacan:

- Total independencia: no le rinden cuentas a nadie y pueden auto-administrarse.
- Mayores ganancias: consideran que se invierte igual o más tiempo que cuando se es empleado pero se gana un poco más.

“Es mejor ser tu propio jefe” (Hombre/Mujer).

“No tengo que rendirle cuentas a nadie” (Hombre).

“Se trabaja igual que en una empresa pero aquí gano más” (Hombre).

“Si quiero cierro y no pasa nada” (Hombre/Mujer).

Y en contraste, las **desventajas** de tener un negocio propio también son claras y consistentes:

- El horario: son “esclavos” de sus negocios.
- La inestabilidad de las ganancias: las entradas de dinero no son fijas, siendo que la inversión en mercancía es diaria.

“A veces vendes más a veces menos” (Hombre)

“No siempre vendes lo mismo” (Mujer).

“Hay que pagar o comprar a los proveedores diariamente” (Hombre).

“El horario es esclavizante y a veces no se descansa ningún día”. (Hombre/ Mujer).

Proyectando su negocio a largo plazo todos visualizan una **expansión** del mismo, en 2 vertientes:

- **Mayores ventas:** esto lo piensan lograr a través de mayor surtido de mercancía e inclusive diferentes servicios. En lo que se refiere a mayor surtido mencionaron diferentes categorías tales como: plásticos, semillas, comida para crianza de animales, medicamentos generales (aspirinas, peptobismol, alcohol, etc), recargas de celular para todas las compañías de teléfono.
De forma aislada mencionaron pago de servicios como luz, agua, pagos de ventas por catálogo.
- **Mayor espacio:** Los Agentes imaginan sus negocios en lugares más amplios o mejorando la capacidad del lugar en el que ahora se encuentran, reacomodando y aprovechando mejor el espacio.

La mayoría de los Agentes entrevistados coinciden en que **su ideal sería tener sus negocios como un OXXO**, bajo ese concepto de: surtido + amplitud del lugar, ya que consideran que así ampliarían considerablemente sus ventas.

“A mí me gustaría que esto fuera como un OXXO” (Hombre)

“Sería lo mejor un lugar amplio y bien surtido como un OXXO” (Hombre)

Importante recalcar que en este momento ningún agente entrevistado está ejecutando algo para que sus negocios crezcan de la forma que lo imaginan, y es importante precisar que dentro de estos ideales no existen diferencias ni por antigüedad ni por tamaño de negocio, es decir, piensan lo mismo aquellos que son dueños de negocios pequeños, medianos o grandes (esta clasificación se da a partir del número de categorías ofertadas).

Los clientes de los Agentes Ezuza

Los Agentes señalan que a sus negocios acuden hombres, mujeres, adolescentes y niños. No tienen claro si son en su mayoría mujeres u hombres, ellos logran una identificación de afluencia dependiendo de los horarios:

- **Por la mañana** perciben que van más mujeres y que ellas son **amas de casa**, esto deducido por el tipo de cosas que compran (sopa, verduras, arroz, frijol, etc.).

En cuanto al monto a desembolsar consideran que es muy variado, pero tratando de dar un promedio declaran un promedio de entre \$30 a \$45 pesos por compra.

“En las mañanas vienen más mamás, me doy cuenta porque se llevan cosas para hacer la comida” (Mujer).

- Al medio día y por la tarde acuden más **hombres, fundamentalmente trabajadores** (los trabajos que estos desempeñan dependen del entorno de la tienda, puede ser gente del campo, obreros, etc.) y lo asumen por el horario en el que van a hacer sus compras que es a la hora de comida-almuerzo y a la salida de su trabajo; ellos compran principalmente cigarros, cervezas y botanas, pueden gastar desde \$10 hasta \$50 pesos aunque declararon que esto llega a ser muy variable.

“Los hombres vienen cuando tienen un descanso o es su hora de comer” (Mujer)

“Son hombres que trabajan por aquí cerca y aprovechan para venir por su cerveza” (Hombre y Mujer)

“Pasan por el cigarro o la coca cuando ya salieron de trabajar” (Mujer).

- Y en la **noche** vuelven a tener **más afluencia de mujeres**, tanto de amas de casa como de mujeres que trabajan y que van en la noche a comprar lo que le darán a sus hijos para llevarse a la escuela al día siguiente; compran leche, pan, embutidos (jamón, salchicha, etc.) y pueden gastar desde \$20 a \$50 pesos (aunque varía mucho).
- Durante el día (más o menos entre 2:00 pm a 18:00 pm) acuden niños y adolescentes, ellos compran dulces, chicles, botanas dulces y saladas... en promedio ellos pueden gastar desde \$1 hasta \$10.

Es de precisar que durante todo el día tienen afluencia tanto de hombres como de mujeres para realizar recargas electrónicas, para este producto no logran especificar un horario específico.

Detectan que los horarios pico son:

- De 9:00 a 12:00
- De 14:00 a 16:00
- Y después de las 19:00 hasta el cierre.

De forma general y sin clasificar por tipo de consumidor los Agentes declaran que los productos de mayor rotación son:

- Los refrescos

- Los cigarros
- Las botanas
- Los productos de salchichería y cremería (embutidos)

Tipos / clasificación de clientes

Los clientes en su mayoría son sus vecinos y personas de la misma comunidad, son personas que viven cerca del centro de distribución, no invierten mucho tiempo en el desplazamiento.

Ellos definen a un cliente frecuente por el número de veces que acude a la tienda, no por el monto consumido.

“Entre más vengan mejor. No importa cuánto compran pero vienen más de una vez al día” (Hombre / Mujer).

Un cliente esporádico (o “de paso” como algunos los denominan) es considerado desde aquél que sólo va una vez al día a comprar, como aquél que va de vez en cuando... e inclusive el cliente “foráneo” que le compró una vez y no volverá.

*“Hay personas que vienen todos los días pero sólo vienen una vez” (Hombre/Mujer).
“Aquí como es paso de carretera pasan muchos foráneos y ellos pues es muy difícil que vuelvan a venir” (Mujer).*

Y tanto a los clientes frecuentes como los esporádicos (de paso) se les trata de la misma forma, la única diferencia es que con los clientes frecuentes se tiene más confianza y con los clientes esporádicos pueden ser un poco más serios pero sin perder la cordialidad.

*“Aquí primero es el cliente” (Hombre).
“Tengo más confianza con los clientes frecuentes pero siempre los trato bien a todos” (Mujer)*

Perciben que tienen **más clientes frecuentes que esporádicos** → en promedio declararon que la distribución podría ser 70% clientes frecuentes y 30% de clientes esporádicos.

En general la relación que tienen con sus clientes es de mucho respeto y cortesía, sin embargo, con algunos clientes logran establecer relaciones interpersonales de mucha confianza, e inclusive acuden al negocio para platicar y compartir cosas de carácter personal, se generan relaciones muy cercanas.

Cientes vs su relación con el dinero (bajo la perspectiva del Agente)

En cuanto a la percepción de lo que más preocupa a sus clientes en torno al dinero observan una diferencia entre hombres y mujeres:

- Con las mujeres perciben que la preocupación está en que el dinero no les alcanza y que todo está cada vez más caro, esto lo perciben por los comentarios que les hacen en ese sentido.

“Ellas me dicen... ya está todo más caro” (Mujer)
“Cuánto cuesta la leche?... ya volvió a subir”(Mujer)
“Con \$100 cada vez compro menos” (Mujer)
“Ya no alcanza para nada” ”todo sube” (Hombre)

- Entre los hombres las preocupaciones giran en torno a la pérdida del trabajo, ya que sin trabajo no tienen dinero y comentan que viven al día.

“Ellos tienen miedo de perder su trabajo” (Mujer)
“Dicen que si lo pierden no tendrían cómo mantener a sus familias, no habría dinero, no alcanza para ahorrar, uno vive al día” (Mujer)

Razones por las cuáles los clientes acuden a sus negocios

La preferencia de acudir con ellos y no con el competidor la relacionan directamente con:

- El buen servicio y buen trato que ellos les brindan a sus clientes. Esto lo traducen en que siempre otorgan una sonrisa, saludan con cortesía, y son educados. Reconocen que se tiene más confianza con el cliente que acude con mayor frecuencia pero a todos los tratan con respeto y cortesía, así mismo, expresan que con la frecuencia logran establecer relaciones interpersonales y se vuelven más que sólo sus clientes.

“Uno siempre debe dar la mejor cara, ellos me dan de comer” (Hombre)
“A veces ya hasta nos contamos cosas más de nosotros” (Mujer)
“No sólo vienen a comprar también me cuentan sus cosas” (Mujer).

- La variedad y/o el surtido de artículos que ofrecen.

“Siempre trato de tener todo que me piden” (Hombre/Mujer)
“Si no tengo lo que me piden lo anoto para considerarlo en la compras”
(Hombre)

- Ofrecer buenos precios: si bien los Agentes aceptan que los precios aumentan constantemente, ellos tratan de mantenerlos aunque pierdan un poco de ganancia... todo para evitar perder al cliente.

“La situación está difícil pero trato de mantener buenos precios” (Hombre)

“Todo está subiendo pero prefiero no ganar tanto a perder a mi cliente”

(Hombre)

Consideran que un buen cliente es aquel que tiene clasificado a ese negocio como el preferido sin importar cuánto compre, lo importante para ellos es que sea considerado como su primera opción. El parámetro que ellos contemplan para deducir esto es la frecuencia con la que van a sus negocios y al recibir comentarios tales como: “aquí siempre encuentro de todo” (mujer), “aquí está más barato que en la otra tienda” (hombre / mujer).

Evaluación de Ezuza: Definición y opinión general

En promedio estos Agentes tienen un año trabajando con Ezuza y, en términos generales, los Agentes identifican a Ezuza como una **empresa de recargas de telefonía celular**.

La razón principal por la cual **decidieron trabajar con Ezuza** fue que **ellos fueron los primeros en ofrecerles el servicio de recargas** dentro de sus establecimientos. Los Agentes ya tenían detectada esta necesidad, dado que sus clientes les pedían con mucha frecuencia las recargas, sin embargo, ellos no sabían cómo ofrecerlas hasta que llegó Ezuza.

“Me pedían muchísimo las recargas y Ezuza fue como caído del cielo porque yo no sabía cómo podía ofrecerlas” (Mujer)

“Ellos llegaron en el momento ideal” (Mujer)

La **principal expectativa** que los Agentes tenían al trabajar con Ezuza era que **sus ventas se incrementaran y, en consecuencia, tuvieran más clientes**.

En general esto se ha cumplido: si bien reconocen que el porcentaje de comisión es bajo, el que ofrezcan recargas dentro de sus establecimientos hace que la rotación de otras categorías/productos se vea incrementada y con eso compensan → las recargas las consideran como un “gancho” para que haya mayor rotación de clientes.

“Sí tengo más clientes desde que ofrezco recargas” (Mujer)

“La comisión es baja pero cuando vienen por recargas aprovechan y me comparan otras cosas” (Mujer).

Ventajas y desventajas Ezuz

Dentro de las **ventajas** que perciben destacan:

- Que sí han visto un impacto positivo dentro de sus negocios a partir de contar con las recargas electrónicas de Ezuz:
 - **Incremento de sus ventas (entre un 40% y 50%)**
 - Mayor tráfico de personas dentro de su establecimiento.

*“A las recargas le gano poco, pero la mayoría de las veces siempre se llevan algo más, se llevan un refresco, o unas galletas, o una botana y eso me ayuda mucho”
(Hombre y Mujer)*

“Desde que tengo recargas sí han aumentado las ventas, viene más gente y se llevan otras cosas como el agua o el dulce” (Hombre y Mujer).

Los Agentes reconocen que **lo mejor de Ezuz** es:

- El **incremento de sus ventas** desde que ofrecen recargas telefónicas.
- Lo fácil de operar la plataforma.
- El **servicio y atención** que les brindan los ejecutivos de Ezuz: esto lo valoran mucho ya que resaltan que siempre están para ayudarlos y los tratan con mucho respeto y paciencia.

“Cuando me explicaron lo de la Tablet me lo dijeron muchas veces y me tuvieron paciencia” (Mujer)

*“Siempre que tengo un problema les llamo y me ayudan inmediato”
(Hombre y Mujer)*

*“Cuando vienen a la tienda son muy educados y me explican muy bien”
(Mujer)*

Las **desventajas** se reducen a que **sólo pueden ofrecer recargas para teléfonos Telcel**: esto provoca que se sientan limitados, pues señalan que cada vez es más frecuente que les soliciten recargas para otras compañías de celular y no las pueden realizar → esto se traduce en pérdida del cliente y por ende pérdida de ganancia (no se realizó la venta).

En general los Agentes declaran que **han tenido muy pocos problemas** con la plataforma de Ezuz, estos problemas han sido básicamente que no llegan las recargas al cliente, pero han sido de forma muy esporádica.

- Sin embargo, cuando se ha suscitado caída del sistema o señal de internet baja es una falla que le atribuyen directamente a Ezuz, no alcanzan a comprender que la falta de señal es responsabilidad directa del proveedor de datos y no de Ezuz.

No consideradas desventajas pero sí **áreas de oportunidad**, los Agentes señalan:

- Información y capacitación inmediata de los cambios en la plataforma, pues el retraso de esto implica pérdida de ventas.
- Eliminar la llamada telefónica que deben hacer cada vez que realizan un depósito para obtener dinero electrónico para las recargas→ en algunos casos es molesto ya que la llamada les cuesta o no tienen tiempo de realizarla.

"Ya que hice mi depósito (le entregué el dinero al ejecutivo de ventas), tengo que llamarle a Dulce para que me recargue el saldo en la Tablet y esa llamada me cuesta" (Mujer).

Relación de los Agentes con Ezuz

Los Agentes califican la **relación con Ezuz** como buena:

- Reconocen que el **servicio que les proporciona es bueno**.
- **Valoran mucho el trato personal que les dan sus ejecutivos**, (de absoluto respeto y paciencia) lo cual no necesariamente está relacionado con las constantes visitas a sus negocios sino también con la atención telefónica brindada. Inciden en que ante cualquier duda son muy pacientes en explicarles, y no importa que tengan que hacer más de una llamada para consultarles, siempre el buen trato es muy destacado.
- Se percibe una **relación muy cercana**, ya que todos los Agentes hablan de los ejecutivos de Ezuz por su nombre propio y reconocen a cada una de las personas que los atienden (tanto personal como telefónicamente). En términos comparativos se observó que la interacción que tienen con otros proveedores es mucho más fría (relación comercial) que con los ejecutivos de Ezuz (saludo más afectuoso, algunas preguntas de carácter personal y posteriormente comienza la relación comercial).

Nivel de satisfacción con Ezuz

Los Agentes declaran tener un **buen nivel de satisfacción con Ezuz**, tanto por el servicio de la plataforma como la atención que les brindan los ejecutivos. Destacan especialmente, como vimos anteriormente, el acercamiento que tienen con ellos.

Sin embargo, **no están tan satisfechos con el incumplimiento de las multi-recargas:** tienen más de un año esperando que se active la recarga para todas las compañías de teléfono, y no ha sucedido.

“Son atentos y respetuosos pero ya esperé mucho y aún no puedo hacer recargas para las demás compañías, sobre todo Movistar, esa me la piden mucho” (Mujer).

Así mismo, **consideran que el porcentaje de ganancia es bajo en comparación con otras compañías de recargas**→ saben que en la competencia están ofreciendo el 6% vs el 4% que les ofrece Ezuza. La razón por la que no se cambian es la promesa que los ejecutivos les han hecho de que en cuanto tengan la plataforma completa tendrán más ganancias, sumado a que la atención y servicio que reciben por parte de Ezuza les gusta mucho.

“Qué tal si la otra compañía no me tratan bien” (Mujer)

“Es poca la comisión los otros me ofrecieron el 6% pero estoy contento con el servicio de Ezuza, espero ya no se tarden en poner a las otras compañías” (Hombre).

Con respecto a los **problemas que han tenido con Ezuza sólo han sido por fallas en la plataforma**, entre los que mencionan se encuentran:

- Recargas que no se abonaban → precisaron que esto sucedió al inicio de la relación comercial, hoy día no sucede.
- Cambios en el sistema→ no les avisaron con oportunidad y tardaron en capacitarlos.
- Fallas en la red (se cae el sistema)→ atribuyen a Ezuza la deficiencia en el sistema de datos y no logran comprender que esto es responsabilidad del proveedor de datos.

Para dar **solución a los problemas** que se les presentan se comunican **vía telefónica con los ejecutivos de Ezuza** y, en la medida de lo posible, ellos les solucionan en el menor tiempo posible. Los Agentes no muestran inconformidad ante este proceso, sólo **que en caso de presentarse algún inconveniente en fin de semana** (a partir del sábado después de las 14:00) **no hay nadie que les solucione** y tienen que esperar hasta el lunes para que les resuelvan.

Servicios que ofrecerá Ezuza (plataforma completa)

En cuanto a los **servicios que ofrecerá Ezuza existe gran desconocimiento y confusión**. En general recuerdan dos, de forma espontánea:

- Recargas de celular para todas las compañías de telefonía celular
- Pago de servicios (luz, agua, etc.)
- Y sólo algunos (pocos) mencionaron dinero móvil

Además existe **gran desconocimiento y confusión en torno a cómo funcionarán estos servicios**. Los Agentes declaran tener muchas dudas al respecto.

Más allá de las dudas, al hablar de pago de servicios (lo que más presente tienen que ofrecerá la plataforma completa), las ventajas que observan es el ahorro que supondrá en tiempo (al evitar traslados y filas) y dinero (al evitar pago de pasajes de sus desplazamientos) para sus clientes. Por lo que consideran que tendrán más clientes y serán unos negocios más completos.

“Si ofrezco eso mi tienda estará más completa” (Hombre)

A continuación se muestra **lo que los Agentes comprenden y describen de cada uno de los servicios a ofrecer por Ezuz**a (se les mencionó el servicio pero sin explicarles de qué se trata; aquí está capturado el entendimiento literal de los Agentes)

- Envío y recepción de dinero: Para algunos es un envío de dinero al extranjero y para otros una transferencia (término empleado).
- Depósitos y retiros: se refiere a poder guardar dinero o sacarlo (sin embargo existe mucha duda de cuánto realmente, cómo operará, y a ellos como Agentes qué papel les tocará desempeñar)
- Pagos de servicios: poder pagar en su tienda la luz, el agua, etc.
- Remesas Internacionales: En general este término no se comprende, al explicarlo verbalizan: “ah! es mandar y recibir dólares”
- Compras: poder comprar artículos, sin embargo, genera mucha duda el cómo se ejecutará.
- Recargas de tiempo aire: poder ponerle crédito al celular, pero ahora será no solo para los de Telcel, sino para todas las compañías.
- Vouchers: no se comprende ni el término ni la operación en sí.

Al explicarles cada uno de los servicios, los Agentes reaccionan con desinterés. Esto debido a que no les queda claro ni el funcionamiento ni sobre todo qué necesitarán ellos para operarlo. Además, no tienen claro si estos servicios tendrán una verdadera demanda... argumentando que, hasta que no esté la plataforma con todos los servicios en operación no pueden vaticinar el resultado.

Sin embargo, de forma espontánea expresan que los servicios que les generan mayor interés son:

- Multi-recargas de tiempo aire (para todas las compañías): servicio conocido tanto en el manejo como en los beneficios que éste trae. Además se trata de un servicio multi-target.

*“Las recargas sí jalan gente, y si tengo para todas las compañías sería mejor”
(Hombre)*

“La gente busca mucho las recargas ojalá pronto ya tengan para todas las compañías” (Mujer)

- Pago de servicios: consideran que sería muy atractivo especialmente para las amas de casa, ya que el poder pagar los servicios a través de los Agentes les beneficiará en ahorro de tiempo y dinero (como ya se mencionó anteriormente).

“Ya no tendrían que ir hasta allá para pagar” (Mujer)

“Venir aquí a pagar se ahorrarían tiempo y el dinero del pasaje” (Mujer).

- Sin embargo, en la ejecución de este servicio existen muchas dudas, éstas dudas giran en torno a la operación y ejecución del mismo; los Agentes se preguntan:
 - ¿cómo funcionará?
 - ¿cómo será el proceso?,
 - hacemos el cobro y luego ¿a dónde llevo ese dinero?
 - ¿tengo que ir al banco a depositar?
- Envío y recepción de dinero: creen que podría ser atractivo para los hombres, pues muchos trabajan fuera de la localidad o tienen que viajar, y así podrían mandar dinero a su familia.

“Hay personas que trabajan fuera y así tal vez podrían mandar dinero” (Mujer)

Los Agentes entienden y explicarían este servicio de la siguiente manera:

- “Tú puedes mandar o recibir dinero a otros desde aquí”
- “En caso de emergencias puedes mandar el dinero para que allá lo reciban”

Sin embargo, precisan que no les podrían decir más o explicar más porque ni ellos mismos entienden totalmente de qué se trata este servicio, se hacen muchos cuestionamientos, entre los que se encuentran:

- “Cómo se manejará eso, ¿yo voy a tener efectivo?”
- “¿Tengo que ir a depositarlo a algún lado?”

- “¿Seré yo el que maneje el efectivo?”

En conclusión, los servicios de la plataforma completa (a excepción de compras y sobre todo vouchers) conceptualmente son bien entendidos, sin embargo, recalcan **NO comprender cómo se llevarán a cabo y qué tan complicado será operarlos por ellos**. Reconocen que, a día de hoy, ofrecer recargas de teléfono celular es muy sencillo, pero no comprenden cómo operarán el resto de los servicios, y **es tal su preocupación por la ejecución** de los mismos **que aún no llegan a cuestionarse el tema de la comisión**.

Los servicios de compras, y en especial vouchers, no comprenden qué son ni mucho menos cómo será su operación.

Algunos Agentes mostraron resistencia a querer ofrecer todos estos servicios pero esta resistencia está asociada directamente al desconocimiento del funcionamiento de éstos.

Recomendaciones por parte de los Agentes a Ezuza

En cuanto a las recomendaciones finales para lograr que el lanzamiento de todos los servicios de Ezuza sea un éxito, los Agentes proponen acciones en varios sentidos:

- **Capacitación:** Que ofrezca una muy buena capacitación a los Agentes para entender el uso y las ventajas de los nuevos servicios.
- **Soporte técnico:** Que haya soporte técnico los domingos ya que hoy día solo lo tienen hasta el sábado a mediodía y en caso de presentar algún inconveniente después de esa hora tienen que esperar hasta el lunes para que les sea resuelto su problema.

“Si algo pasa el fin de semana pues te tienes que aguantar porque no trabajan, y pues se pierde esa venta” (Hombre y Mujer)

- **Crédito de fin de semana:** Dado que el banco en donde tienen que depositar no abre el fin de semana, proponen que se les brinde algún tipo de crédito para poder contar con saldo en caso de que se les agote.

*“El fin de semana es cuando más vendo pero casi siempre se me agota el saldo... y no puedo ponerle más porque el banco no abre o los de ventas no vienen”
(Hombre)*

*“Que nos den crédito de fin de semana y ya el lunes hacemos el deposito”
(Mujer)*

- **Información Oportuna** sobre los cambios que se le hace al sistema así como capacitación del mismo.

“Si hacen cambios en el sistema que avisen rápido y que me digan cómo funciona” (Hombre y Mujer).

- **Publicidad:** Sugieren que realicen algún tipo de publicidad para que todos los clientes se enteren de que hay nuevos servicios y que no solo tenga que ser a través del tendero.

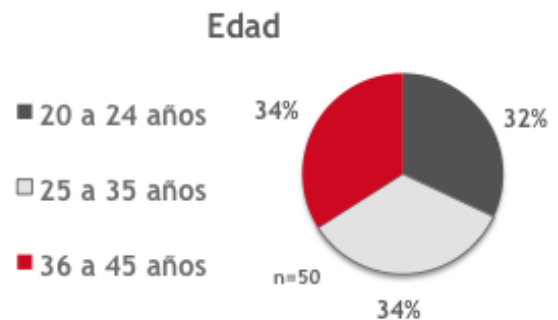
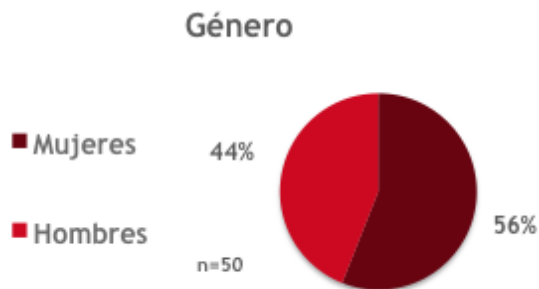
*“Que pongan algo para anunciar que ya tenemos los servicios” (Mujer)
“Que pongan carteles allá afuera en donde se diga que ya tenemos ese servicio”.
(Mujer)*

- **Buen desempeño de la red:** Cuidar que la red no se caiga.
*“A veces falla y pues me quedo sin señal y no puedo vender el tiempo aire”
(Mujer)*

Los Usuarios Potenciales

La Población Entrevistada

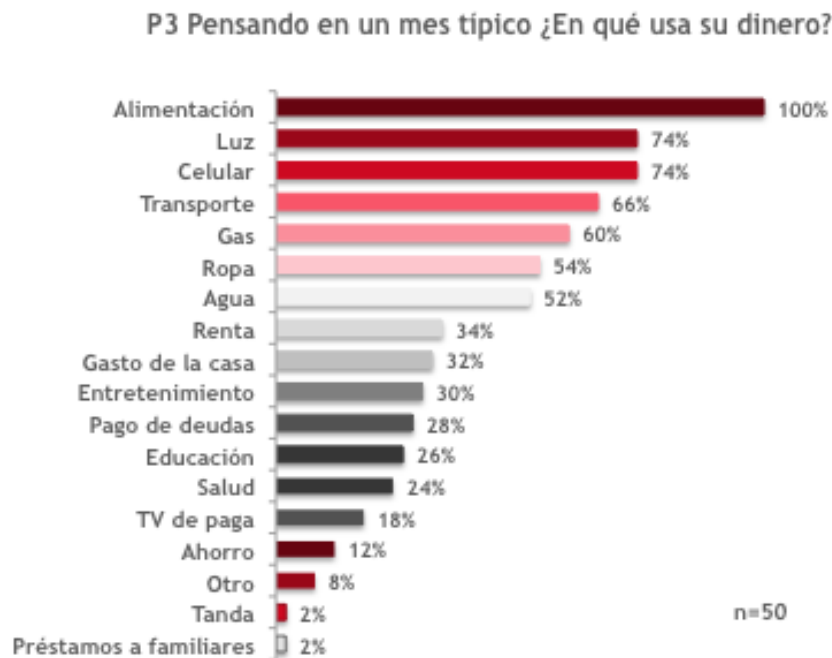
Las características de la población entrevistada fueron las siguientes:



Hallazgos

U&A en relación al dinero

- El dinero se destina primordialmente a los gastos cotidianos: alimentación, pago de servicios (agua, luz, gas), transporte, telefonía celular, ropa, renta, entretenimiento, educación y pago de deudas.



- La alimentación ocupa el principal gasto**

Se destina una gran parte de ingreso ya que se compra alimento para toda la familia, y en algunos casos tienen que comer fuera de casa, lo cual implica un mayor gasto.

“Imagínate, yo como en la calle por el trabajo, además preparo en casa para mi familia, todos los días hay que comer y en mi familia somos muchos” (Mujer, 25 a 35 años)

“La alimentación es un gasto diario y yo tengo que solventar todo este gasto de las personas que dependen de mi” (Hombre, 20 a 24 años)

- **El gasto en transporte se multiplica a lo largo del día**

Suelen recorrer grandes distancias, lo cual les implica tomar varios “camiones” y eso incrementa el nivel de gasto por transportación.

“Todos los días me tengo que transportar hasta mi trabajo y vivo un poco lejos ... tengo que tomar 4 camiones para poder llegar” (Hombre, 20 a 24 años)

“Yo gasto mucho en pasaje, me muevo a distintos lugares todos los días y tengo que llevar a mis hijos a la escuela y luego de regreso, la verdad si es mucho gasto” (Mujer, 36 a 45 años)

- **El celular es el principal medio de comunicación**

Para estar en contacto con las personas a su alrededor, se utilizan las llamadas, mensajes y las redes sociales, por lo que el gasto en telefonía celular, también se vuelve considerable. Muchas de estas personas no cuentan con teléfono fijo en su hogar por lo que el centro de comunicación, está en la palma de su mano.

“Nosotros no tenemos teléfono local y si tenemos que hacer alguna llamada lo hacemos desde el celular... más o menos le pongo una recarga de \$20 todos los días” (Mujer, 36 a 45 años)

“Gasto mucho en celular, sobre todo porque no tengo teléfono fijo y pues hay que estar comunicado con la familia” (Hombre, 36 a 45 años)

- **La Renta es el mal necesario**

Aunque no todos los entrevistados hacen este gasto, indican que para ellos es un monto muy fuerte que suelen pagar cada mes.

“En lo que gasto más es en la renta, es un precio elevado lo que tengo que pagar” (Hombre, 20 a 24 años)

“La renta es un monto elevado, son aproximadamente \$1,200 al mes ... y no tengo de otra, tengo que pagar en donde vivir” (Mujer, 25 a 35 años)

- **El Ahorro, no es gasto, es un lujo que pocos se dan**

Solo el 12% (6 casos) reporta estar ahorrando con diferentes fines:

1. Invertir en su negocio / comercio
2. Construcción de su casa
3. Para alguna emergencia.

“Estoy invirtiendo en mi negocio y estoy tratando de ahorrar para poderme comprar un carro” (Hombre, 20 a 24 años)

“Estoy ahorrando dinero para juntar para que nos podamos comprar nuestra casita” (Hombre, 25 a 35 años)

- **Los servicios son los que menos gasto implica**

Consideran que los rubros en los que menos gastan son:

Pago de servicios: ya sea luz, agua o gas, los entrevistados mencionan que la cantidad que se gastan en estos rubros es menor en comparación a sus otros gastos.

“Pago muy poco de agua, aproximadamente pago \$30, creo que usamos muy poco agua y no es tan cara” (Hombre, 25 a 35 años)

“No gasto mucho en gas, porque casi no estoy en mi casa” (Mujer, 20 a 24 años)

- **Hay lujos que solo se hacen cuando hay “excedentes”**

La ropa y el entretenimiento son rubros que se consideran como lujos, los cuales no siempre tienen la posibilidad de realizar. Suelen hacerlos cuando tienen algún excedente y también son rubros que sacrifican cuando no les alcanza.

“Casi no gasto en ropa, solo compro cuando es muy necesario” (Mujer, 25 a 35 años)

“En la familia casi no salimos a pasear, normalmente lo que hacemos es ir al parque, ahí no gastas nada ... solos salimos cuando tenemos un poco más de dinero” (Mujer, 25 a 35 años)

- **El Efectivo es el medio de pago por excelencia**

Al ser no bancarizados o sub-bancarizados, todos sus gastos los realizan por medio del efectivo y esto sucede por varias razones:

1. Es la forma en la que reciben sus ingresos.
2. Están acostumbrados a administrarse por medio del efectivo. Lo consideran más fácil, cómodo y práctico.
3. Varios de los lugares en donde realizan sus compras o gastos solo aceptan efectivo (p.e. mercado, transporte, etc.).
4. Muestran sentimientos negativos hacia los bancos: No creen en ellos, tienen ciertas dudas, les genera cierta inseguridad (clonación de tarjetas, cobro de comisiones, etc.).

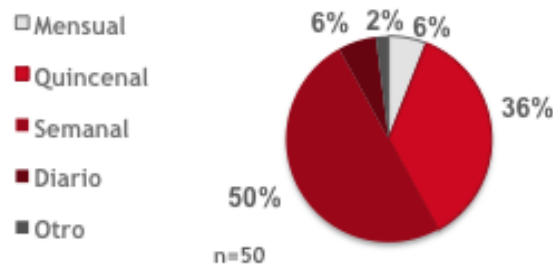
“Yo prefiero pagar todo en efectivo, por ejemplo si voy al mercadito ahí solo aceptan efectivo” (Mujer, 25 a 35 años)

“Para mi es más práctico pagar todo en efectivo, además los bancos siempre te cobran muchas comisiones” (Hombre, 36 a 45 años)

- **El flujo de dinero es semanal**

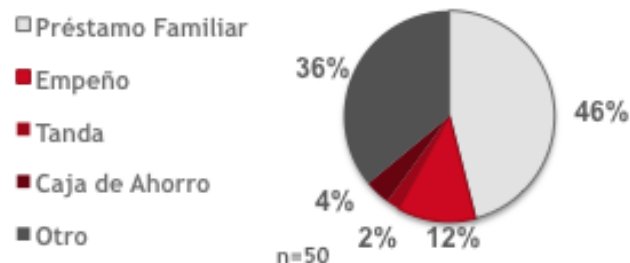
El 50% de los entrevistados reportó recibir dinero semanalmente, mientras que un 36% de forma quincenal, 6% mensual, 6% diario y un 2% mencionó que era variable.

P2. ¿Cada cuándo recibes dinero?



- **La familia es el “barco-salvavidas cuando hay aprietos”**

P3.4 Si en alguna ocasión no le alcanzara
¿Cómo le haría para completar?



Cuando se ven en “aprietos” económicos la primera alternativa es recurrir a sus familiares pidiéndoles préstamos, ya que es una salida confiable y segura. Tienen la certeza de que sus familiares sí les van a prestar y no los “ahorcarán” con intereses, además es una forma en que la familia se apoya y muestra ayuda para los demás.

“Cuando no me alcanza prefiero pedirle a mi familia, yo siempre les hago el paro y cuando yo lo necesito ellos hacen lo mismo” (Mujer, 36 a 45 años)

“Prefiero pedir un préstamo a mi familia, es más seguro que te presten y además no te cobran intereses” (Hombre, 36 a 45 años)

- **Otra alternativa es buscar un trabajo temporal o vender algún artículo del hogar.**

“Cuando no me alcanza, prefiero vender algo a mis conocidos, la verdad no me gustan las deudas” (Mujer, 20 a 24 años)

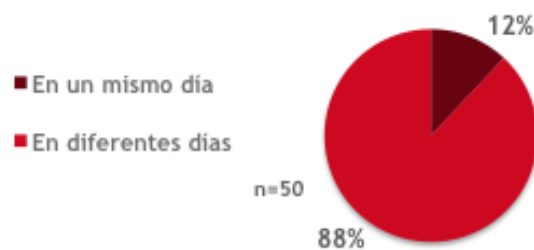
“La única forma que tengo de generar más ingresos es buscar otro trabajo, uno temporal” (Mujer, 36 a 45 años)

- **No existe algún día destinado para sus gastos**

Casi el 90% de los usuarios realizan sus pagos en diferentes días del mes ya que:

1. Las fechas de pago varían, no son las mismas mes con mes.
2. Es la forma en la que mejor pueden distribuir mejor sus ingresos.

P4. ¿Cómo distribuye sus pagos? Los realizo...



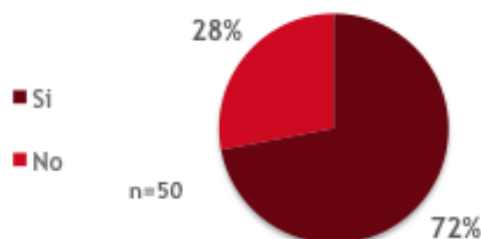
“Yo los hago en días deferentes, porque las fechas de pago son diferentes y además tengo que contemplar el dinero y el tiempo para trasladarme” (Mujer, 25 a 35 años)

“Los hago en diferentes días porque adapto el presupuesto que tengo y voy pagando conforme vaya pudiendo” (Hombre, 25 a 35 años)

- **Más que gastar, hay sueños de destinar el ingreso al “crecimiento”**

Aproximadamente el 70% de los usuarios menciona que hay otras cosas en las que les gustaría utilizar su dinero como:

P5. ¿Hay algo que le gustaría hacer con su dinero y que no hace?



- Ahorrar
- Viajar
- Iniciar un negocio
- Terminar sus estudios
- Arreglar / comprar casa

Sin embargo mencionan que se les dificulta mucho ya que **no cuentan con excedentes** y algunos de ellos cuentan con algunas **deudas que no han podido liquidar**. Por ello juntar dinero para esos planes les resulta muy complicado.

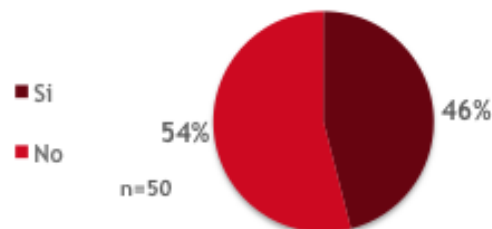
“A mí me encantaría ahorrar, pero es bien difícil porque no me sobra el dinero... se me va todo pagando mis deudas y los gastos de la casa” (Mujer, 25 a 35 años)

“Me gustaría ahorrar para poner un negocio, pero no me alcanza, a penas gano lo suficiente para sobrevivir” (Mujer, 25 a 35 años)

SEGURIDAD RESPECTO AL USO DEL DINERO

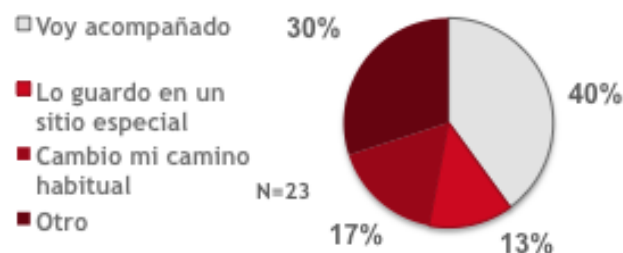
Se tiene consciencia de que al usar dinero en efectivo, puede haber algunos riesgos; sin embargo, no siempre se toman medidas de prevención. Solamente el 46% menciona tener precaución al hacer sus pagos.

P6. Cuando va a realizar sus pagos
¿Toma algunas medidas de precaución?



La medida más frecuente es ir acompañado de algún amigo o familiar:

P6.1 ¿Qué medidas de precaución toma?



- **El dinero está seguro en casa**

Al manejar efectivo se identifican dos lugares en donde lo guardan principalmente:

1. En su casa, en algún lugar que consideren seguro (ningún extraño lo pueda encontrar). Consideran que es una buena alternativa porque solo tienen acceso las personas de familia que consideran que son de confianza y que su dinero no corre peligro.

“Yo guardo mi dinero en mi casa en una cajita de medias, porque es seguro y nunca se me olvida donde lo guardo” (Mujer, 25 a 35 años)

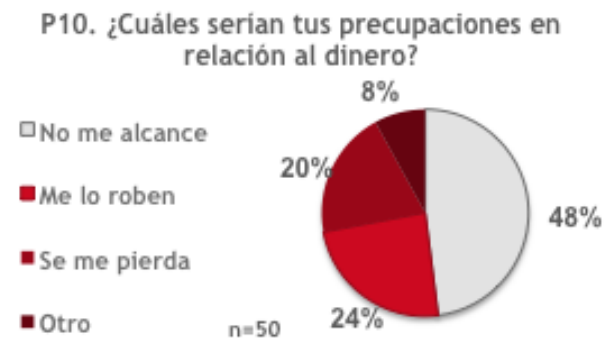
“Lo guardo en mi casa, en un buró, es lo más seguro... en mi casa no se puede perder” (Hombre, 36 a 45 años)

2. Algunos otros prefieren traerlo en la cartera o monedero con la finalidad de tenerlo siempre “a la mano”.

“Yo lo traigo en mi cartera por cualquier cosa que pueda necesitar” (Mujer, 20 a 24 años)

PREOCUPACIONES RESPECTO AL DINERO

La preocupación constante de este segmento en relación al dinero es respecto al rendimiento, es decir, que **“no les alcance”**. Suelen buscar alternativas para “estirar” sus ingresos de forma constante.



Cualquier situación inesperada, por mínima que sea, los desequilibra y tienen que hacer sacrificios para poder cubrir los gastos indispensables. Esta preocupación se debe a:

- Los trabajos están mal pagados
- Sus ingresos son variables.
- Algunos reconocen que no saben administrarse bien.

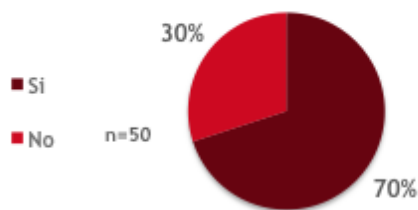
“Lo que más me preocupa es que no me alcance, porque a mí me pagan muy poco y si salen gastos extras luego no tienes como pagar tus gastos del diario ” (Mujer, 25 a 35 años)

“A mí me preocupa que no me alcance el dinero, porque la verdad luego no me administro bien y es un problema” (Hombre, 25 a 35 años)

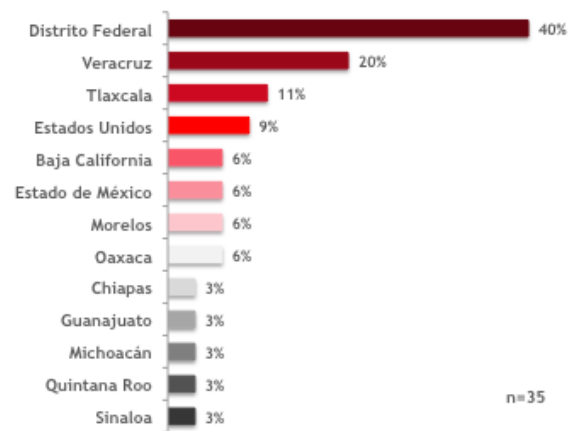
ENVÍOS DE DINERO

El 70% menciona tener familiares fuera de Puebla, en lugares como: Distrito Federal, Veracruz, Chiapas, Tijuana, Morelos, Oaxaca, Estados Unidos, Tlaxcala, Guanajuato, Sinaloa y Toluca.

P11. ¿Tienes familia fuera de Puebla?

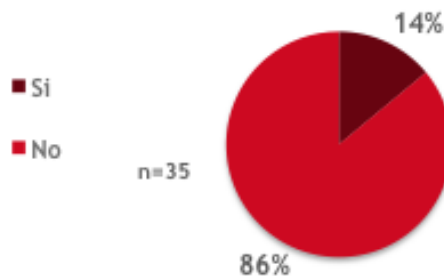


P11.1 ¿En dónde se encuentran sus familiares?



Solo el 14% menciona hacerles envío de dinero o recibir dinero una vez al mes.

P11.2 ¿Acostumbras enviarles dinero?



EVALUACIÓN DE EZUZA (CONCEPTO)

En términos generales el **concepto de Ezuzza es bien valorado** ya que refiere a un **servicio fácil, práctico y cercano**, en particular porque está accesible dentro de su área de influencia (tienditas de su comunidad).

Las principales valoraciones hacia el concepto son:

- Un sistema fácil y práctico de utilizar por ser por medio del celular, identifican el beneficio de poder hacer cualquier movimiento en el momento que lo necesiten.
- Les otorga seguridad por el hecho de no estar cargando el efectivo constantemente.
- Les agrada que los Agentes sean tienditas de su comunidad ya que los reconocen como instancias cerca de su hogar (le ahorra tiempo y dinero en desplazamiento).
- Les parece una opción innovadora por el uso de la tecnología.
- Lo ven como una alternativa que les ahorra tiempo (de traslado, de filas) y una herramienta que les ayudaría a tener una mejor administración (controlar mejor su dinero, no gastarlo tan fácilmente).

“Se oye bien porque te evita gastar de más porque no traes el dinero contigo y también te evita que te lo roben, pero todos tienen que tener la aplicación porque si no no será tan fácil ni tan cómodo ” (Mujer, 25 a 35 años)

“Para mí está bien porque luego salgo muy tarde de trabajar y se me dificulta hacer mis pagos, pero además confías más en una tiendita y sé que mi dinero estará seguro” (hombre, 25 a 35 años)

“Me gusta que todo se puede hacer desde mi celular, así ya no tengo que hacer filas ni gastar en el pasaje” (Mujer, 25 a 35 años)

Sin embargo hay elementos que les generan cierta **inquietud**, en particular, respecto a la **Seguridad y la Cobertura** del servicio:

- ¿Qué sucede si se les pierde el celular? ¿Qué seguridad ofrecen en cuanto a los *hackers*?
- Les preocupa que alguien más pueda tener acceso a su cuenta.
- Será de gran importancia que se explique la seguridad que existe en cuanto a la plataforma y que el dinero del usuario no corre peligro, para facilitar la entrada del servicio.

“¿Será seguro? Porque siendo una app qué pasa si pierdes el cel o que los hackers hagan mal uso de las cuentas, también me preocupa que sea un gancho y se vaya mi dinero a una empresa fantasma y después desaparezca” (Hombre, 20 a 24 años)

A algunos les preocupa un poco el nunca haber oído hablar de Ezuza, sobre todo porque es un servicio que implica usar su dinero.

- En este sentido vale la pena mencionar las alianzas que se tienen (p.e. Telcel) para darle mayor credibilidad a la marca, en lo que genera su propio posicionamiento.

*“mmm, no sé porque nunca he oído hablar de Ezuz... tendría que saber más de la empresa”
(Mujer, 36 a 45 años)*

Otros muestras cierta inquietud por la cobertura que tendrá Ezuz.

- Será importante extender la red de Agentes para poder combatir esta preocupación.

“Está bien, pero primero tendría que saber en dónde están los lugares en los que puedo hacer los movimientos” (Mujer, 36 a 45 años)

- El 32% menciona que el concepto de los servicios de Ezuz le gustó “mucho” porque brinda seguridad al evitar que se cargue el efectivo; un 44% dice que le gustó “algo”, un 12% dice que le gustó “poco” y finalmente otro 12% menciona que “no le gustó nada”.



Los **elementos de agrado** son:

- La seguridad de no estar cargando el efectivo.
- Ahorro de tiempo y dinero (desplazamientos).
- La innovación y el acercamiento de herramientas tecnológicas enfocadas a ellos.
- La facilidad y practicidad de la plataforma que se transmite en el concepto.
- La amplitud de servicios que se ofrecen.

“A mí me gustó, porque yo nunca tengo tiempo para ir a hacer mis pagos y esta aplicación me facilitaría mucho” (Hombre, 25 a 35 años)

“Tengo que ver la aplicación, pero al parecer es muy fácil hacer los movimientos en mi celular” (hombre, 25 a 35 años)

Los **elementos de desagrado** son:

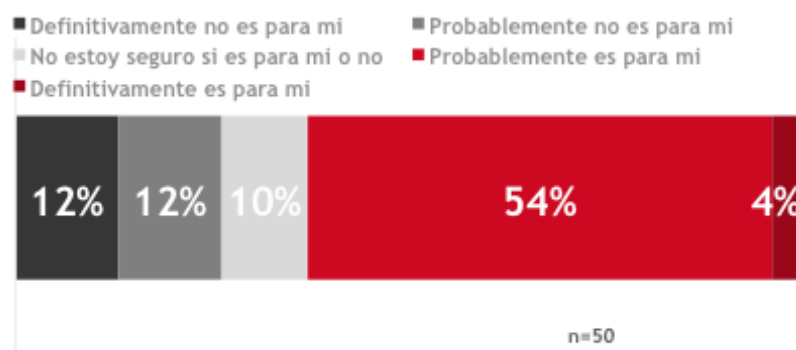
- No estar acostumbrados a este tipo de plataformas y estar poco familiarizados con la tecnología.
- Quisieran tener más información, saber cómo funciona, para poder determinar si es algo creíble o no.
- Que al ser un servicio nuevo, todavía no conocen a nadie que lo utilicen y esto les dificultaría un poco aprovechar las ventajas de los servicios de Ezuza (p.e. Envío de dinero).
- Les preocupa que no sea un servicio 100% seguro y puedan perder su dinero.

“No me gustó tanto porque yo solo ocupo el celular para llamar o mandar mensajes y no sé si sería fácil para mi” (Mujer, 36 a 45 años)

“Tendría que conocerlo, pero además no conozco a nadie que lo utilice” (Mujer, 25 a 35 años)

- **6 de cada 10** entrevistados consideran que **“definitivamente” o “probablemente” Ezuza es para ellos**, mientras que 3 de cada 10 reporta lo contrario. Apenas 1 de cada 10 no está seguro.

P17. ¿Qué tanto consideras que Ezuza es para ti?



Quienes se sienten afines a Ezuza identifican beneficios como el ahorro de tiempo, la seguridad por no cargar el efectivo, poder realizar movimientos de dinero en cualquier momento que lo requieran.

“Yo lo ocuparía mucho para las recargas, pero además se me hace que es seguro, uno nunca sabe cuándo puede ser víctima de un atraco” (mujer, 20 a 24 años)

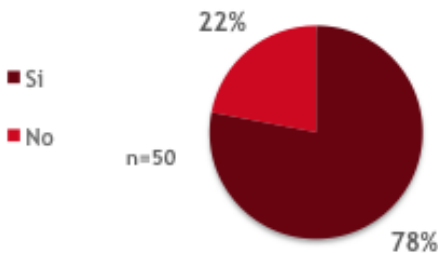
“Tiene muchos beneficios, como los depósitos, enviar dinero, las recargas, pero además me ahorraría tiempo y dinero... ya no tengo que moverme para hacer mis pagos” (hombre, 25 a 35 años)

En cambio, quienes no, es por sentirse alejados del manejo tecnológico, la desconfianza de la plataforma y de la empresa (no han oído de ella).

“No conozco la empresa y la verdad es que yo soy muy desconfiada” (Mujer, 25 a 35 años)

- El **78% reconoce que Ezuza le resuelve algún problema o necesidad**

P17.2. ¿Consideras que Ezuza te resuelve algún problema / necesidad?



Lo que más destaca es:

- No desplazarse para realizar sus pagos.
- En caso que se les haya olvidado realizar alguno, lo pueden realizar en cualquier momento.
- En caso de alguna emergencia, podrían enviar o recibir dinero en cualquier momento (realización de préstamo familiar).
- Les ayudaría a administrarse mejor por el hecho de no tener el dinero tan a la mano.
- Realizar su recarga de tiempo aire sin necesidad de salir de casa o del lugar en donde estén.
- Es una herramienta que se puede utilizar para ahorrar.

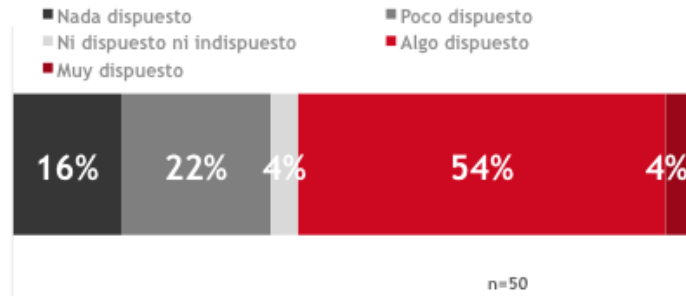
“Si me resuelve el problema de la pérdida de tiempo para ir al banco a pagar y además me da seguridad de no traer el dinero en efectivo” (Mujer, 25 a 35 años)

“Creo que a mí me ayudaría a administrarme mejor, porque si por algo se me olvidó hacer un pago lo puedo hacer luego luego por la app, además creo que podría ahorrar” (Hombre, 20 a 24 años)

El **60% estaría “muy dispuesto” o “algo” dispuesto a utilizar los servicios de Ezuza** para probarlo y ver cómo funciona. Mientras que el 38% estaría “poco dispuesto” o “nada dispuesto” en utilizarlo, ya que les preocupa la seguridad,

quieren saber cómo les ha funcionado a otros y por el desconocimiento tecnológico que reconocen tener.

P18. ¿Qué tan dispuesto estarías a usar Ezuza?



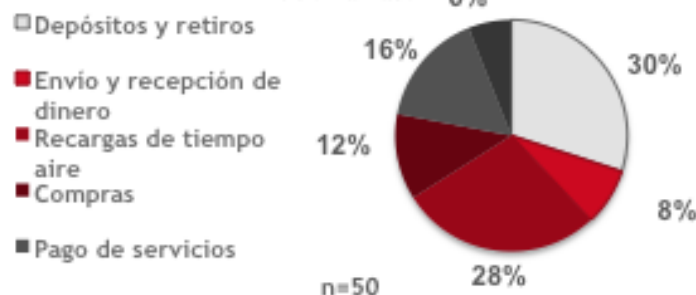
“Si estaría dispuesto a utilizarla por el tiempo y el dinero que ahorra y porque con eso tengo mayor seguridad de mi dinero” (Hombre, 20 a 24 años)

“Me parece que me conviene porque así no tendría que cargar efectivo, pero primero quisiera ver cómo funciona” (Mujer, 20 a 24 años)

- **Los depósitos y retiros son el servicio más atractivo de Ezuza**

El 30% menciona que los depósitos y retiros es el servicio que más utilizarían ya que sería una forma de administrarse mejor (ir sacando el dinero poco a poco) y para algunos una forma de ahorrar. Y en algunos casos para hacer los pagos de algunas deudas que tienen con terceros.

P18.2 ¿De todos los servicios que Ezuza Ofrece cuál consideras que es el que más utilizarías?



“A mí lo que más me funcionaría son los depósitos y retiros, porque así guardaría mi dinero y lo sacaría poco a poco” (Mujer, 20 a 24 años)

El 28% utilizaría más las recargas de tiempo aire, ya que es un servicio indispensable para ellos y Ezuza les permitiría hacerlo en cualquier momento y sin necesidad de salir.

“Pues yo las recargas, porque es lo que más uso y así sería mucho más fácil estar comunicado con mi familia” (Hombre, 20 a 24 años)

El 16% utilizaría más los pagos de servicios, ya que se evitarían las filas en las sucursales bancarias y/o establecimientos donde realizan los pagos y adicionalmente ahorrarían dinero (transporte) y tiempo.

“A mí me funcionaría muy bien el pago de servicios, porque así ya no me tendría que desplazar a ningún lado a pagarlos y con esto me ahorro una lanita de transporte” (Hombre, 25 a 35 años)

El 12% utilizaría Ezuza como forma de pago para realizar compras, como una forma segura de llevar su dinero, sin embargo para que este servicio mantenga su valor, es importante que muchos establecimientos acepten este tipo de pago.

“Creo que sería una forma práctica de comprar” (Mujer, 36 a 45 años)

Solo el 8% mencionó que utilizaría más el envío y recepción de dinero, lo piensan como un servicio que facilitaría apoyar o / ser apoyado ante una emergencia. También es interesante para las personas que por su trabajo suelen estar fuera de su casa, le enviarían dinero a su familia para contribuir con los gastos cotidianos.

“Me funcionaría bien, porque yo salgo mucho de viaje y así le podría enviar dinero a mi familia” (Hombre, 36 a 45 años)

A ningún usuario le pareció atractivo utilizar los Vouchers, y solo el 6% no estaría dispuesto a utilizar ningún tipo de servicio de Ezuza.

EVALUACIÓN DE EZUZA (PLATAFORMA)

En general se reconoce que la plataforma es esencialmente un **novedoso facilitador del manejo de dinero** que además se percibe fácil de utilizar. El principal freno percibido radica en la “desconfianza”.

- **El agrado por Ezuza, aumenta al mostrar la plataforma.**

El **34% menciona que la plataforma le gustó “mucho”**, un 36% dice que le gustó “algo”, mientras que un 26% dice que le gustó “poco”. A diferencia de la evaluación de concepto, destaca que no hay total desagrado por la herramienta.

P20. ¿Qué tanto te gustó?



Los principales agrados:

- Se percibe como un servicio sencillo, fácil acceso y rápido.
- La practicidad para llevar a cabo operaciones.
- Que todo puede hacerse desde la comodidad del celular.

“Me gustó porque le puedo mandar dinero a mi familia de forma muy fácil y ellos lo pueden cobrar en cualquier tiendita, además es seguro por la contraseña que te pide”
(Hombre, 25 a 35 años)

“Se ve muy fácil de usar y me ahorraría mucho tiempo en el traslado y en las filas para hacer mis pagos” (Hombre, 20 a 24 años)

El principal desagrado radica en la falta de confianza por su desconocimiento tecnológico.

“A mí no me gusta lo electrónico, la verdad prefiero tener el dinero y asegurarme que se haga mi pago” (Mujer, 25 a 35 años)

Una vez que ven la plataforma, **6 de cada 10 entrevistados consideran que “definitivamente” o “probablemente” Ezuza es para ellos** mientras que 3 de cada 10 consideran lo contrario. Apenas 1 de cada 10 no está seguro.



identifican claramente los beneficios de ahorro de tiempo, mejor administración del dinero y no tener que trasladarse para hacer operaciones.

“Creo que si me funcionaría, porque yo vivo muy lejos y con esto sería más práctico” (Mujer, 20 a 24 años)

“Creo que sería una forma más fácil de manejar mi dinero, aunque me gustaría conocerlo un poco más” (Hombre, 36 a 45 años)

Por el contrario quienes no, se reconocen como poco conocedores de cuestiones tecnológicas lo que les hace sentir temor y desconfianza.

“No conozco gente que utilice este tipo de aplicaciones y la verdad me da un poco de desconfianza” (Mujer, 20 a 24 años)

- La plataforma se identifica en definitiva como de muy fácil uso [86%]. Su **atractivo visual, los íconos y las indicaciones de los pasos a seguir** son esencialmente los elementos que determinan esta percepción.

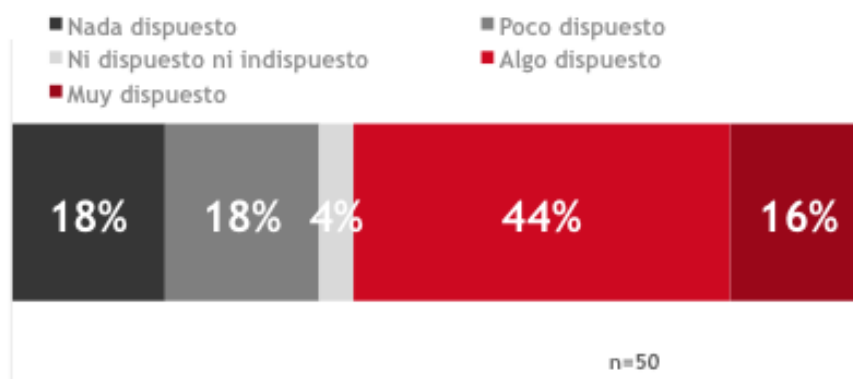


*“Se nota que es muy fácil y cómodo, solo tienes que apretar las teclas y seguir las instrucciones y ya”
(Hombre, 20 a 24 años)*

*“Por las imágenes que tiene, se ve que es muy fácil de utilizar como cualquier otra aplicación” (Mujer,
20 a 24 años)*

- Aún y cuando de manera constante manifestaron su desconocimiento tecnológico, un **60% de ellos está “algo” o “muy” dispuesto a utilizar Ezuza** por la facilidad de realizar las operaciones y el ahorro de tiempo que representa.

P22. ¿Qué tan dispuesto estarías a usar Ezuza?



“Si se me antoja utilizar el servicio, para pagar mis necesidades y no tenerme que estar trasladando de un lugar a otro” (Hombre, 25 a 35 años)

*“Se ve muy interesante, yo si lo probaría para ver cómo funciona y así ahorrar dinero en los trayectos”
(Mujer, 36 a 45 años)*

Quienes aún no están dispuestos manifiestan que les motivaría el saber que alguien de su confianza la ha utilizado y no ha tenido problemas por lo que se recomienda basar la comunicación en testimoniales con gente perteneciente al grupo objetivo.

“Por un lado yo si estaría dispuesta por lo fácil de usar, pero por otro me siento un poco indisputa por la falta de recomendación ... no conozco a nadie que la esté utilizando ” (Mujer, 20 a 24 años)

RECOMENDACIONES DE LOS USUARIOS

En cuanto a recomendaciones finales que los usuarios dan para motivar el uso de la plataforma, proponen acciones en varios sentidos:

- **PUBLICIDAD:** esta actividad además de que permite ver el funcionamiento de la herramienta genera confianza, da prestigio, genera respaldo, da confianza.

- **COBERTURA:** que esté disponible en muchas sucursales, tiendas electrónicas, de vestir, centros comerciales, etc.
- **PROMOCIONES:** ofrecer descuentos, dar obsequios, incluso crédito.
- **CAPACITACIÓN:** para que los usuarios puedan utilizar la herramienta sin dificultades.
- **INCREMENTAR LA BASE DE USUARIOS:** lo que permitirá generar la confianza de que algún conocido la esté utilizando sin problemas.

Análisis cuantitativo de los Usuarios Potenciales: Características y disposición ante el servicio

Objetivos

- Efecto de la cobertura celular en los usuarios y en el impacto del programa piloto.
- Efecto de la densidad de beneficiarios en los costos de transporte y en la rentabilidad del modelo para los agentes participantes.
- Hábitos de consumo de los usuarios y sus efectos en la necesidad y disponibilidad de efectivo en la red de agentes.
- Cobertura de distancias y costos de transporte del público usuario.
- Viabilidad y efecto de servicios adicionales ofrecidos bajo la misma plataforma; pago de remesas, pago de servicios, transferencias entre usuarios.

Metodología

Entrevistas *Face to Face* en puntos de afluencia

Del 11 al 28 de septiembre de 2015, se realizaron 404 entrevistas⁵ *Face to Face* en Puebla mediante un cuestionario estructurado por módulos y programado en tabletas electrónicas, el levantamiento se realizó mediante un muestreo aleatorio simple donde se consideró una dispersión de la muestra en distintos puntos de levantamiento de Puebla.

El procesamiento y tabulación de los resultados se realizó en el software estadístico *TESI Gandia Barbwin* y la segmentación se realizó en el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

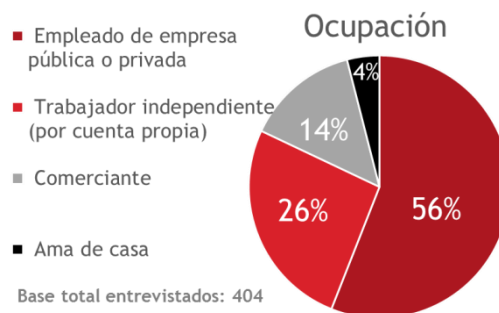
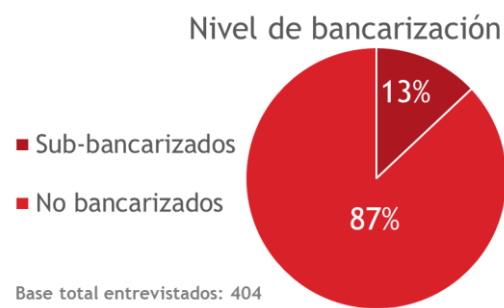
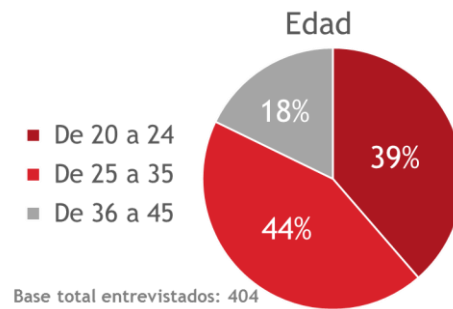
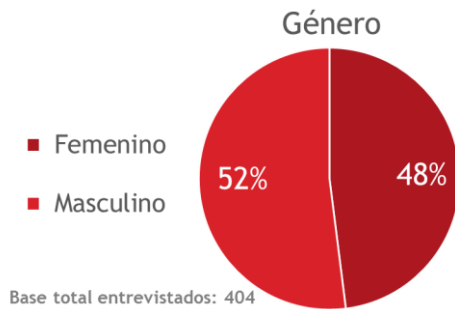
Con relación a las preguntas abiertas, se realizó una codificación posterior integrando las respuestas en menciones, y estas a su vez en netos.⁶

⁵ El error muestral considerando para un universo infinito para una muestra de 404 con un nivel de confianza del 95% es de $\pm 4.9\%$

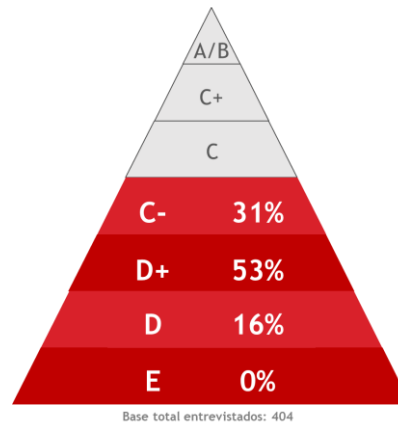
⁶ Hacemos referencia a netos como la agrupación de respuestas con temas similares.

Perfil General de la Población Entrevistada

El perfil se distribuyó de la siguiente manera:

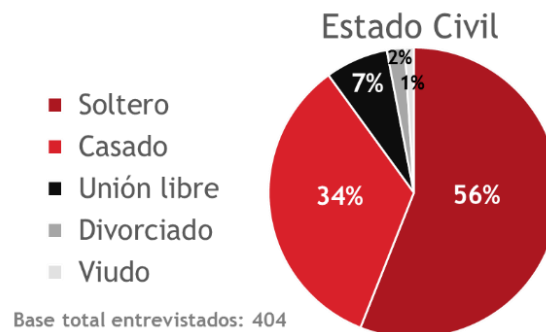


El Nivel Socioeconómico (NSE)⁷ se determinó a partir de la regla AMAI 8x7 (8 preguntas que determinan 7 Niveles Socioeconómicos), el cual se distribuyó de la siguiente forma:



Con relación al estado civil y a la situación familiar, el perfil se dividió en la siguiente proporción:

- Más de la mitad del segmento (56%) se encuentra soltero y el 34% está casado.



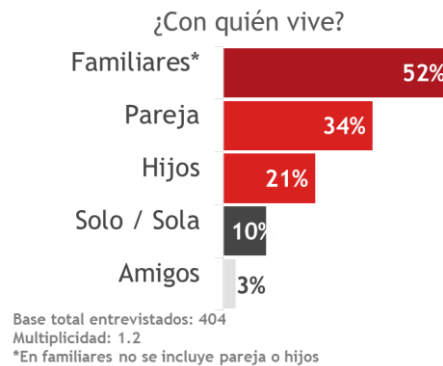
- El perfil vive actualmente en familias nucleares, destacando el 34% que vive con su pareja y el 52% con otros familiares (entre los que se incluye padres).
- Los hijos son un elemento clave en la composición familiar, el 41% de la muestra encuestada tiene hijos⁸, en promedio tienen 2 hijos⁹, de los cuales 1 hijo en

⁷ El NSE era parte de las preguntas filtro en el cuestionario, sólo continuaban el cuestionario los NSE C-, D+, D y E.

⁸ Es la suma de los porcentajes obtenidos en las variables 1 hijo, 2 hijos, 3 hijos y 4 hijos o más en la pregunta F9 ¿Cuántos hijos tiene? (No se incluye el porcentaje de la variable: No tengo hijos)

⁹ Es el valor promedio de las respuestas de número de hijos (considerando únicamente las respuestas: 1 hijo, 2 hijos, 3 hijos y 4 hijos o más; sin considerar la variable No tengo hijos) en la pregunta F9 ¿Cuántos hijos tiene?

promedio está directamente a su cargo actualmente¹⁰, esta última afirmación está relacionada con el 21% de las personas que vive actualmente con sus hijos.



Autopercepción y Estilo de Vida

El perfil en Puebla se describe de manera espontánea con atributos positivos principalmente como alegre, trabajador y responsable.

Adjetivo de autopercepción	Porcentaje
Alegre / Contento / Feliz	15%
Trabajador (a)	14%
Responsable	12%
Tranquilo (a)	4%
Amable	4%
Amigable	3%
Serio	3%
Base total entrevistados: 404 Multiplicidad: 1.0 Se reportan respuestas mayores al 3%	

¹⁰ Es el valor promedio de las respuestas de la pregunta F10 ¿Cuántos de estos hijos están actualmente a su cargo?

- A continuación se presenta (a total muestra) las características que definen a la población entrevista, en términos de **autopercepción y relación con la tecnología**.

	Totalmente de acuerdo ¹¹ (%)	De acuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)	Top Two Box ¹² (TTB)	Bottom Two Box ¹³ (BTB)
Me gustan compartir momentos con mi familia	35	55	8	2	91	9
Tengo confianza en mí mismo (a)	34	54	10	1	89	11
Me gusta usar la tecnología a mi favor	32	52	12	3	85	15
Soy una persona responsable	30	56	12	2	86	14
Cumplo los compromisos que adquiero	23	65	10	3	87	13
Tengo distintas aplicaciones en mi celular	22	45	27	6	67	33
Sólo uso mi celular para Comunicarme con mi familia	10	40	39	11	50	50

Vemos que nos enfrentamos ante *un perfil familiar*- el centro de su vida es compartir momentos con su familia (35%), seguido de atributos relacionados con la autosatisfacción (34%). Algo clave es que se definen como personas responsables (30%), que cumplen con los compromisos que se proponen (23%). Su *relación con la tecnología es fuerte*- les agrada usar la tecnología a su favor (32%).

¹¹ Los atributos están ordenados por la escala más alta (Totalmente de acuerdo)

¹² TTB (Top Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más altas (Totalmente de acuerdo y De acuerdo)

¹³ BTB (Bottom Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más bajas (Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo)

Y ahora podemos ver (igual, a total muestra) las características que definen a la población entrevista, en términos de **relación con el dinero**.

	Totalmente de acuerdo ¹⁴ (%)	De acuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)	Top Two Box ¹⁵ (TTB)	Bottom Two Box ¹⁶ (BTB)
Sé administrar mis gastos muy bien	22	57	17	3	79	21
Únicamente pediría un préstamo/crédito en caso de emergencia	22	52	20	6	74	26
Valoro la opinión de otras personas	21	67	8	3	89	11
Prefiero administrar mis gastos en efectivo	21	64	13	2	85	15
Pienso que es mejor pagar con dinero en efectivo	19	65	14	2	84	16
Comparto mis experiencias con otras personas	17	63	15	5	79	21
Prefiero guardar el dinero en mi casa	16	55	24	5	71	29
Realiza sus pagos en un solo día	14	47	34	5	61	39
Considero que tener lo básico es suficiente para mí	14	46	33	7	60	40
Los bancos me generan desconfianza	13	47	35	4	60	40
Prefiero traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre “a la mano”	13	59	24	4	72	28
Me estreso cuando tengo que tratar asuntos económicos	13	51	31	5	63	37
Pedir un préstamo es algo normal	7	40	45	9	47	53
La familia y los amigos son la mejor fuente de préstamo/crédito	7	44	40	8	51	49

¹⁴ Los atributos están ordenados por la escala más alta (Totalmente de acuerdo)

¹⁵ TTB (Top Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más altas (Totalmente de acuerdo y De acuerdo)

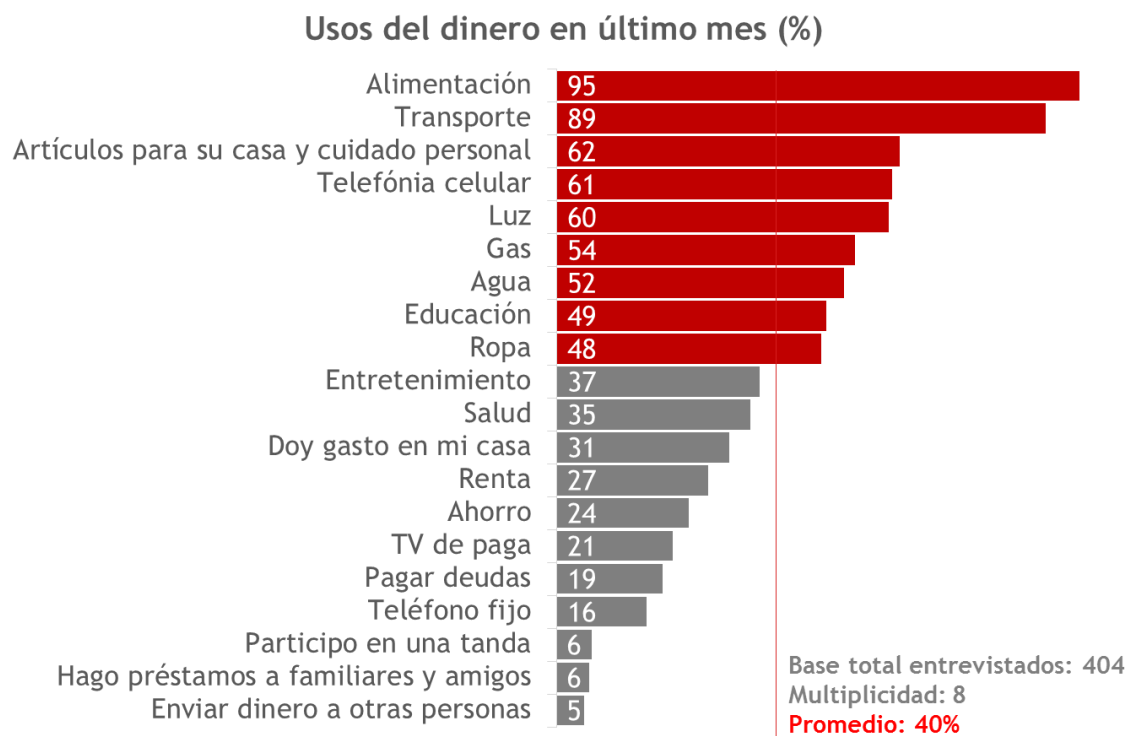
¹⁶ BTB (Bottom Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más bajas (Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo)

Vemos que el **efectivo es el medio por excelencia** que usan cotidianamente- el 21% prefiere administrar sus gastos en efectivo, prefieren traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre “a la mano” (13%). Se alejan de instituciones formales de crédito como los bancos por la desconfianza que generan (13%), prefieren guardar el dinero en su casa (16%), no perciben los préstamos como algo normal o cotidiano, sólo el 7% lo percibe como normal.

¿Para qué usan su dinero? ¿En qué gasta nuestro target?

La alimentación y el transporte son los principales *-gastos o inversiones-* a los que se destina dinero, seguido de los artículos para la despensa (en los que incluyen los artículos para su casa y el cuidado personal) y en telefonía celular *-tema de gran importancia para Ezuz-*, este último gasto lo ha realizado el 61% de la muestra encuestada durante el último mes.

Los préstamos a familiares y amigos al igual que el envío de dinero a otras personas quedan en los gastos menores.



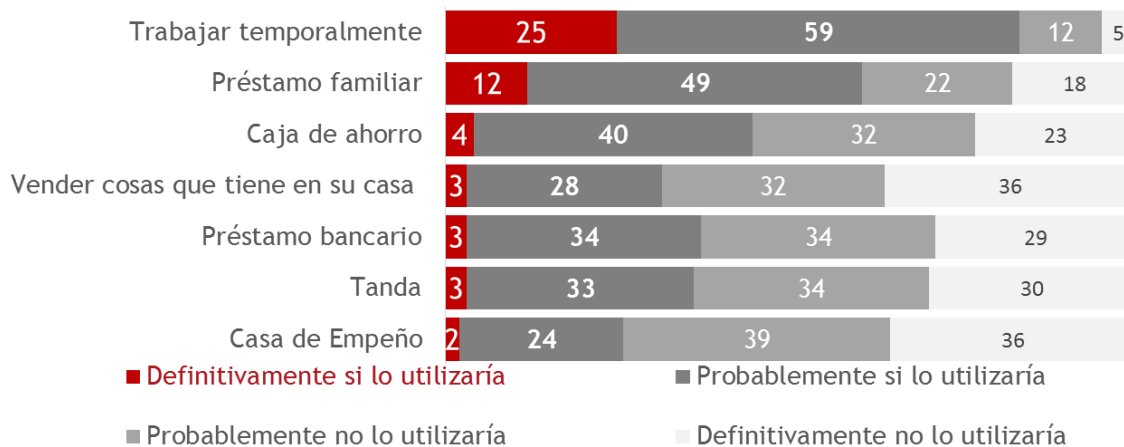
El efectivo es el medio al medio por excelencia con el que se realiza la mayoría de los pagos en las categorías mencionadas, en mínima proporción realiza algunos pagos con tarjeta bancaria.

	Efectivo	Tarjeta Bancaria	Vales de despensa	Otro
Renta	100	0	0	0
Hago préstamos a familiares y amigos	100	0	0	0
Doy gasto en mi casa	100	0	0	0
Participo en una tanda	100	0	0	0
Transporte	99	1	0	0
Pagar deudas	99	1	0	0
Gas	99	1	0	0
Agua	99	1	0	0
Teléfono fijo	98	2	0	0
Artículos para su casa y cuidado personal	98	1	0	0
Luz	98	2	0	0
Ahorro	98	2	0	0
Alimentación	98	2	0	0
Salud	98	2	0	0
Educación	97	3	0	0
Telefónica celular	97	3	0	0
Entretenimiento	96	4	0	0
Ropa	95	5	0	0
TV de paga	92	8	0	0
Enviar dinero a otras personas	90	10	0	0

Relación con los préstamos

Cuando se piensa en pedir un préstamo se considera en primer lugar en resolverlo personalmente dedicando un esfuerzo adicional *-Ejemplo de ello es trabajar temporalmente-* seguido de pedir préstamo (s) a personas cercanas a ellos como familiares o amigos, dejando con menor intención de uso a instituciones establecidas como bancos. Las casas de empeño muestran una mayor base de rechazo.

Probabilidad para usar medios para pedir préstamo (%)

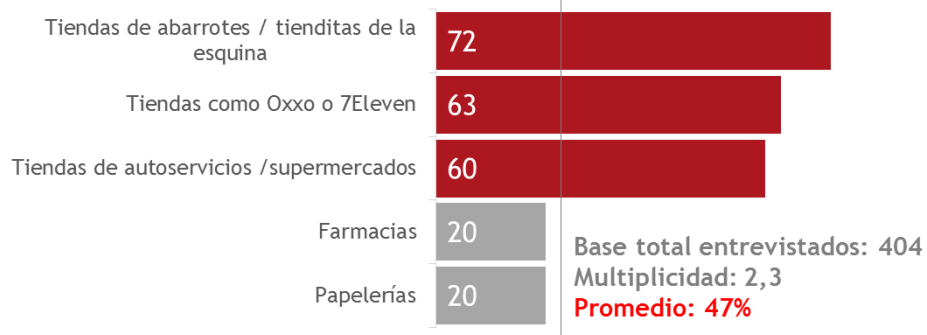


Base total entrevistados: 404
Ordenado por **Definitivamente lo utilizaría**

Relación con los establecimientos para comprar y pagar servicios

Los establecimientos cercanos a su domicilio son los lugares donde realizan la mayor cantidad de compras de algún producto, entre ellos destacan las tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia como Oxxo o 7Eleven al igual que los establecimientos de autoservicios o supermercados.

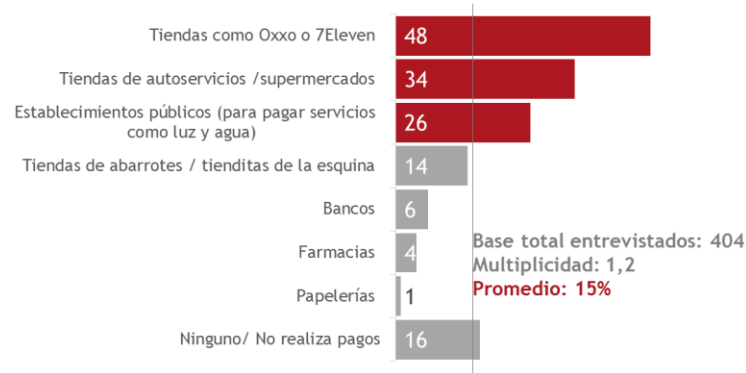
Establecimientos donde compraron en última semana (%)



Los establecimientos a los que recurren cuando realizan algún pago de servicio (por ejemplo: luz, agua, tv de paga, recarga, etc.) durante la última semana, cambian con relación a la gráfica anterior. Los establecimientos donde realizan algún pago son tiendas de conveniencia como Oxxo o 7Eleven al igual que supermercados y establecimientos de autoservicios, en dichos establecimientos las empresas de servicios

tienen contrato para realizar el pago ahí y no recurrir a los puntos de venta específicos de la marca o servicio.

Establecimientos donde se realizaron pagos de servicios en última semana (%)



El 90% no tiene un día específico para realizar pagos y el 10% que tiene un día específico para realizar pagos, lo realiza principalmente a inicio de la semana (lunes) o al final de la semana laboral (viernes).



Cobertura de distancias y costos de transporte del público usuario

Cuando se realiza el pago de algún artículo o servicio, el perfil encuentra limitantes de **tiempo** para llegar al lugar y en **dinero** que gasta en transporte.

El tiempo promedio que el target pasa fuera de su casa son 10 horas¹⁷ y cuando realiza pagos son 12 horas¹⁸ (este tiempo incluye todas las actividades que realiza fuera de su hogar).

¹⁷ Es el valor promedio de las respuestas de la pregunta B7 Aproximadamente ¿Cuánto tiempo pasa fuera de su casa en un día normal?

¹⁸ Es el valor promedio de las respuestas de la pregunta B7.1 Aproximadamente ¿Cuánto tiempo pasa fuera de su casa en un día cuando realiza pagos?

Los establecimientos a los que el perfil recurre, aunque están cercanos a su domicilio, invierte tiempo en trasladarse a ellos, a continuación una tabla que define el tiempo promedio en minutos considerando la desviación estándar¹⁹ que tiene este promedio. Las tiendas de abarrotes y tiendas de la esquina son los establecimientos más cercanos a los hogares del target y los establecimientos donde realiza pagos son los más alejados para el target.

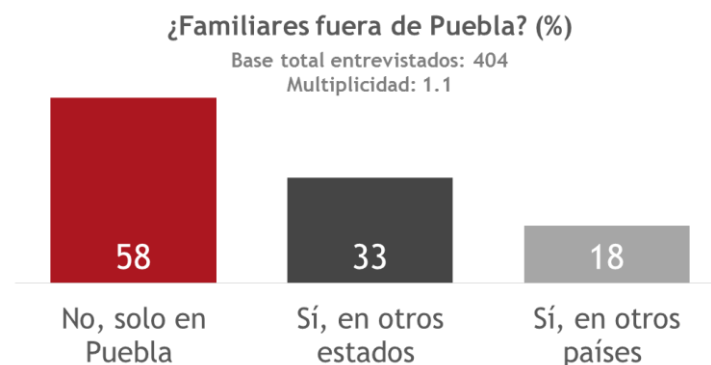
	Media (Minutos)	Desviación (Minutos)
Tiendas de abarrotes / tienditas de la esquina	10	9
Papelerías	11	9
Tiendas como Oxxo o 7 Eleven	14	9
Farmacias	16	9
Tiendas de autoservicios /supermercados	24	15
Establecimientos públicos (pagar servicios como luz y agua)	25	11
Bancos	32	22

El gasto promedio en transporte cuando está fuera de su casa son \$28.00 y también cuando realiza un pago, lo que difiere es que hay menor desviación estándar en gasto en transporte en un día normal *-es decir, hay una mayor estandarización de los gastos en transporte “en un día normal”-*.

	Media (Pesos)	Desviación (Pesos)
Gasto en transporte en un día normal	\$28.00	\$17.00
Gasto en transporte en un día que realiza pagos	\$28.00	\$21.00

Remesas

El 33% tiene familiares en otros estados de la República Mexicana y el 18% en otros países, lo que representa un indicador importante para las remesas que se pueden generar en el Estado de Puebla.



¹⁹ La desviación típica es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el "promedio" o variación esperada con respecto a la media aritmética.

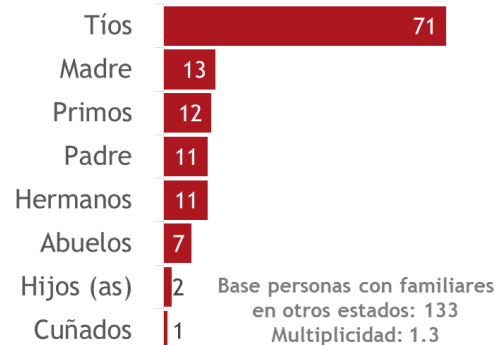
Los estados donde se tiene familiares se localizan en el centro y sur de la República Mexicana, destaca Veracruz por la cercanía con Puebla y el Distrito Federal por ser un motor económico muy importante; en parentescos destacan los tíos.

Estados donde tienen familiares (%)

Base personas con familiares en otros estados:
Multiplicidad: 1.9



Parentesco con familiares en otros estados (%)



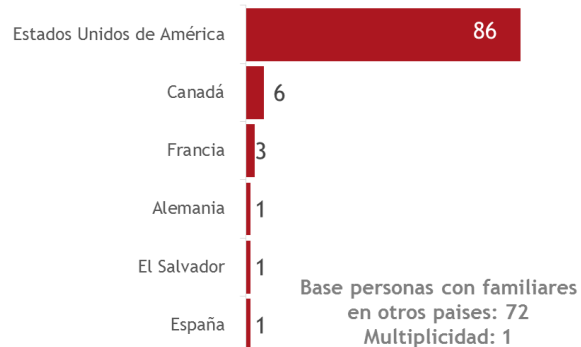
Solo 1 de cada 10 personas con familiares en otros estados, envía dinero a sus familiares o recibe dinero de ellos.²⁰

Familiares en otros estados (%)			
Envíos de dinero		Recepción de dinero	
Sí	11	Sí	10
No	89	No	90
Base personas con familiares en otros estados: 133			
¿Qué parentesco tiene? (N)			
Envíos de dinero		Recepción de dinero	
Madre	6	Tíos	7
Padre	5	Padre	5
Tíos	5	Madre	4
Hermanos	3	Hermanos	2
Hijos (as)	2	Abuelos	1
Primos	1	Hijos (as)	1
		Primos	1
Base:	14	Base:	15
Multiplicidad:	1.6	Multiplicidad:	1.6

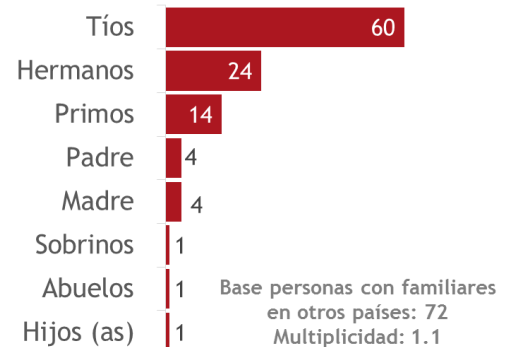
²⁰ En tabla el parentesco se reporta con valores absolutos (N) debido a que representa una base pequeña, la cual es meramente informativa.

Después de México, Estados Unidos es el país donde el perfil tiene más familiares, destacando los tíos.

Países donde tienen familiares (%)



Parentesco con familiares en otros países (%)



Solo 1 de cada 10 personas con familiares en otros países envía dinero a sus familiares y 2 de cada 10 recibe dinero de ellos.²¹

Familiares en otros países (%)			
Envíos de dinero		Recepción de dinero	
Sí	7	Sí	22
No	93	No	78
Base personas con familiares en otros países: 72			
¿Qué parentesco tiene? (N)			
Envíos de dinero		Recepción de dinero	
Tíos	3	Tíos	7
Padre	1	Hermanos	6
Abuelos	1	Madre	2
Hermanos	1	Abuelos	1
		Padre	1
		Primos	1
Base:	5	Base:	16
Multiplicidad:	1.2	Multiplicidad:	1.1

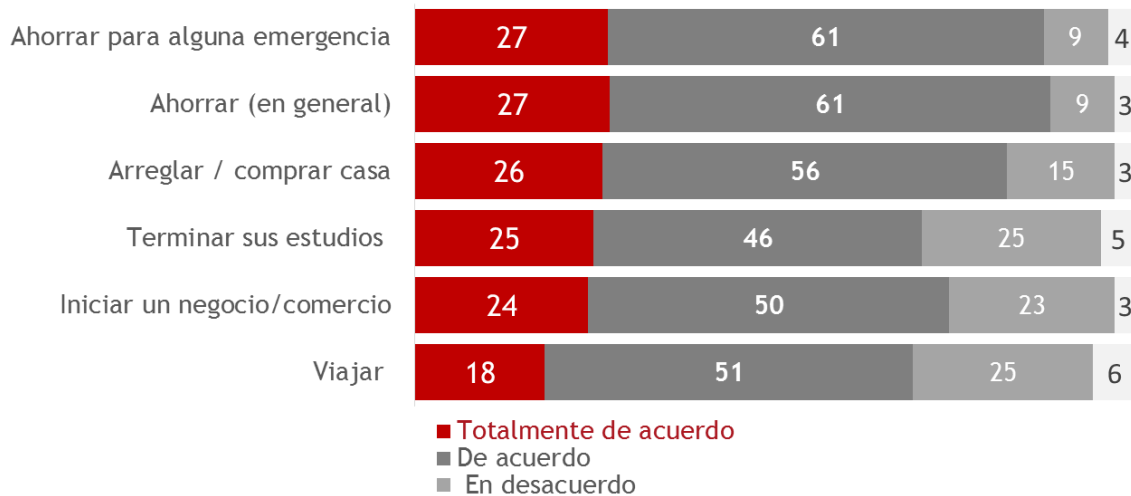
²¹ En tabla el parentesco se reporta con valores absolutos (N) debido a que representa una base pequeña, la cual es meramente informativa.

Sueños y proyectos a futuro

Aunque no se tiene una cultura del ahorro, se expresa como un deseo, en específico cuando se presente alguna emergencia.

De igual manera, se tienen otros sueños y planes a futuro (y aunque se mencionaron en menor proporción, estos permean de la clase media a la clase baja) como son iniciar un negocio y viajar.

Sueños y proyectos a futuro (%)



Base total entrevistados: 404
Ordenado por **Totalmente de acuerdo**

Segmentación

“(En Marketing) Si no estás pensando en segmentos, no estás pensando”
Theodore Levitt (1983)

Basados en la premisa “lo importante no es saber **QUÉ** es lo que la gente piensa, dice, siente o hace, sino **QUIÉN** piensa, dice, siente o hace qué” se realizó una segmentación de la muestra, basada en análisis estadísticos multivariados en el software estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), en la que se utilizó la batería de estilo de vida para agrupar a los consumidores conforme a sus similitudes actitudinales, psicográficos y emocionales que determinan su comportamiento.

Específicamente se utilizaron 2 análisis para realizar la segmentación:

- **Análisis Factorial.** Técnica de agrupamiento de atributos o características, su objetivo es reducir al máximo el número de variables necesarias.
- **Análisis de Conglomerado.** Técnica de agrupamiento cuyo objetivo es encontrar grupos en los que sus miembros sean muy parecidos.

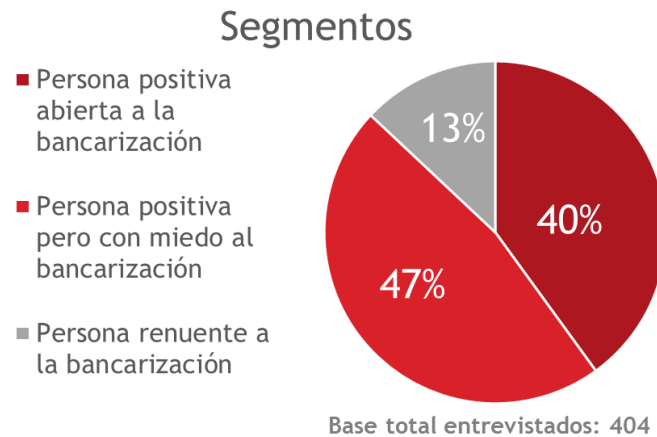
A partir del análisis factorial y de conglomerados, se obtuvo la matriz de componentes. La matriz de componentes (también conocida como *Factor Scores*) son las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, de modo que las variables con cargas más altas en un factor, nos indica una estrecha relación entre la variable y ese factor, en definitiva es la correlación entre el factor y la variable. Por ello, solo nos interesarán aquellos valores que tengan altas cargas factoriales.

	Componente		
	1	2	3
Tengo confianza en mí mismo (a)	,743	-,096	,067
Cumplo los compromisos que adquiero	,693	-,082	,074
Me gustan compartir momentos con mi familia	,670	-,085	,136
Soy una persona responsable	,626	-,068	,012
Me gusta usar la tecnología	,625	,003	,096
Valoro la opinión de otras personas	,625	,062	,030
Prefiero administrar mis gastos en efectivo	,508	,017	,422
Sé administrar mis gastos muy bien	,499	-,087	,208
Comparto mis experiencias con otras personas	,495	,252	,203
Tengo distintas aplicaciones en mi celular	,465	,168	,020
Únicamente pediría un préstamo/crédito en caso de emergencia	,336	,149	,143
Me estreso cuando tengo que tratar asuntos económicos	,285	,206	-,064
Pedir un préstamo es algo normal	-,006	,661	-,045
La familia y los amigos son la mejor fuente de préstamo/crédito	,115	,605	-,047
Considero que tener lo básico es suficiente para mí	-,039	,508	,129
Sólo uso mi celular para comunicarme con mi familia	-,065	,493	,049
Los bancos me generan desconfianza	-,060	,358	,339
Realiza sus pagos en un solo día	,247	,324	-,228
Prefiero guardar el dinero en mi casa	,062	,138	,721
Prefiero traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre "a la mano"	,195	-,084	,591
Pienso que es mejor pagar con dinero en efectivo	,398	-,012	,521

A partir de estos 21 atributos, se determinaron 3 componentes, es decir 3 segmentos, a los cuales se les asignó un nombre para su fácil identificación.

Segmento	Nombre asignado al segmento
1	Persona positiva abierta a la bancarización
2	Persona positiva pero con miedo al bancarización
3	Persona renuente a la bancarización

Cada segmento tiene un peso distinto en la segmentación, a continuación, se presenta una gráfica con la proporción de cada uno.



Segmento 1. Persona positiva abierta a la bancarización

Son hombres y mujeres que siempre están buscando lo mejor en su vida, tienen iniciativa y le gustan los retos, pero a la vez se consideran responsables. Aunque prefiere administrar sus gastos en efectivo, están relacionados con temas tecnológicos *-les gusta usar la tecnología a su favor-*.

Segmento 2. Persona positiva pero con miedo a la bancarización

Son hombres y mujeres con miedo a la bancarización. Tienen una percepción negativa de los bancos y prefieren recurrir a familiares y amigos para pedir un préstamo. Tiene poca relación con la tecnología, principalmente utiliza el celular para comunicarse con su familia.

Segmento 3. Persona renuente a la bancarización

En el segmento 3 que corresponde al 13% de la muestra, hay hombres y mujeres que se alejan completamente de los créditos, prefieren guardar el dinero en su casa, traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre “a la mano” y son quienes declaran que siempre es mejor pagar con dinero en efectivo y se aleja de temas tecnológicos.

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Se evaluó el concepto mediante un video que incluía la definición y los alcances de Ezuzá y posteriormente se realizó una serie de preguntas abiertas y cerradas (presentando opciones para tener una respuesta única o múltiple).

Recordación espontánea

Después de ver el video, se tiene una mayor asociación con las **funciones de Ezuzá**, principalmente con el envío y recepción de dinero y la compra de saldo (servicio con el que inició Ezuzá en Puebla).

En menor proporción con los **beneficios** que provee Ezuzá: disminuir riesgo de traer dinero en efectivo, disminución de costos y tiempos cuando se realiza un pago en un establecimiento.

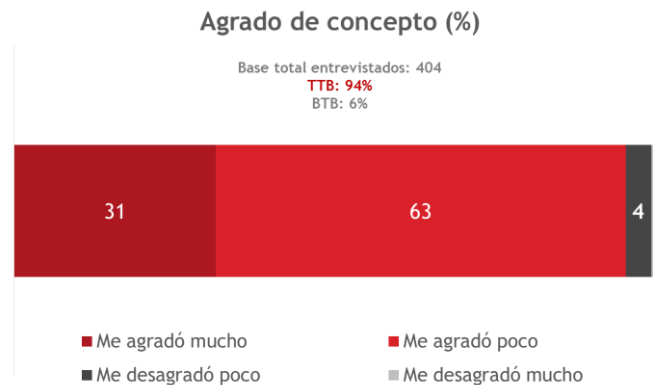
NETOS ²² Y MENCIONES	%
FUNCIONES (NETO)	87%
Se puede enviar dinero	39
Se puede comprar saldo	31
Se puede recibir dinero	20
Se puede realizar pagos a servicios s/e	15
Se puede realizar pagos	14
Se puede realizar compras desde el celular	13
Se puede realizar transacciones / transferencias	11
Se puede hacer envíos desde el celular	9
Se puede convertir dinero móvil en efectivo	7
Se puede hacer depósitos	5
Se puede hacer recargas de celular	5
Se puede hacer movimientos desde el celular s/e	4
Se puede realizar el pago del servicio de luz	4
Ofrece servicio de remesas	3
Puedes hacer cualquier operación bancaria	2
Se puede realizar el pago del servicio de agua	2
Se puede retirar dinero en efectivo	2
BENEFICIOS (NETO)	13
No es necesario traer efectivo	4
Ahorras tiempo en hacer pagos	4
Se puede hacer cualquier pago desde casa	2
No se requiere de bancos	2
PRODUCTO (NETO)	11
Es una aplicación para celular	6
Es una aplicación segura	2
PRACTICIDAD (NETO)	8
La aplicación es fácil de usar	5
Es rápido hacer los movimientos / transacciones	3

²² Hacemos referencia a netos como la agrupación de respuestas con temas similares.

ECONOMIA (NETO)	5
La apertura de cuenta es con 50 pesos	3
REQUERIMIENTOS DE LA APLICACIÓN (NETO)	2
Se necesita hacer un registro	2
Base total entrevistados: 404	
Multiplicidad: 2.0 <i>Se reportan respuestas mayores al 2%</i>	

Agrado

En general el concepto gusta: en escala TTB²³ (96%) refleja que cerca del 100% tiene valoraciones positivas de Ezuzá.



Existen razones que agradan, pero también hay razones que desagradan del concepto mostrado, las cuales se visualizan como áreas de oportunidad.

- **Aspectos positivos:** Al explorar los agrados del concepto, sobresalen los beneficios del mismo, principalmente porque disminuye el esfuerzo cuando se realizan los pagos *-especialmente en tiempo-*
- **Aspectos negativos:** Sin embargo, al ser un perfil no bancarizado o sub-bancarizado, muestra renuencia al uso de la plataforma por la desconfianza que genera la plataforma *-no está asociado a este tipo de plataformas-*

POSITIVAS (GRAN NETO)	58%
BENEFICIOS (NETO)	36
Ahorras tiempo	13
Facilita los pagos	9
Puede ser de utilidad	5
No hay que hacer filas para pagar	5
Ya no tienes que cargar efectivo	3

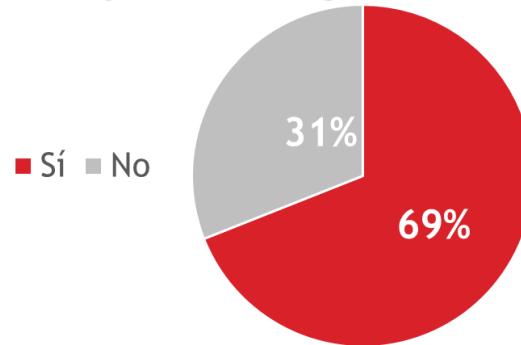
²³ TTB (Top Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más altas (Me agrada mucho y Me agrada poco)

No tienes que salir a realizar los pagos	2
No necesitas desplazarte de un lado a otro	2
PRACTICIDAD (NETO)	16
Es fácil hacer recargas	4
Puedes realizar pagos sin salir de casa	4
Es fácil de usar	3
Es una aplicación práctica s/e	2
FUNCIONES (NETO)	14
Puedes realizar envíos de dinero	6
Puedes realizar recargas telefónicas	2
Puedes recibir envíos de dinero	2
Puedes realizar transacciones	2
PRODUCTO (NETO)	8
Es un aplicación interesante s/e	2
Es una aplicación innovadora	2
ECONOMIA (NETO)	2
Ahorras dinero	2
NEGATIVAS (GRAN NETO)	42%
INSEGURIDAD (NETO)	16
La aplicación no es confiable / no es segura	12
Podría perderse mi dinero	2
INTERES DE USO (NETO)	14
No necesito la aplicación	8
Prefiero hacer mis pagos personalmente	2
PRODUCTO (NETO)	6
No es atractiva / No me llama la atención	3
ECONOMIA (NETO)	5
Cobran comisiones / Se tiene que pagar por el servicio	4
El servicio es caro	1
REQUERIMIENTOS DE LA APLICACIÓN (NETO)	3
Se necesita un Smartphone	2
COMPLEJIDAD (NETO)	2
Tienes que retirar el envío en otro lugar	1
Es difícil de entender	1
No se cómo usar la aplicación	1
ALTERNATIVAS (NETO)	2
Ya existen aplicaciones con esa funcionalidad	1
Base total entrevistados: 404	
Multiplicidad: 1.6	
Se reportan respuestas mayores al 2%	

Resolución de problema / necesidad

El 69% declaran que la aplicación de Ezuza resuelve algún problema o necesidad actual.

Ezuza ¿Resuelve alguna necesidad actual?



Base total entrevistados: 404

Principalmente por:

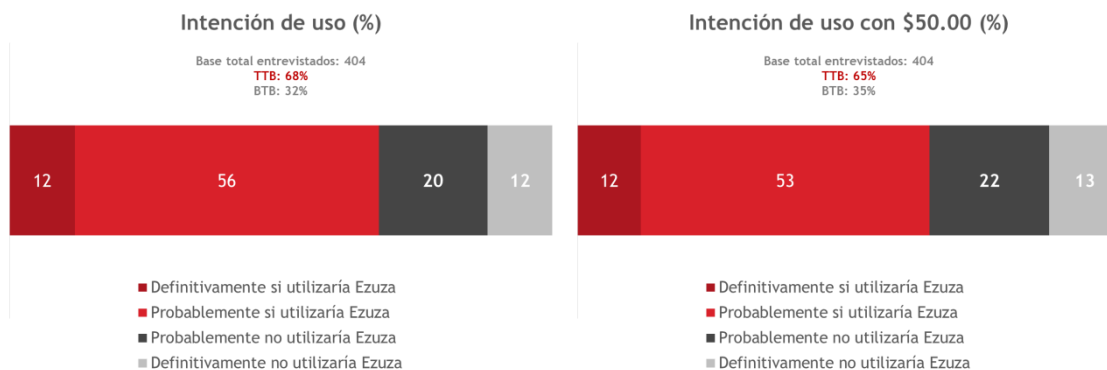
- **Aspectos positivos:** Al explorar las necesidades que cubre Ezuza destacan (al igual que en los agrados) *-el tiempo e inversión monetaria-* y el pago de servicios.
- **Aspectos negativos:** No obstante, se muestra renuencia al uso de la plataforma por la desconfianza que genera la plataforma *-el target no está asociado a este tipo de plataformas-*

POSITIVAS (GRAN NETO)	69%
BENEFICIOS (NETO)	39
Ahorras tiempo	22
No hay que hacer filas para pagar	10
No tienes que ir al banco	4
No necesitas desplazarte de un lado a otro	2
No tienes que salir a realizar los pagos	2
Ya no tienes que cargar efectivo	2
FUNCIONES (NETO)	33
Puedes realizar recargas telefónicas	9
Puedes realizar envíos de dinero	9
Puedes realizar pago de servicios	8
Puedes pagar la luz	3
Puedes realizar pagos	2
Puedes hacer transacciones desde tu celular	2
Puedes hacer depósitos desde el teléfono móvil	2
Puedes realizar compras	2
Puedes recibir envíos de dinero	2
PRACTICIDAD (NETO)	18
Puedes realizar pagos sin salir de casa	9

Se pueden realizar recargas sin salir de casa	2
ECONOMIA (NETO)	5
Ahorras dinero	4
No gastas en pasajes	2
PRODUCTO (NETO)	4
Es una aplicación segura / es confiable	2
NEGATIVAS (GRAN NETO)	31%
INTERES DE USO (NETO)	19
No necesito la aplicación	9
Prefiero hacer mis pagos personalmente	6
INSEGURIDAD (NETO)	6
La aplicación no es confiable / no es segura	4
REQUERIMIENTOS DE LA APLICACIÓN (NETO)	3
ALTERNATIVAS (NETO)	2
Ya existen aplicaciones con esa funcionalidad	2
Base total entrevistados: 404 Multiplicidad: 1.5 <i>Se reportan respuestas mayores al 2%</i>	

Intención de uso

El target se muestra dispuesto a darle una oportunidad a Ezuza, en escala TTB²⁴ (68%). - No se observa un cambio estadísticamente representativo al mencionar que el monto inicial de \$50.00-

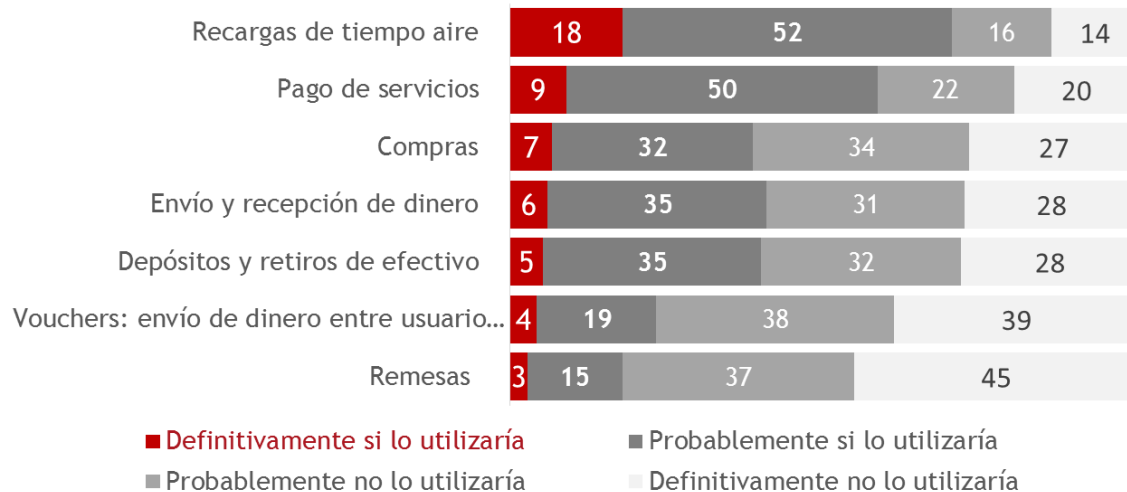


Enfocándonos a los servicios, los que tienen con mayor intención de uso son las recargas de tiempo aire y el pago de servicios. Los servicios de Ezuza con menor intención de uso son los vouchers (envío de dinero entre usuarios Ezuza, asociado a que actualmente no

²⁴ TTB (Top Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más altas (Definitivamente si utilizaría Ezuza y Probablemente si utilizaría Ezuza)

se visualiza como una comunidad) y las remesas (no existe una cultura de las remesas en Puebla).

Intención de uso por servicios (%)



Base total entrevistados: 404
 Ordenado por **Definitivamente lo usaría**

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Posterior a la evaluación del concepto, se evaluó la aplicación mediante la demostración de cómo usar la aplicación de Ezuzá (para esta demostración se presentó un video) y posteriormente se realizó una serie de preguntas abiertas y cerradas (presentando opciones para tener una respuesta única o múltiple) para validar los resultados de la evaluación del concepto.

Recordación espontánea

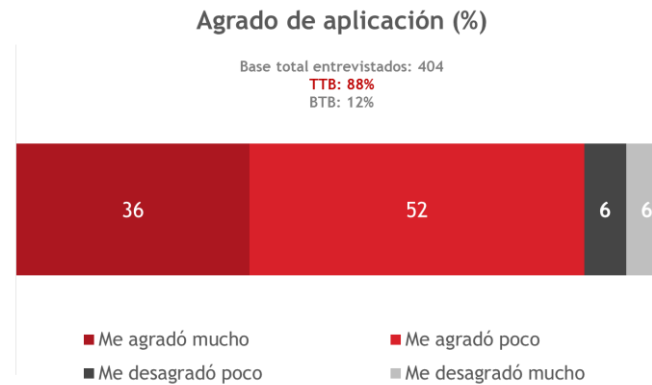
Posterior a presentar al video de cómo usar la aplicación de Ezuzá, se tiene una mayor asociación con las **funciones de Ezuzá**, principalmente con el envío y recepción de dinero y la compra de saldo (servicio con el que inició Ezuzá en Puebla).

En menor proporción con los **beneficios** que provee Ezuzá: disminuir riesgo de traer dinero en efectivo, disminución de costos y tiempos cuando se realiza un pago en un establecimiento.

NETOS Y MENCIONES	%
USO DE APLICACIÓN (NETO)	45
Cómo hacer recargas	26
Hacer envíos de dinero	22
Cómo hacer transacciones	4
Diferentes funciones	2
Descargas de la aplicación	2
Depósitos	2
FUNCIONES (NETO)	37
Puedes realizar recargas telefónicas	25
Sirve para hacer envíos de dinero	19
Puedes realizar pagos de servicios	6
Puedes hacer compras	4
Puedes realizar pagos s/e	3
Puedes realizar depósitos	3
Puedes recibir dinero	3
Puedes realizar transacciones	3
Puedes realizar pagos del servicio de agua	2
Explica cómo hacer las recargas paso a paso	2
Puedes retirar dinero	2
Puedes realizar pagos del servicio de luz	2
PRÁCTICIDAD (NETO)	18
Es fácil de manejar	11
Es muy fácil hacer recargas	4
Se puede utilizar desde cualquier lugar	2
SEGURIDAD (NETO)	14
Tiene un NIP de seguridad	10
Se ingresa un NIP de confirmación	4
PRODUCTO (NETO)	5
Es una aplicación para celular	3
ECONOMIA (NETO)	4
Cada transferencia genera una comisión	2
OTRAS RESPUESTAS (NETO)	4
No es fácil de usar	3

Agrado

Se muestra un nivel de agrado considerable, en escala TTB²⁵ (88%), que aumenta levemente respecto a la evaluación previa la visualización de la aplicación.



Los agrados están relacionados con la facilidad y rapidez de la aplicación, sin embargo también hay un porcentaje (en mínima proporción) que declara que la información no es confiable.

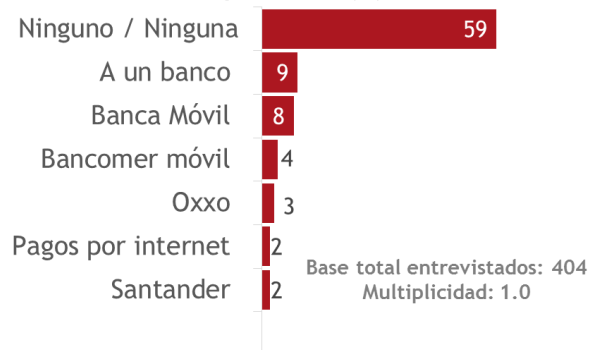
POSITIVAS (GRAN NETO)	61
PRACTICIDAD (NETO)	37
Es fácil de usar	23
Es fácil hacer recargas	8
Es rápida de hacer pagos	5
Puedes realizar pagos sin salir de casa	4
Puedes realizar pagos desde cualquier lugar	2
BENEFICIOS (NETO)	21
Ahorras tiempo	8
Facilita los pagos	5
Puede ser de utilidad	5
No hay que hacer filas para pagar	3
Facilita las cosas	2
No necesitas desplazarte de un lado a otro	2
FUNCIONES (NETO)	14
Puedes realizar envíos de dinero	6
Puedes realizar recargas telefónicas	3
PRODUCTO (NETO)	5
Es una aplicación segura / es confiable	2
NEGATIVAS (GRAN NETO)	43
INSEGURIDAD (NETO)	14
La aplicación no es confiable / no es segura	13

²⁵ TTB (Top Two Box): Es la suma de las dos calificaciones más altas (Me agrada mucho y Me agrada poco)

INTERES DE USO (NETO)	14
No necesito la aplicación	8
Prefiero hacer mis pagos personalmente	4
No me gusta usar aplicaciones	2
ECONOMIA (NETO)	7
Cobran comisiones / Se tiene que pagar por el servicio	7
PRODUCTO (NETO)	7
No es atractiva / No me llama la atención	4
COMPLEJIDAD (NETO)	4
Es difícil de entender	2
OTRAS RESPUESTAS (NETO)	2

Es un producto que no tiene una referencia directa, 59% no asocia la aplicación de Ezuzza con otro producto, servicio o aplicación similar.

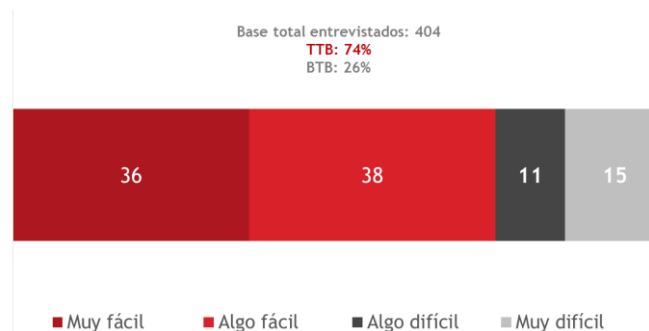
Asociación con otros producto, servicios o aplicación (%)



Facilidad de uso

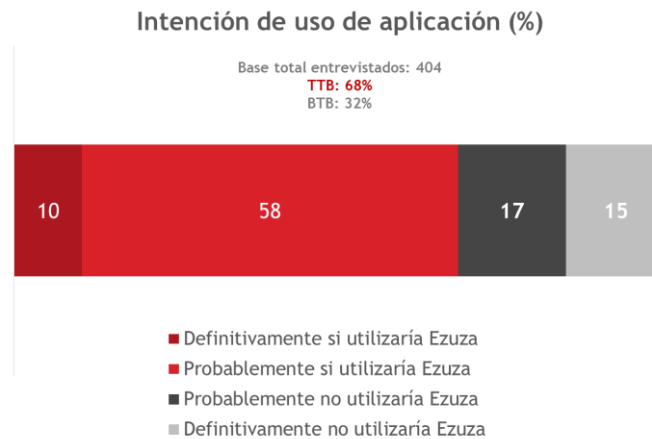
Se percibe como una aplicación fácil de usar.

Facilidad de uso (%)



Intención de uso

Tras conocer la aplicación, se mantiene la apertura a utilizar los servicios de Ezuza.



Ventajas

BENEFICIOS (NETO)	63
Ahorras tiempo	40
No hay que hacer filas para pagar	14
Facilita los pagos	8
No tienes que ir al banco	6
No necesitas desplazarte de un lado a otro	4
Ya no tienes que cargar efectivo	3
No tienes que salir a realizar los pagos	2
Puedes llevar un mejor control del dinero	2
PRACTICIDAD (NETO)	45
Puedes realizar pagos sin salir de casa	12
Es fácil hacer recargas	7
Es rápida de hacer pagos	7
Puedes realizar pagos desde cualquier lugar	7
Es fácil de usar	6
Con una sola aplicación puedo hacer todos mis pagos	5
Se pueden realizar recargas sin salir de casa	3
Se puede usar en cualquier momento	3
Puedes hacer todo por el teléfono	2
FUNCIONES (NETO)	26
Puedes realizar envíos de dinero	7
Puedes realizar recargas telefónicas	6
Puedes hacer transacciones desde tu celular	4
Puedes realizar transacciones	3

Puedes realizar pago de servicios	2
ECONOMIA (NETO)	13
Ahorras dinero	8
No gastas en pasajes	4
SEGURIDAD (NETO)	6
Es una aplicación segura / es confiable	5

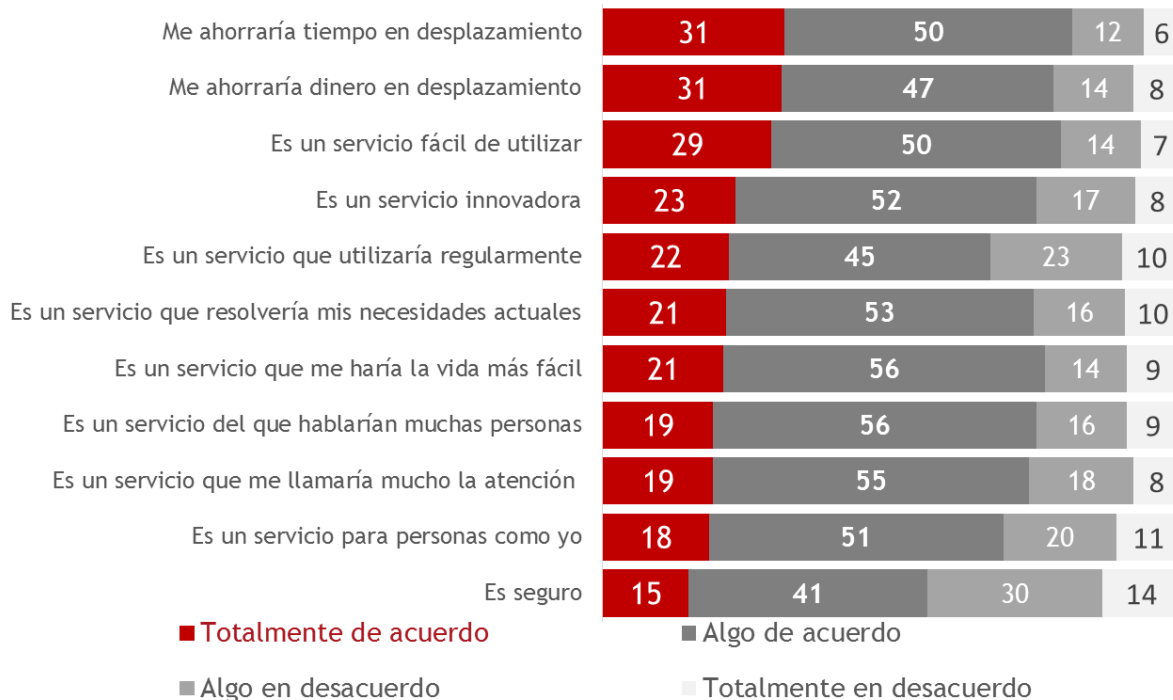
Desventajas

INSEGURIDAD (NETO)	41
La aplicación no es confiable / no es segura	16
Si te roban el teléfono corre peligro tu información	12
Podría perderse mi dinero	8
Pueden hackear mis cuenta	4
No hay respaldo del dinero	4
No puedes comprobar que los pagos estén hechos	3
Si algo pasa no se puede reclamar	2
ECONOMIA (NETO)	14
Cobran comisiones / Se tiene que pagar por el servicio	12
REQUERIMIENTOS DE LA APLICACIÓN (NETO)	14
Necesitas internet	11
Se necesita un Smartphone	3
PRODUCTO (NETO)	7
La empresa no es conocida	3
La aplicación no es conocida	3
Es desde un celular	2
FALLAS DE LA APLICACIÓN (NETO)	4
Pude tener fallas técnicas	2
COMPLEJIDAD (NETO)	4
FALTA DE INFORMACIÓN (NETO)	3
OTRAS RESPUESTAS (NETO)	3
NINGUNA	26

Percepción de Ezuza

Los ahorros en tiempo y dinero son las valoraciones más positivas para Ezuza y la percepción de seguridad es el atributo menos respaldado.

Percepción de Ezuza (%)

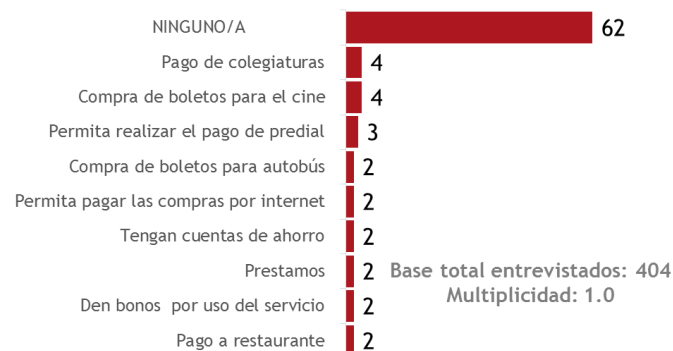


Base total entrevistados: 404
 Ordenado por **Totalmente de acuerdo**

Sugerencia de Servicios

No se muestran sugerencias de manera homogénea.

Sugerencia de servicios (%)



Establecimientos para distribuir Ezuza

Las tiendas en las que se sugiere comercializar Ezuza son establecimientos conocidos, ya que esto provee seguridad (atributo con menor respaldo de la percepción de Ezuza).

Establecimientos relacionados con Ezuza (%)



Estudio de Factibilidad y Geomarketing

Objetivo general

- Generar un análisis de expansión (análisis de replicabilidad a nivel nacional y regional) basado en indicadores, fuentes secundarias y análisis de factores de éxito.

Objetivos específicos

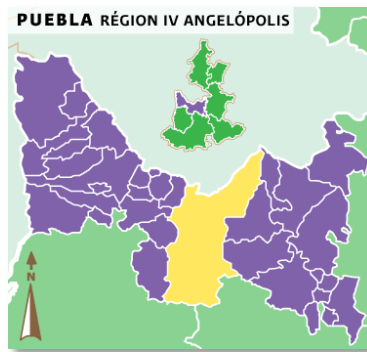
- Correlacionar las variables de población y de hogares mediante un Análisis Multivariado en el *Estado de Puebla* generado a partir de datos de fuentes secundarias.
- Correlacionar las variables de población y de hogares mediante un Análisis Multivariado en la *República Mexicana* generado a partir de datos de fuentes secundarias.
- Considerar *variables de población y de hogares* de fuentes secundarias en el Análisis Multivariado:
 - Hogares por decil
 - Teléfonos celulares (plan mensual)
 - Teléfonos celulares, pago inicial y equipo
 - Compra de tarjeta para servicio de teléfono celular
 - Total de gasto en pesos mensuales
 - Población año 2010
 - Población de 12 años y más soltera
 - Población en hogares con jefatura femenina
 - Viviendas con automóvil
 - Viviendas con computadora
 - Viviendas con teléfono
 - Viviendas con celular
 - Viviendas con internet
 - Personas que trabajan en el municipio
 - Población flotante
 - Población bancarizada (hogares)
 - Población no bancarizada (hogares)
 - Hogares que reciben remesas
 - Hogares por Nivel Socioeconómico
- Obtener un índice factorial que englobe las variables del Análisis Multivariado.
- Realizar un análisis de posibilidad de expansión en el Estado de Puebla y en la República Mexicana, con base en los indicadores obtenidos en el Análisis Factorial en el Estado de Puebla y en la República Mexicana.

Ciudad de Puebla

El proyecto piloto de Ezuza en su fase inicial está enfocado en la Ciudad de Puebla y área conurbada, por tal motivo, es de gran importancia iniciar el análisis en la Capital del Estado de Puebla.

El municipio de Puebla se localiza en la parte centro oeste del estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son: los paralelos 18° 50´42" y 19° 13´48" de latitud norte, y los meridianos 98° 00´24" y 98° 19´42" de longitud occidental. Limita al norte con el estado de Tlaxcala, al sur con los municipios de Santo Domingo Huehuetlán y Teopantlán, al oriente con Amozoc, Cuautinchán y Tzicatlacoyan y al poniente con Cuautlancingo, San Andrés Cholula y Ocoyucan.²⁶

Esta ciudad está conurbada con algunos municipios que forman parte de la Capital de Tlaxcala, el total de la superficie del área metropolitana es de 2392.43 km2 sumando los 39 municipios que la forman de acuerdo a los reportes de CONAPO (Consejo Nacional de Población).



De acuerdo al índice de calidad de vida de ProMéxico, Puebla se ubica en el número 24.²⁷

	Ciudad	Hospitales certificados y en proceso de certificación	Personal médico	Museos	Librerías	Bibliotecas	Teatros	Universidades	Centros culturales	Galerías	Centros de educación artística
1	Valle de México	48	28171	189	552	744	151	327	314	153	203
22	Juárez	5	1896	5	15	17	7	15	5	0	8
23	Tijuana	12	2559	9	32	39	8	33	17	26	32
24	Puebla	4	5703	36	74	142	14	143	39	12	43
25	Ciudad Victoria	0	1158	3	3	16	3	9	3	2	2
26	Monclova-Frontera	0	694	3	4	19	3	5	2	0	1

²⁶ INAFED Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. SEGOB Secretaría de Gobernación 2010© CONAPO: Datos de las áreas urbanas 2015.

²⁷ <https://www.promexico.gob.mx/>

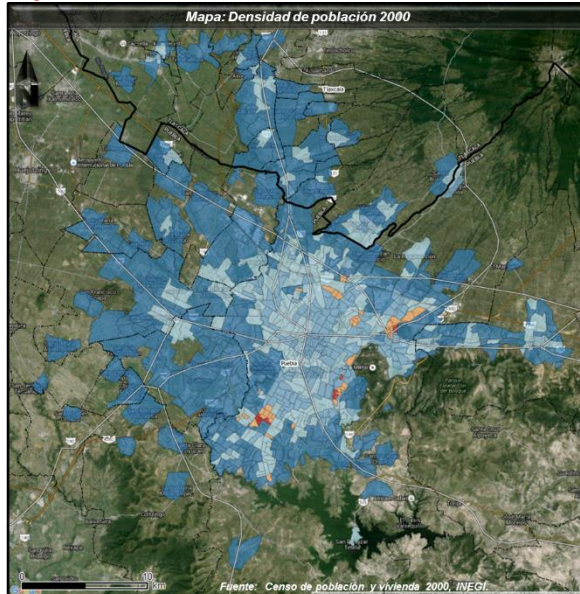
El índice de ProMéxico también valora la ciudad en otros aspectos con los que valora el potencial de la ciudad para hacer negocio.

Posición	Ciudad	Estado	Población	PIB (mdd)	Índice ProMexico	Distancia terrestre al cruce fronterizo más cercano (km)	Distancia terrestre al puerto marítimo más cercano (km)	Crecimiento promedio del PIB 2008-2012 (%)2008-2012 (%)2008-2012 (%)estatal,	Productividad media laboral (miles de dólares anuales /trabajador)	PIB per cápita (USD)	Número de empresas con ISO 9000 o certificación internacional	Población Económicamente Activa (PEA)	Grado de escolaridad efectiva	Población ocupada con licenciatura (%)
1	Valle de México	Distrito Federal / Hidalgo / Estado de México	20848059	293902.01	81.4	1261.07	323.9	2.14	29.13	14097.33	232.51	10032084	7.82	25.2
21	La Paz	Baja California Sur	269095	2233.45	51.63	1477.08	0	1.66	16.68	8299.9	6.16	129958	7.15	28.3
22	Juárez	Chihuahua	1390525	10784.28	51.02	0	862.3	0.61	14.4	7755.54	11.64	743924	7.45	18.77
23	Tijuana	Baja California	1849074	15098.81	50.6	0	29.07	0.61	19.06	8165.6	13.88	791943	7.32	20.38
24	Puebla-Tlaxcala	Puebla / Tlaxcala	2848671	29026.77	50.37	993.77	281.64	3.24	22	10189.58	133.75	1312471	6.5	21.73
25	Ciudad Victoria	Tamaulipas	338829	1819.13	50.01	314	232.49	0.65	10.07	5368.9	18.35	179977	7.77	35.44

Crecimiento poblacional en la Ciudad de Puebla 2000 Vs. 2010

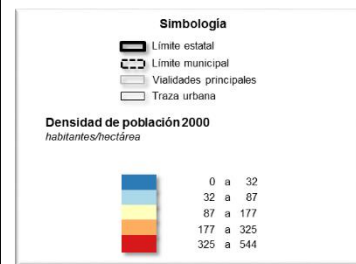
De 2000 a 2010 se ha presentado un crecimiento y concentración de la población en la zona centro de la Ciudad de Puebla.

- **Mapa 2000**



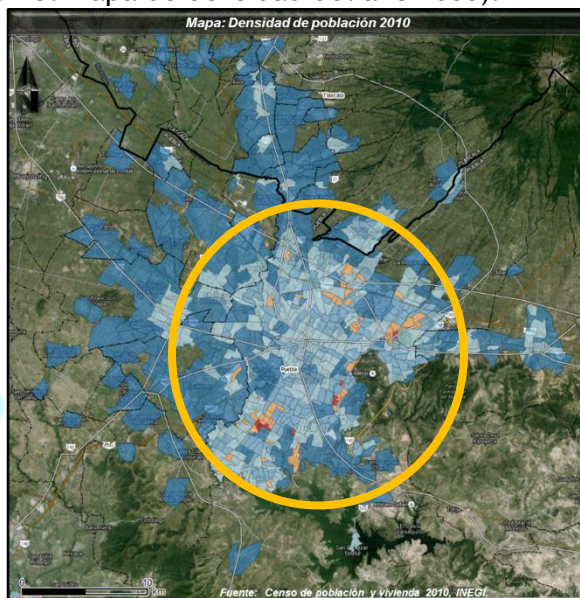
2. Densidad de población

a. Población 2000

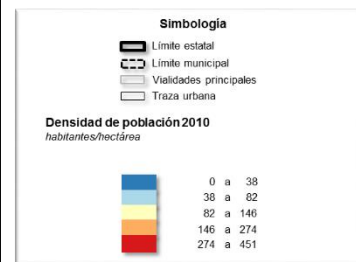


- **Mapa 2010.**

En el centro de la ciudad se concentra la mayor densidad de población pero se acentúa al norte de la mancha urbana. *El color azul claro (color predominante en el mapa) representa que hay entre 38 y 82 personas por hectárea.* Dejando sólo en las orillas de la ciudad el color azul más oscuro (que era el color predominante en el mapa de densidad del año 2000).

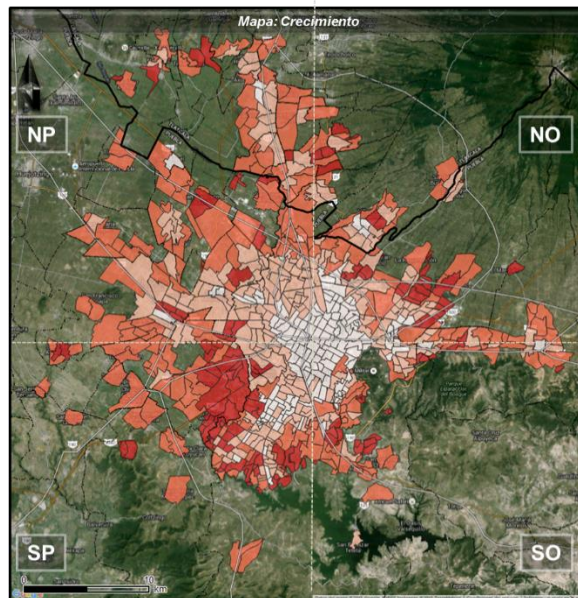


b. Población 2010

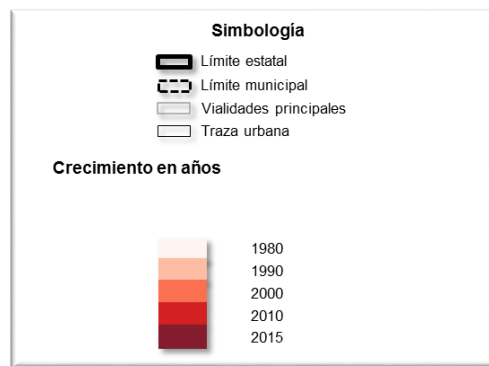


Crecimiento económico (basado en unidades económicas)

Puebla es una ciudad con un crecimiento económico constante durante los últimos años, lo cual podemos visualizar en el siguiente mapa, el cual se realiza sobreponiendo las trazas urbanas de actividad económica registradas por diferentes periodos históricos, con el fin de identificar cuáles son las zonas de la ciudad con mayor actividad de crecimiento económico (mayor número de unidades económicas relacionadas con el comercio, servicio y manufactura). → *Las unidades económicas están asociadas al crecimiento económico y empresarial de la Ciudad de Puebla.*

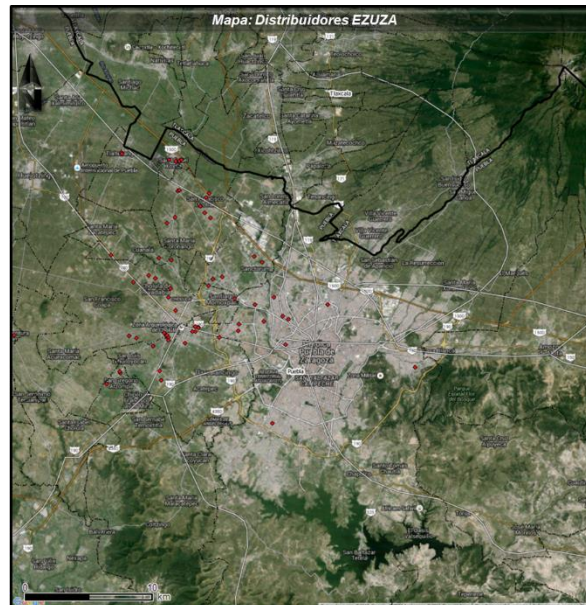


Para una mejor visualización del mapa, la simbología que se utiliza es la siguiente: en específico los colores más fuertes significan que hay un reciente inicio de actividad económica en el AGEB determinado por ese color en la Ciudad de Puebla.



Ezuza en la Ciudad de Puebla

Actualmente se tienen registrados **agentes²⁸** en la Ciudad de Puebla, los cuales se registran principalmente en el noreste de la Ciudad.

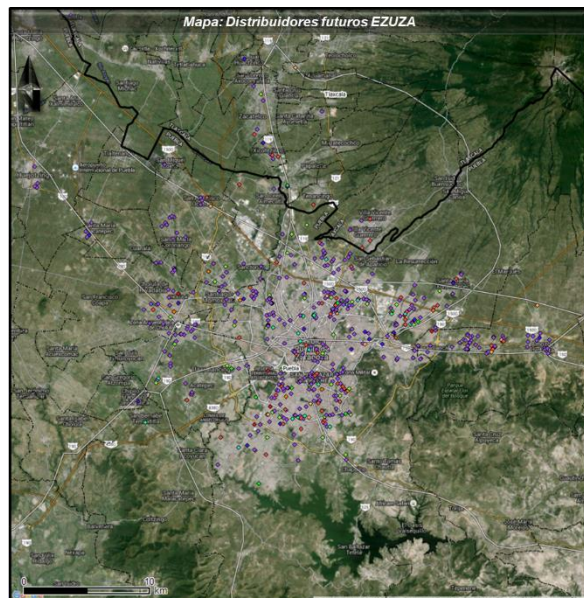


De igual manera, se tienen registrados agentes distribuidores para los futuros servicios de Ezuza, los cuales se registran en las siguientes categorías:

Giro	Porcentaje
Miscelánea y Abarrotes	51.81%
Papelería	9.75%
Internet	8.26%
Regalos	3.72%
Restaurant	3.66%
Telefonía	2.37%
Estética	2.17%
Dulcería	1.60%
Recaudería	1.44%
Farmacia	1.08%
Total	85.86%

²⁸ Mapa realizado a partir de una base de datos de proveedores.

Las misceláneas y tiendas de abarrotes son el principal giro distribuidor a futuro, dichas unidades económicas se distribuyen de manera homogénea en la Ciudad de Puebla²⁹ → *Lo cual favorece al fortalecimiento de la red de agentes EZUZA.*



2. Ubicación de distribuidores de servicios futuros

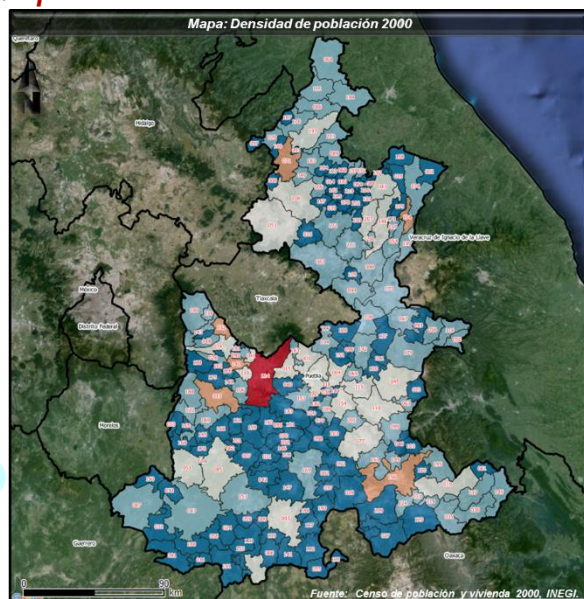
Giro	Porcentaje
Miscelánea y Abarrotes	51.81%
Papelería	9.75%
Internet	8.26%
Regalos	3.72%
Restaurant	3.66%
Telefonía	2.37%
Estética	2.17%
Dulcería	1.60%
Recaudaría	1.44%
Farmacia	1.08%
Total	85.86%



Estado de Puebla

Crecimiento poblacional en la Ciudad de Puebla 2000 Vs. 2010

• Mapa 2000



1. Densidad de población

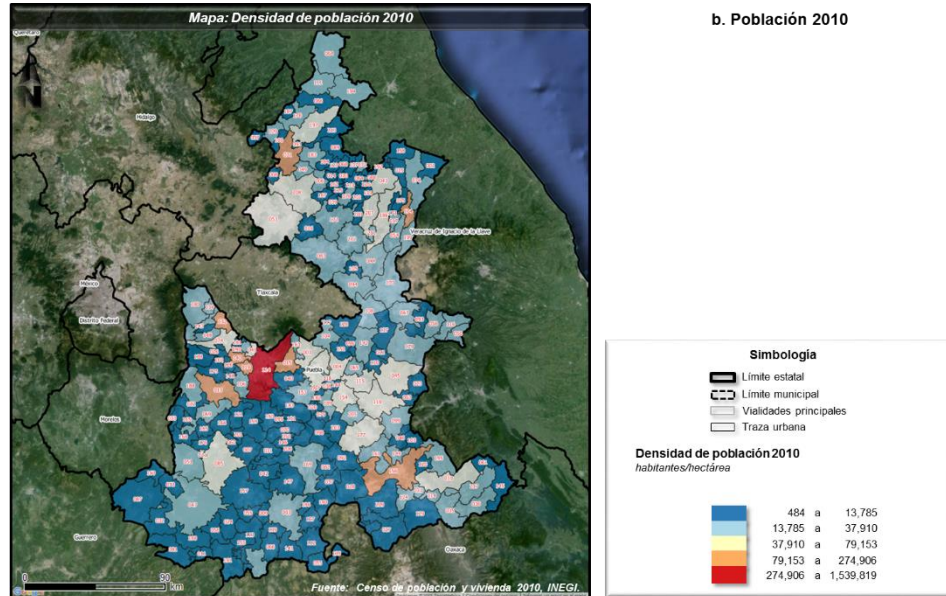
a. Población 2000



²⁹ Mapa realizado a partir de una base de datos de agentes distribuidores por giros.

- **Mapa 2010.**

A nivel estatal, la población de Puebla de 2000 a 2010 ha tenido un crecimiento constante. Puebla y Tehuacán son los municipios con mayor densidad de población (habitantes/hectáreas).



En específico se analiza a la población del Estado de Puebla (2010) en 3 grupos:

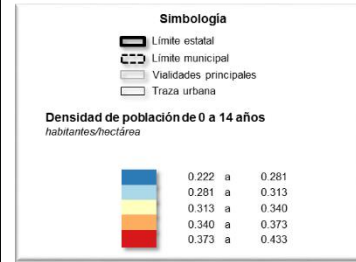
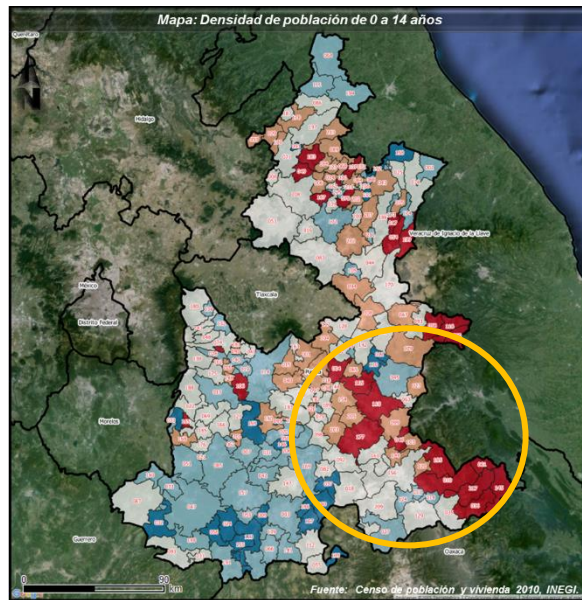
- Población infantil
- Población de 15 a 64 años
- Población mayor de 65 años

Población infantil

La población infantil se analiza como una *variable -que no representa un mercado actualmente potenciante para EZUZA, pero sí está asociado al crecimiento poblacional-*. Los municipios con mayor índice de población infantil se localizan en la zona suroeste del Estado de Puebla.

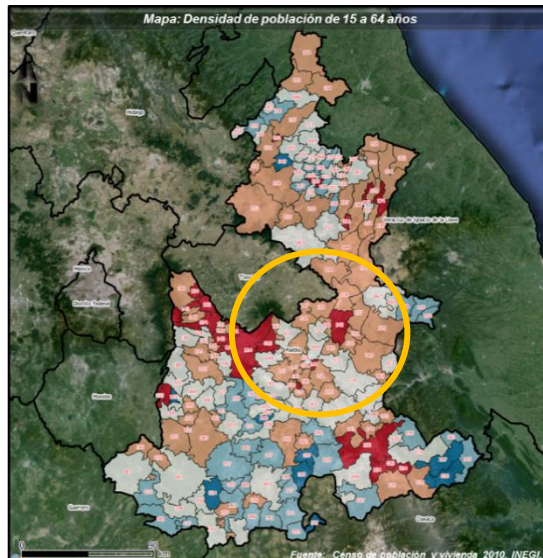
2. Distribución de edades

a. Población infantil



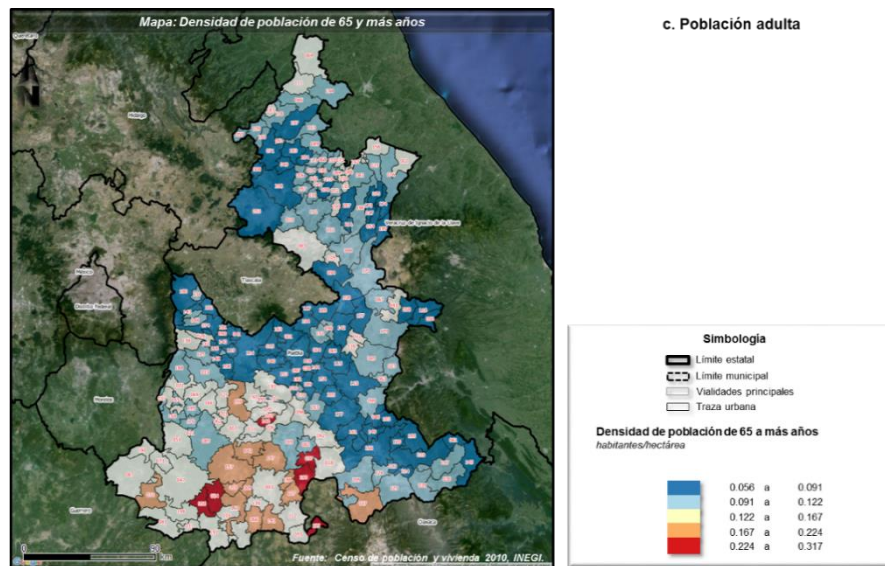
Población de 15 a 64 años

La población de 15 a 64 se localiza principalmente en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Puebla -*rango en que se encuentra la mayor proporción de la población y tiene patrones de consumo ya estandarizados*- La población adulta se toma en cuenta como una variable importante para el indicador de consolidación (consumo estandarizado); estas personas están en su mayoría en una edad productiva y generadora de riqueza.



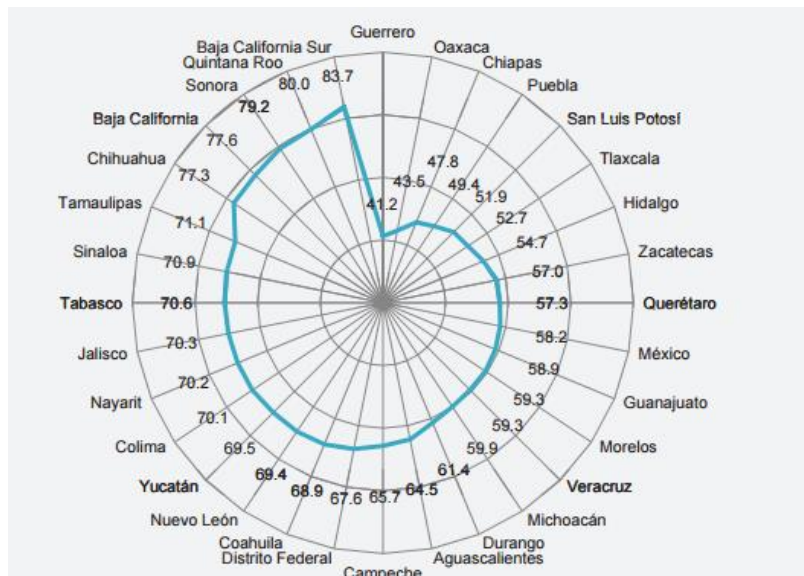
Población mayor de 65 años y más

Son personas que posiblemente pueden vender sus viviendas en las que se construirán otras con mayor número de niveles y mayor número de viviendas o cambiarán su uso de suelo de habitacional a comercial *-pero actualmente se muestra como un detractor para Ezuzá, ya que es un rango de edad que no está dentro del target de EZUZA al no estar asociado a la tecnología-*

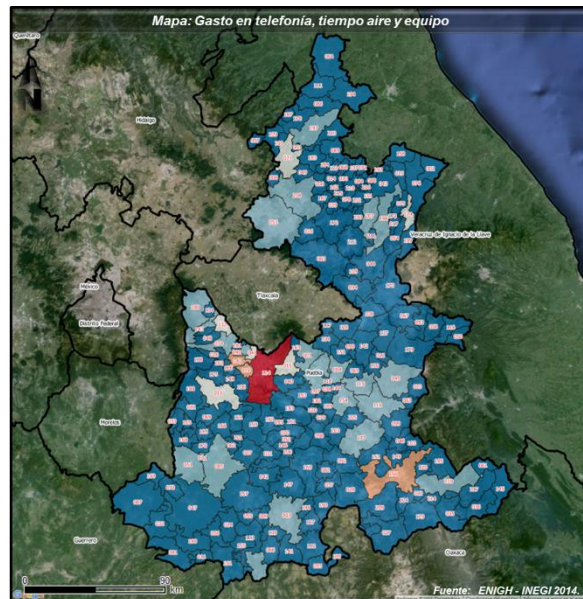


Celulares en el Estado de Puebla

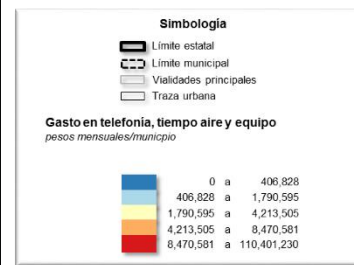
Puebla es uno de los estados con menor número de usuarios de teléfono celular por entidad federativa.



Únicamente Puebla y Tehuacán son los municipios con mayor gasto en tiempo aire o en equipos. *-Como primer indicador de Expansión el gasto en telefonía celular es un dato a considerar (el cual está relacionado con la existencia de dispositivos celulares, al haber más dispositivos, hay más gasto en saldo)-*



1. Gasto en tiempo aire o equipos



Unidades económicas en el Estado de Puebla

El estado de Puebla cuenta con 215,288 unidades económicas³⁰, esta cifra representa el 5.8% del país.

Las unidades económicas en el Estado de Puebla emplean a 826,688 personas, que representa el 4.1 % del personal ocupado de México. Del total del personal ocupado en la entidad, el 57% (474,408) son hombres y el 43% (352,280) son mujeres.

En promedio, las remuneraciones que recibe cada trabajador al año en Puebla son de \$81,835.00 (el promedio nacional es de \$99,114.00)

Las principales categorías de unidades económicas, basadas en los sectores económicos:

- Unidades económicas dedicadas al comercio
- Unidades económicas dedicadas al servicio
- Unidades económicas dedicadas a la manufactura

³⁰ <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/economia/ue.aspx?tema=me&e=2>

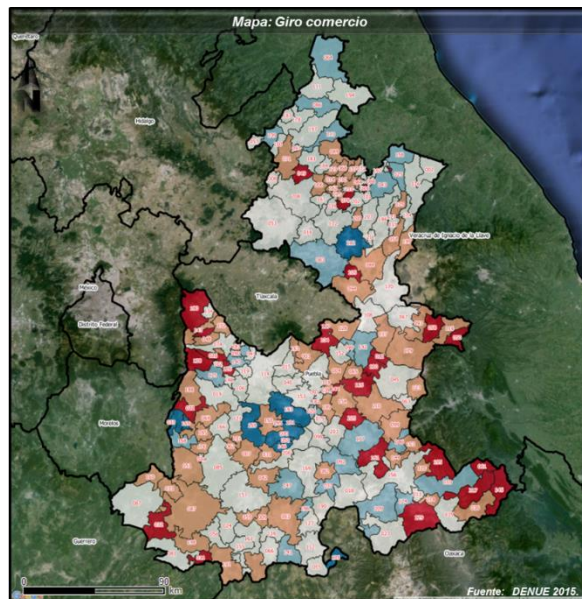
Unidades económicas dedicadas al comercio

Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

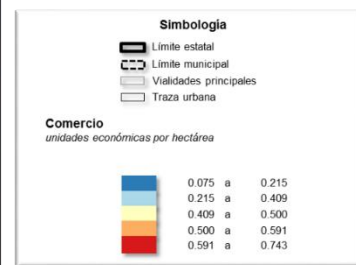
Pueden clasificarse en:

- Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas. Los que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor final.
- Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

La mayor densidad de unidades económicas dedicadas al comercio se concentra en los extremos del Estado de Puebla -*hay mayor consumo de productos Vs. servicios en los municipios alejados de la zona centro del Estado de Puebla-*



4. Unidades económicas dedicadas al comercio



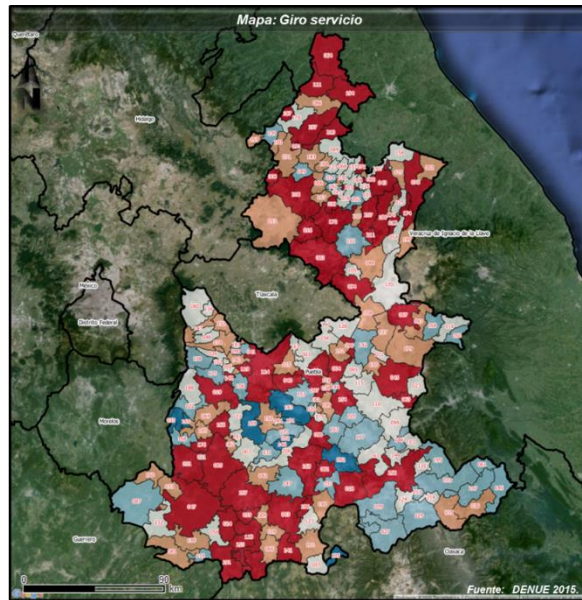
Unidades económicas dedicadas al servicio

Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, podemos clasificar las empresas dedicadas al servicio en los siguientes sectores:

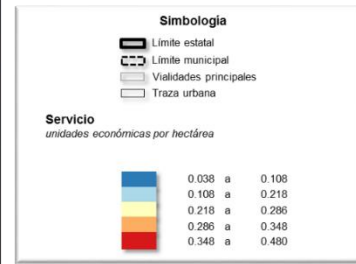
- Transporte: autobuses, camiones, mudanzas, ferrocarriles, etc.
- Turismo: hoteles, restaurantes, centros nocturnos, etc.
- Instituciones Financieras: Bancos, financieras, hipotecarias, etc.
- Servicios Públicos Varios: Agua y drenaje, luz, gas, etc.

- Servicios Profesionales: Asesorías, despachos contables, jurídicos, administrativos, etc.
- Educación: Escuelas, academias, institutos, etc.
- Salud: Clínicas, hospitales, puestos de socorro, etc.
- Comunicación: Periódicos, tv, radio, telégrafos, telefonía, etc.

Las unidades económicas dedicadas al servicio en el Estado de Puebla no se concentran en un área en específico, pero se alejan de los municipios que se localizan a las orillas del Estado de Puebla.



3. Unidades económicas dedicadas al servicio



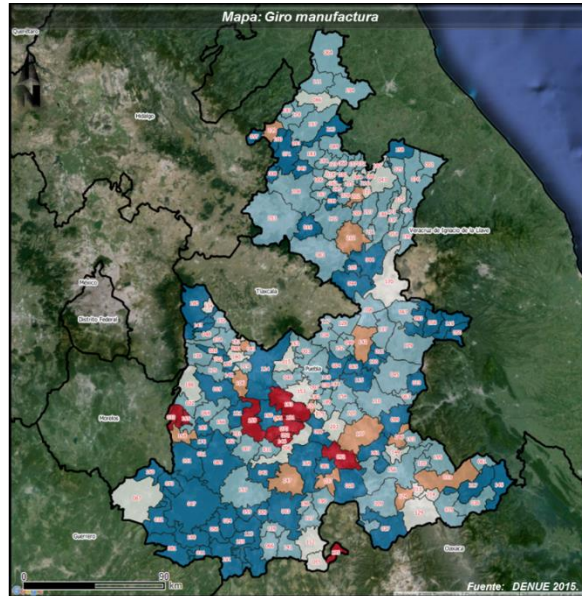
Unidades económicas dedicadas a la manufactura

Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de tres tipos:

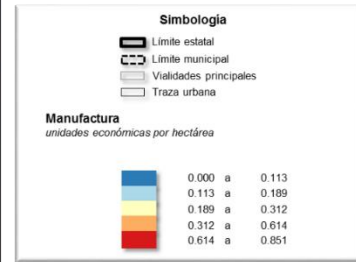
- Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctrico, etc.
- Empresas que producen bienes de capital. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- Agropecuaria. Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Las unidades económicas dedicadas a la manufactura se concentran en la zona sur del área Metropolitana de la Ciudad de Puebla *-las zonas con mayor índice de unidades*

económicas relacionadas a la manufactura conforman un detractor, ya que donde hay mayor concentración de unidades relacionadas con la manufactura existe menor concentración de unidades relacionadas con servicios o comercio, lo que convierte a estos municipios en zonas industriales y no en zonas de consumo -



5. Unidades económicas dedicadas a la manufactura



V. EVALUACIÓN CONCRETA CON BASE EN MARCO LÓGICO

Originalmente, cuando se solicitó esta evaluación, se presuponía que Ezuza se encontraría en una fase del proyecto posterior al lanzamiento de la plataforma completa, y ya con una base de usuarios disfrutando de los servicios. Por lo anterior, la evaluación a realizar era posterior al lanzamiento (Evaluación Ex-POST/ “después”).

Sin embargo, la realidad actual es que no se ha realizado dicho lanzamiento, por lo que no se cuenta con usuarios registrados. Esto no se ha producido, fundamentalmente, por los ajustes que se han realizado debido a las nuevas regulaciones y disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como la evolución de la tecnología y la complejidad del dinero móvil.

Esto nos obliga a realizar la evaluación considerando la etapa en la que Ezuza se encuentra, previa al lanzamiento, sin usuarios registrados y usando la plataforma completa (Evaluación INTRA/”durante”).

Siendo que el marco lógico proporcionado por Ezuza estaba realizado considerando la etapa posterior al lanzamiento, los indicadores en él expuestos no se han cumplido en su totalidad. Por ello, tras la evaluación del marco lógico original, se expondrán los logros en la fase del proyecto actual.

MARCO LÓGICO ORIGINAL

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Resultados
Fin	Contribuir a la inclusión financiera a través de un monedero electrónico vinculado a teléfonos móviles en programas sociales	<p><i>A un año de finalizada la ejecución del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 100,000 personas usuarias de la plataforma electrónica de pagos abren por primera vez una cuenta de ahorros ligada al pago o transferencia. - Al menos 10,000 personas usuarias de la plataforma acceden a otros servicios financieros (remesas, créditos, microseguros, otros). 	<p>Reporte de Ezuza del número de cuentas de ahorro con saldo positivo por medio de la plataforma de pagos móviles.</p> <p>Reporte de las organizaciones financieras participantes del número de personas con más de un servicio financiero.</p> <p>Padrón inicial de los usuarios del ISSSTEP que tienen cuenta de ahorros y/o que usan otros servicios financieros.</p>	<p>Continuidad de los programas de transferencia sociales.</p> <p>Canalización de hábitos de ahorro hacia instrumentos financieros.</p> <p>Disminución de los costos de uso de tecnologías móviles y aumento de la cobertura de estos servicios.</p>	<p>NO CUMPLIDO POR EL MOMENTO.</p> <p>Ninguno de los indicadores se ha cumplido, ni se cuenta con los medios de verificación planeados.</p> <p>Los supuestos planteados si se han dado.</p>

Propósito	Establecer un sistema de entrega de transferencias de programas sociales a través de medios electrónicos de pago desarrollando mecanismos que promuevan inclusión financiera para la población beneficiaria.	<p><i>A 6 meses de finalizada la ejecución del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 300 beneficiarios de programas sociales se han incorporado a la plataforma y 10% de ellos (30) han abierto por primera vez una cuenta de ahorros. - Se han incorporado al menos 100 agentes de pago asociados a la plataforma electrónica de pagos móviles en al menos 2 de las regiones mexicanas. - Al menos 300 beneficiarios de programas sociales que usan la plataforma cuentan con acceso a más de un servicio financiero nuevo (remesas, créditos, microseguros). 	<p>Reporte de Ezuza-Usuarios de la plataforma y de agentes de pago.</p> <p>Reporte de instituciones financieras asociadas a la plataforma electrónica de transferencias.</p> <p>Evaluaciones intermedia y final.</p>	<p>Existe la disposición de implementar nuevos mecanismos de distribución de transferencias sociales.</p> <p>El marco regulatorio permite la implementación de la plataforma como medio de pagos electrónicos.</p> <p>Acuerdo de implementación de la plataforma electrónica con los actores principales ISSSTEP.</p> <p>Incorporación de agentes de pago al programa permitiendo los cobros de las transferencias.</p>	<p>EN CURSO PARA SU CUMPLIMIENTO.</p> <p>De los 3 indicadores señalados se ha cumplido uno de ellos parcialmente: incorporación de al menos 100 agentes de pago asociados a la plataforma electrónica de pagos móviles en al menos 2 de las regiones mexicanas</p> <p>También se cuenta con el medio de verificación asociado al indicador cumplido.</p> <p>En este caso, todos los supuestos planteados también se han cumplido.</p>
Componente I: Análisis de la factibilidad técnica y viabilidad económica de implementar el modelo de negocio de pagos y transferencias usando telefonía móvil					
Resultados de componentes	<p>Resultado 1: Estudio de factibilidad técnica y viabilidad económica del modelo de negocio de pagos y transferencias usando telefonía celular.</p> <p>Resultado 2: Lecciones aprendidas incorporadas en el diseño de la plataforma y su modelo de negocio y adopción de la tecnología en base al seguimiento en un grupo muestra.</p>	<p><i>A 6 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con estudio sobre los mecanismos y costos de repartición de las transferencias del Programa Oportunidades, marco regulatorio, así como de variables secundarias (cobertura celular, servicios financieros vinculados como remesas, alianzas estratégicas regionales y redes de agentes de pago) permitirá identificar áreas de oportunidad para el desarrollo del programa piloto. - Se ha establecido un 	<p>Documento de estudio de modelo de negocios.</p> <p>Informe de resultados y lecciones aprendidas del grupo muestra.</p> <p>Base de datos de fuentes secundarias, anexos metodológicos, resultados.</p>	<p>Acceso a la información relevante como datos oficiales relativos al padrón de usuarios, cobertura de red, sistemas de transporte, preferencias de los usuarios (si existen los instrumentos pertinentes).</p> <p>Voluntarios, agentes para el grupo muestra</p>	<p>Resultados 1 y 2: CUMPLIDOS.</p> <p>Si bien la situación varió levemente pues el proyecto ya no considera al Programa Oportunidades, se cuenta con los indicadores descritos en este marco lógico, así como con los medios de verificación estipulados.</p> <p>Nuevamente se cumplió con los supuestos.</p>

		grupo de muestra de 50 beneficiarios, y se analizan resultados de la adopción, y ajuste en el diseño de la plataforma.			
Componente II: Puesta en marcha del modelo de negocio en un ambiente controlado					
Resultado 1: Se ha implementado un sistema a través de medios electrónicos en áreas geográficas controladas (piloto).	<p><i>Al finalizar la ejecución del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none">-Se cuenta con una red de 100 agentes capacitados en las zonas del piloto-Se cuenta con 640 nuevos usuarios del monedero Ezuzá.-Se ha desarrollado un sitio web transaccional seguro que facilita transferencias de un usuario de internet fuera de México. <p><i>A los 6 meses de finalizada la ejecución del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none">-Se cuenta con una red de 850 agentes de pago capacitados.-Se cuenta con 20,000 nuevos usuarios de la plataforma EZUZA-Al menos 10% de los nuevos usuarios abren una cuenta de ahorros por primera vez.-Al menos 200 usuarios de la plataforma reciben remesas vía el sitio web transaccional de Ezuzá.	Reporte de Ezuzá- Usuarios de la plataforma y de agentes de pago.	<p>Existe coordinación entre las distintas partes (banco, proveedor de servicio Ezuzá).</p> <p>ISSSTEP otorga los recursos a un grupo piloto de beneficiarios del programa y continúa asumiendo los costos de la transacción.</p> <p>Se establece una red de agentes proveedores del servicio.</p>	<p>Resultado 1 planteado: NO CUMPLIDO EN LOS TÉRMINOS PLANTEADOS PERO SÍ EN OTROS DE ACUERDO A LA FASE DEL PROYECTO Y LOS CAMBIOS QUE SE HAN HECHO EN ESTE</p> <p>Sin embargo, por la etapa del proyecto en la que se encuentra (que no coincide con los tiempos planteados en el marco lógico) solo se cumple con una parcialidad de los indicadores señalados.</p> <p>Sí se cuenta con el medio de verificación propuesto.</p> <p>En este caso los supuestos planteados no se han cumplido en su totalidad</p>	

Componente III: Propuesta de expansión del modelo de negocio a nivel nacional				
<p>Resultado 1: Estudio del programa piloto para conocer el potencial de inclusión financiera a los usuarios de programas sociales y reducción de costos operativos de dichos programas.</p> <p>Resultado 2: Metodología estandarizada del modelo de negocio para la Propuesta de expansión del programa a nivel nacional.</p>	<p><i>A los doce meses de finalizada la ejecución del proyecto:</i></p> <p>Número de usuarios con potencial de recibir servicios financieros diferenciando por distintos tipos de servicios.</p> <p><i>A los 6 meses de finalizada la ejecución del proyecto:</i></p> <p>-Estudio del programa piloto, lecciones aprendidas, análisis de costos tanto a usuarios como a los programas sociales comprendidos. Se incluyen elementos como costos de transporte, distancias recorridas, densidad de agentes óptima, volúmenes de transferencias, necesidad de flujos de caja. Propuesta de productos financieros para la población receptora de programas sociales.</p> <p>-Propuesta de expansión. Indicadores, fuentes secundarias, análisis de factores de éxito, recomendaciones de implementación, análisis de replicabilidad a nivel nacional y regional. Análisis del impacto del programa en el uso de servicios financieros.</p>	<p>Reporte sobre la implementación del programa piloto de transferencias por medios electrónicos de programas sociales.</p> <p>Documento de propuesta de expansión y metodología de estandarización a nivel nacional y regional.</p>	<p>Implementación del programa piloto.</p> <p>Disponibilidad de información de los diversos actores sobre los factores que inciden en la viabilidad del proyecto (Cobertura celular, número de agentes, etc.).</p>	<p>Resultado 1 NO CUMPLIDO EN LOS TÉRMINOS PLANTEADOS PERO SÍ EN OTROS DE ACUERDO A LA FASE DEL PROYECTO Y LOS CAMBIOS QUE SE HAN HECHO EN ESTE</p> <p>Resultado 2 CUMPLIDO</p> <p>Con base en lo anterior, es el indicador correspondiente al resultado cumplido (2) con el que se cuenta, así como su medio de verificación correspondiente.</p> <p>Respecto a los supuestos planteados estos sí se cumplen</p>

El **fin principal** del “Proyecto Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-12671. Sistema de Entrega de Transferencias de Programas Sociales a Través de Medios Electrónicos de Pago IDB/MIF” es *contribuir a la inclusión financiera a través de un monedero electrónico vinculado a teléfonos móviles en programas sociales*. Al día de hoy no podemos considerar esto cumplido, pues aún no se ha puesto en marcha la

plataforma y Ezuzo aún no cuenta con usuarios; sin embargo, todo parece indicar que sí incidirá de manera positiva en la inclusión financiera de los mexicanos, pues:

- Ezuzo, al usar la tecnología (telefonía celular) para realizar desde pagos de servicios hasta compra de productos, permite disminuir el uso de efectivo.
- Ezuzo utiliza una red de agentes para comercializar su servicio compuesta por pequeños comerciantes (tiendas de abarrotes, etc.), personas de confianza de sus respectivas comunidades, llegando así a donde se encuentra la población no bancarizada y sub bancarizada.
- Debido a las recientes regulaciones bancarias, la operación de Ezuzo requiere de que cada uno de sus usuarios posea una cuenta bancaria y una Tarjeta de Débito asociada, por lo que todo usuario Ezuzo, automáticamente tiene acceso no solo a la realización de transacciones de dinero a través del sistema Ezuzo sino a operaciones básicas del sistema bancario tradicional.
- Como dato interesante a este respecto, se levantó una encuesta a los pensionados del estado de Puebla donde se muestra una tasa probable de adopción del sistema de pagos móviles de Ezuzo del 19%, además de corroborar la importancia de incluir a los bancos como punto de canje de dinero digital al incrementar la tasa de adopción de los pagos móviles en 30%. Por otro lado también se encontró que implementar programas de incentivos por uso (en localidades semi-urbanas) incrementa la tasa de adopción de los pagos móviles en 110%, mientras que obligar a los pensionados a pagar \$5 pesos por retiro de su pensión, disminuye su participación en 42% (del total de encuestados).

Ninguno de los indicadores de cumplimiento del fin principal se ha logrado, por la razón de no haber sido lanzada la plataforma completa al mercado y por lo tanto no contar con usuarios registrados:

A un año de finalizada la ejecución del proyecto:

- *Al menos 100,000 personas usuarias de la plataforma electrónica de pagos abren por primera vez una cuenta de ahorros ligada al pago o transferencia.*
- *Al menos 10,000 personas usuarias de la plataforma acceden a otros servicios financieros (remesas, créditos, micro seguros, otros).*

Por lo anterior, tampoco se cuenta con los medios de verificación planeados

- *Reporte de Ezuzza del número de cuentas de ahorro con saldo positivo por medio de la plataforma de pagos móviles.*
- *Reporte de las organizaciones financieras participantes del número de personas con más de un servicio financiero.*
- *Padrón inicial de usuarios del ISSSTEP que tienen cuenta de ahorros y/o que usan otros servicios financieros.*

Lo que sí se han cumplido son los supuestos planeados:

- *Continuidad de los programas de transferencia sociales → Actualmente hay más de 5 millones de familias en México que se benefician de programas sociales a través de una tarjeta pre-pagada vinculada a una cuenta de depósito o a una tarjeta de débito ligada a una cuenta de ahorros.*

El 6 de Febrero del 2015 el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, aseguró que los ajustes en el presupuesto federal no afectarán el progreso y continuidad de los programas sociales. Mencionó que no se hará ningún recorte por sentido de responsabilidad. “Se trata de que haya estabilidad económica para impulsar el crecimiento y el desarrollo para las familias mexicanas”. Incluso comentó que un ejemplo de esto era que ampliará el programa Prospera a más de dos mil familias en Colima. “No se trata de dar los beneficios de un programa social sino que se trata de abrir oportunidades para lograr un México próspero para todas las familias mexicanas”.

- *Canalización de hábitos de ahorro hacia instrumentos financieros → El Artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y servicios Financieros (reformado el 10 de enero del 2014) dice que "El Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, debería realizar funciones de banca social, para lo cual tendría por objeto promover y facilitar el ahorro, el acceso al financiamiento, la inclusión financiera, el fomento de la innovación, la perspectiva de género y la inversión entre los integrantes del Sector, ofrecer instrumentos y servicios financieros de primer y segundo piso entre los mismos, así como canalizar apoyos financieros y técnicos necesarios para fomentar el hábito del ahorro y el sano desarrollo del Sector y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país, así como proporcionar asistencia técnica y capacitación a los integrantes del Sector".*

- *Disminución de los costos de uso de tecnologías móviles y aumento de la cobertura de estos servicios. → De acuerdo al ranking global de Tecnologías de la Información 2015 del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés) México se sitúa en la posición 69 de 143 economías (este año escaló 10 posiciones) gracias a la disminución de las tarifas, consecuencia del nuevo marco regulatorio en las telecomunicaciones, lo cual ha provocado los siguientes resultados:*

- En telefonía móvil, los precios se redujeron 16.7% entre febrero del 2013 y enero del 2015.
- Reducción en telefonía fija del 4.6%
- Reducción de 0.8% en Internet.
- Alejandra Lagunes (Coordinadora de la Estrategia Digital Nacional) planteó la meta de que al término el periodo del actual gobierno, en noviembre del 2018, México ostente el primer lugar en conectividad en América Latina.³¹

Respecto al **propósito** de *establecer un sistema de entrega de transferencias de programas sociales a través de medios electrónicos de pago desarrollando mecanismos que promuevan inclusión financiera para la población beneficiaria*, este se encuentra en curso.

De los indicadores de cumplimiento de este propósito encontramos lo siguiente:

- Respecto a contar con *al menos 300 beneficiarios de programas sociales se han incorporado a la plataforma y 10% de ellos (30) han abierto por primera vez una cuenta de ahorros*. No se ha cumplido, pues no se ha lanzado la plataforma completa y por lo tanto no se cuenta con usuarios registrados (ni beneficiarios de programas sociales ni no beneficiarios).
- Respecto a la *incorporación de al menos 100 agentes de pago asociados a la plataforma electrónica de pagos móviles en al menos 2 de las regiones mexicanas*. Este indicador se ha cumplido parcialmente, pues se cuenta con 250 agentes de pago asociados a la plataforma electrónica en una región mexicana (Puebla), y se cuenta con el reporte de Ezuz de Agentes de Pago como medio de verificación (único medio de verificación con el que se cuenta de los mencionados para el cumplimiento de los indicadores del propósito, más esta evaluación que fungirá como evaluación intermedia).
- Respecto a que *al menos 300 beneficiarios de programas sociales usen la plataforma cuenten con acceso a más de un servicio financiero nuevo (remesas, créditos, microseguros)*, no se ha cumplido por no haberse lanzado la plataforma completa y por lo tanto no contar con usuarios registrados de la misma.

Lo que sí se ha cumplido en su totalidad son los supuestos planteados en este rubro:

- *Disposición de implementar nuevos mecanismos de distribución de transferencias sociales*. → existen varios indicios de esto, como ejemplo, mencionaremos aquí lo siguiente: El 31 de octubre del 2014 BASEFI menciona que para el programa “Prospera” se está construyendo un nuevo Ecosistema Financiero, ya que el programa requiere una plataforma sólida para ofrecer servicios financieros a la población de bajos ingresos. A fin de operar esta plataforma de manera efectiva y eficiente se ha creado una compleja red financiera de alianzas públicas y

³¹ Fuente: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2015/04/14/reduccion-precios-salva-mexico-ranking-tic>

privadas, un ecosistema, que se ha convertido en una poderosa fuerza para lograr una inclusión financiera real de la población más pobre en México. Algunas de estas alianzas son:

- Proveedores de tecnología: MasterCard y FIMPE
 - Estudios de mercado / consultores: DAI y BF
 - Compañías de Seguros: Seguros Argos y Seguros Atlas
 - Red Financiera y de Distribución de apoyos: Chedraui, Afirme, Banorte, Diconsa, PEMEX y L@ Red de la Gente
- *El marco regulatorio permite la implementación de la plataforma como medio de pagos electrónicos.*

En Febrero de 2012 se realizó un análisis jurídico solicitado por el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (“IMCO”), respecto de los servicios que Ezuza deseaba proporcionar. El análisis lo realizó el despacho Mijares Angoitia, Cortés y Fuentes, Abogados y Asesores Fiscales. Se analizaron diversos ordenamientos, entre ellos:

- a) La Ley de Instituciones de Crédito (“Ley”);
- b) Las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (las “Disposiciones”); y
- c) La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público Estatal y Municipal para el Estado de Puebla y sus Municipios (“Ley de Adquisiciones”).

(a) Análisis general del marco jurídico que regula las transferencias financieras por medio de pagos móviles.

De acuerdo con las Disposiciones, las Instituciones podrán pactar la celebración de sus operaciones y la prestación de servicios con el público, a través de servicios de Banca Electrónica, siempre que:

I. En la contratación respectiva se establezca de manera clara y precisa, lo siguiente:

- a) Las operaciones y servicios que podrán proporcionarse a través de Medios Electrónicos.
- b) Los mecanismos y procedimientos de Identificación del Usuario y Autenticación, así como las responsabilidades del Usuario y de la Institución respecto del uso del servicio de Banca Electrónica.
- c) Los mecanismos y procedimientos para la notificación de las operaciones realizadas y servicios prestados por las Instituciones, a través del servicio de Banca Electrónica.
- d) Los límites de los montos individuales y agregados diarios, adicionales a los establecidos por las presentes disposiciones, específicos para el servicio de Banca Electrónica de que se trate, definidos por la Institución, en su caso.
- e) Los mecanismos y procedimientos de cancelación de la contratación del servicio de Banca Electrónica, los cuales deberán ser similares a los de la propia

contratación, considerando el tiempo de respuesta de la solicitud, canales de atención al Usuario y procedimientos de Identificación del Usuario y su Autenticación.

f) Las restricciones operativas aplicables de acuerdo al Medio Electrónico de que se trate.

II. Informen a sus clientes en forma previa a la contratación, los términos y condiciones para el uso del servicio de Banca Electrónica, debiendo mantener dicha información disponible para su consulta en cualquier momento.

III. Comuniquen a sus Usuarios los riesgos inherentes a la utilización del servicio de Banca Electrónica, así como que hagan de su conocimiento sugerencias para prevenir la realización de operaciones irregulares o ilegales que vayan en detrimento del patrimonio de los clientes y de la Instituciones, pudiendo efectuarse, entre otros, mediante campañas periódicas de difusión de recomendaciones de seguridad para la realización de operaciones a través de dicha Banca Electrónica.

Para la contratación de los servicios de Pago Móvil, no se requiere el consentimiento expreso mediante firma autógrafa de los Usuarios. Incluso, la contratación de servicios de Pago Móvil podrá llevarse a través de los centros de atención telefónica de las propias Instituciones.

En todo caso, para el servicio de Pago Móvil, las Instituciones deberán establecer controles que impidan:

- a) Asociar más de un número de línea de Teléfono Móvil a una cuenta de Usuario.
- b) Que un número de línea de Teléfono Móvil pueda ser asociado a cuentas de diferentes Usuarios.

Las Instituciones podrán permitir asociar hasta dos tarjetas o cuentas bancarias del mismo Usuario a un número de línea de Teléfono Móvil, siempre y cuando una de ellas solamente funcione bajo la modalidad de Operaciones Monetarias de Micro Pagos.

Tratándose de Pago Móvil, el Identificador de Usuario deberá ser el número de la línea del Teléfono Móvil asociado al uso de dichos servicios de Banca Electrónica, debiendo la Institución, en todo caso, obtenerlo de manera automática e inequívoca del Teléfono Móvil correspondiente.

Las Instituciones, en el uso del Identificador de Usuario y los Factores de Autenticación, deberán ajustarse a lo siguiente:

- I. Proveer lo necesario para impedir la lectura en la pantalla del Dispositivo de Acceso, de la información de identificación y Autenticación proporcionada por el Usuario.

En caso de que la tecnología utilizada en Pago Móvil no permita implementar lo señalado en el párrafo anterior, las Instituciones podrán ofrecer tal servicio obteniendo la previa autorización de la Comisión, en cuya solicitud deberán exponer los controles que les permitirán a los Usuarios realizar operaciones de forma segura.

Asimismo, deberán prever al momento de la contratación con sus Usuarios, que las propias Instituciones asumirán los riesgos y por lo tanto los costos de las operaciones realizadas a través de Pago Móvil, que no cumplan con lo previsto en el primer párrafo de la presente fracción y que no sean reconocidas por los Usuarios. Las reclamaciones derivadas de estas operaciones deberán ser abonadas a los Usuarios a más tardar cuarenta y ocho horas posteriores a la reclamación.

Asegurar que en la generación, entrega, almacenamiento, desbloqueo y restablecimiento de los Factores de Autenticación, únicamente sea el Usuario quien los reciba, active, conozca, desbloquee y restablezca. El Usuario podrá autorizar a un tercero para recibir dichos Factores de Autenticación, siempre que las Instituciones mantengan procedimientos para que dichas autorizaciones sean de carácter eventual y puedan ser revocados por el cliente cuando así lo solicite.

II. Contar con procedimientos para invalidar los Factores de Autenticación para impedir su uso en un servicio de Banca Electrónica, cuando un Usuario o la misma Institución cancele el uso de dicho servicio o cuando dicho Usuario deje de ser cliente de la Institución.

Para verificar la identidad de los Usuarios, las Instituciones deberán utilizar Factores de Autenticación, los cuáles se clasifican en:

- Categoría 1: Información obtenida del usuario por medio de un cuestionario.
- Categoría 2: Información que sólo el usuario conozca (e.g. NIP, contraseñas, etc.).
- Categoría 3: Se compone de información contenida o generada por medios o dispositivos electrónicos, así como la obtenida por dispositivos generadores de Contraseñas dinámicas de un solo uso (e.g. Token).
- Categoría 4: Datos biométricos.

Las Operaciones Monetarias a través de Pago Móvil podrán realizarse utilizando un Factor de Autenticación Categoría 2, debiendo las Instituciones asegurar que las Operaciones Monetarias se realizan a través del número de línea que se encuentra asociado al servicio.

Tratándose de Operaciones Monetarias consideradas como Micro Pagos, cuyo Dispositivo de Acceso sea un Teléfono Móvil, podrán ser realizadas sin que las Instituciones soliciten Factores de Autenticación. Las Instituciones deberán

prever, al momento de la contratación con sus Usuarios, que las propias Instituciones asumirán los riesgos y por lo tanto los costos de las operaciones que no sean reconocidas por los Usuarios en dichos casos. Las reclamaciones derivadas de estas operaciones deberán ser abonadas a los Usuarios a más tardar cuarenta y ocho horas posteriores a la reclamación.

Asimismo, las Instituciones podrán enviar a solicitud de sus Usuarios, estados de cuenta a través de correo electrónico, siempre y cuando la información se transmita de forma Cifrada o con mecanismos que eviten su lectura por parte de terceros no autorizados, y requieran un Factor de Autenticación Categoría 2.

En ningún caso, el monto acumulado de las Operaciones Monetarias realizadas por un Usuario a través de Pago Móvil, aun cuando tenga asociadas hasta dos tarjetas o cuentas bancarias, en su caso, podrá exceder del equivalente en moneda nacional a las Operaciones Monetarias de Mediana Cuantía en un día y no deberán superar el equivalente en moneda nacional a 4,000 UDIs mensuales. Tratándose de Operaciones Monetarias de Micro Pagos, el saldo disponible de la cuenta asociada al Teléfono Móvil no podrá ser mayor al equivalente en moneda nacional a 70 UDIs.

Cabe mencionar que de conformidad con la circular 1/2006 emitida por el Banco de México, tratándose de recursos provenientes de subsidios relativos a programas gubernamentales de apoyo a determinados sectores de la población, las Instituciones podrán recibir depósitos mensuales adicionales al límite establecido (en las cuentas del nivel 2[1]), hasta por el equivalente en moneda nacional a 6,000 UDIs.

Para la celebración de las Operaciones Monetarias, a través de los servicios de Banca Electrónica, las Instituciones deberán asegurarse de que sus Usuarios registren en el servicio de Banca Electrónica de que se trate, las Cuentas Destino previamente a su uso. Sin embargo, tratándose de Operaciones Monetarias que se realicen mediante Pago Móvil y Banca Móvil, no se requerirá que los Usuarios registren las Cuentas Destino siempre y cuando el monto de la operación sea de Baja Cuantía.

b) Análisis jurídico sobre monederos electrónicos.

En México, cualquier persona o entidad puede ofrecer servicios a través de tarjetas no bancarias pre-pagadas, monederos electrónicos o similares (“Vehículos Pre-pagados”), siempre y cuando dichos servicios no sean considerados operaciones reservadas a Instituciones de conformidad con los artículo 2 y 103 de la Ley y demás disposiciones aplicables.

De conformidad con la Ley, el servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por Instituciones, entendiéndose por servicio de banca y crédito a la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.

Las actividades reservadas a las Instituciones se clasifican en operaciones pasivas, activas y de servicios, de conformidad con lo siguiente:

1. Operaciones pasivas. Una operación pasiva es el contrato que celebran el cliente (como acreedor) y la Institución (como deudor) en virtud del cual el cliente entrega dinero al banco y, a cambio, el banco otorga al cliente la disponibilidad del monto correspondiente, estando obligado a revolver la misma cantidad de dinero más los intereses devengados.

Entre las operaciones pasivas que realizan las Instituciones encontramos: (i) recibir depósitos bancarios de dinero (ya sea a la vista; retirables en días preestablecidos; de ahorro, y a plazo o con previo aviso); (ii) aceptar préstamos y créditos; emitir bonos bancarios; emitir obligaciones subordinadas.

En este sentido, Ezuzo no podrá reembolsar, directa o indirectamente, ninguna cantidad de dinero a los clientes ni otorgarles la posibilidad de cambiar los Vehículos Pre-pagados por efectivo (salvo en caso de cancelación de los Servicios Ezuzo o transferencias de dinero recibidas por los clientes) o recibir depósitos en efectivo (excepto cuando se trata de recargas). Lo anterior a efecto de evitar que los Servicios Ezuzo sean considerados operaciones pasivas de conformidad con la Ley.

2. Operaciones activas: Una operación activa es el contrato celebrado entre la Institución (como acreedor) y el cliente (como deudor), en virtud del cual la Institución otorga al cliente un crédito o préstamo quedando el cliente obligado a devolver el principal más los intereses devengados.

Un ejemplo de operaciones activas son: (i) efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos; (ii) expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente; (iii) asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito.

Debido a que los Servicios Ezuzo no consisten en otorgar crédito a sus clientes, sino en el uso de Vehículos Pre-pagados y que, por lo tanto, los Servicios Ezuzo se limitan al monto disponible en los Vehículos Pre-pagados, no podrán ser considerados operaciones activas de conformidad con la Ley.

3. Operaciones de servicios: De conformidad con la Ley, una operación de servicios es aquella que se realiza de conformidad con un contrato de servicios celebrado entre una Institución y el cliente.

Entre las operaciones de servicio que realizan las Instituciones encontramos: (i) promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de la Ley; (ii) operar con documentos mercantiles por cuenta propia; (iii) llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con

oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas últimas; (iv) prestar servicio de cajas de seguridad; (v) expedir cartas de crédito.

En virtud de lo anterior, los Servicios Ezuza tampoco podrían ser considerados operaciones de servicio en términos de la Ley y, por lo tanto, operaciones reservadas a Instituciones.

Por último, de conformidad con la Sección M.39 de la Circular 2019/95 emitida por el Banco de México, las Instituciones podrán prestar el servicio de administración y control de operaciones relativas a tarjetas no bancarias emitidas por sus clientes para la adquisición de bienes y servicios.

Las Instituciones deberán abstenerse de ofrecer estos servicios cuando con la emisión de las tarjetas respectivas, se pretendan realizar operaciones de las referidas en los artículos 2° y 103 de la Ley, o alguna otra operación reservada a las entidades financieras ya sea en ley o en disposiciones que de ella emanen.

Las Instituciones que proporcionen estos servicios, deberán cuidar que las tarjetas no contengan en el anverso, información relacionada con las propias Instituciones, tal como su denominación o cualquier otra expresión, simbología, emblema o logotipo que pueda inducir a error o confusión respecto de la persona a quien se puede exigir el cumplimiento de las obligaciones correspondientes.

Asimismo, dichas tarjetas deberán señalar en el reverso que se trata de tarjetas no bancarias y que su saldo no será entregado en efectivo.

c) Análisis legal sobre cómo puede un tercero recibir dinero de una entidad pública para transferir dinero público a monederos electrónicos (justificación jurídica)

La Ley de Adquisiciones señala que las dependencias y las entidades, bajo la responsabilidad de sus titulares y con sujeción a las formalidades que los mismos preceptos establecen, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos mediante los siguientes procedimientos de excepción: (a) concurso por invitación; (b) procedimiento de adjudicación mediante invitación a cuando menos tres personas; y (c) adjudicación directa. Lo anterior, en el entendido de que debe de tratarse de alguno de los supuestos establecidos en el artículo 20 de dicha ley y que el importe de la operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecen en el presupuesto de egresos respectivo.

En estos casos, se invitará a personas cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse y que no tengan ninguna limitante legal para que se les otorgue la adjudicación.

La selección de cualquier procedimiento de excepción a la licitación pública que realicen las adjudicantes deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias

que concurran en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, que aseguren las mejores condiciones para el Estado o los Municipios, según corresponda. El acreditamiento de los criterios mencionados y la justificación de las razones para el ejercicio de la opción deberán constar en un dictamen por escrito y firmado por el titular del área responsable de la adjudicación, en el que se expresarán el o los supuestos que motivan el ejercicio de dicha opción, se hará constar el análisis de la o las propuestas, en su caso, y se señalarán las demás razones para la adjudicación del contrato.

- *Acuerdo de implementación de la plataforma electrónica con los actores principales ISSSTEP.*

Ezuza estuvo negociando con el Estado de Puebla la implementación de un programa piloto para permitir que recursos de programas gubernamentales de apoyo puedan ser entregados a los beneficiarios correspondientes haciendo uso del sistema de Pagos Móviles.

Para llevar a cabo lo anterior, y en términos de lo dispuesto en párrafos anteriores, Ezuza debe:

- Ser contratado por el Gobierno de Puebla, mediante alguna de las excepciones al proceso de licitación, antes expuestas, previa emisión del dictamen por escrito firmado por el titular de área responsable en el cual se funde y motive la excepción y las razones de la adjudicación del contrato respectivo.
- Contar con un análisis jurídico sobre cómo tendrían que hacerse los pagos sobre las transacciones (al final el gobierno como sabe y se protege jurídicamente sobre el costo de cada transferencia que haga Ezuza o cualquier otro proveedor).
- Especificar la forma en la que deben realizarse los pagos y las garantías del gobierno respecto de cada transferencia que deba hacerse deben establecerse claramente en el contrato respectivo que al efecto celebre el Gobierno con Ezuza.

En términos de la Ley de Adquisiciones, los licitantes y proveedores deberán garantizar, según corresponda:

- I. la seriedad de las propuestas en los procedimientos de adjudicación, en cuyo caso la garantía consistirá en cheque cruzado o fianza por el diez por ciento del monto total de la propuesta sin impuestos, debiendo el convocante conservar en custodia las garantías que sean otorgadas por este concepto, hasta la fecha del fallo, en la que se devolverán a los licitantes salvo la de aquél a quien se hubiere adjudicado el contrato, la que se retendrá hasta el momento en que el proveedor constituya la garantía de cumplimiento del contrato correspondiente;



- II. la correcta aplicación de los anticipos que reciban, cuando sean procedentes, en cuyo caso las garantías deberán constituirse por la totalidad del monto anticipado, y
- III. el cumplimiento de los pedidos o contratos, así como el pago de la indemnización por vicios ocultos, en cuyo caso las garantías deberán constituirse al menos por el diez por ciento del monto total contratado.

Para los efectos de lo anterior, los titulares de las adjudicantes o contratantes, según corresponda, fijarán las bases, forma, porcentajes y vigencia a las que deberán sujetarse las garantías que deban constituirse, dentro de los parámetros establecidos, considerando que para las fracciones II y III las garantías sólo podrán constituirse mediante fianza, cheque certificado o de caja e hipoteca.

Pasos jurídicos (Qué tipo de contratos) debe tener cada una de las partes (gobierno, beneficiarios y Ezuza) para estar respaldado jurídicamente en estas operaciones.

Para que Ezuza pueda prestar sus servicios al Gobierno de Puebla, adicionalmente al dictamen mencionado en el inciso (c) anterior, deberá celebrar con el Gobierno correspondiente un Contrato de Prestación de Servicios o el Contrato que con base en los servicios resulte aplicable, que cumpla con las disposiciones legales aplicables. Para el caso concreto, deberá cumplirse con lo dispuesto en el Título Quinto de la Ley de Adquisiciones.

Por su parte, los beneficiarios deben contratar los Servicios Ezuza de conformidad con lo dispuesto en el inciso (a) anterior.

Finalmente se firmó un convenio con el Estado de Puebla, concretamente con el ISSSTEP (Instituto de Seguridad Social y Servicio para los Trabajadores del Estado de Puebla), para probar la tecnología en el esquema de pago de pensiones estatales, a fin de conducir un programa piloto que exploraría la fiabilidad y el impacto (ahorro para el beneficiario y el gobierno) para transferir algunas de las pensiones de maestros a través del sistema de dinero móvil.

- *Incorporación de agentes de pago al programa permitiendo los cobros de las transferencias.* → Se cuenta con 250 agentes capacitados y listos para realizar las transferencias en el momento que se ponga en funcionamiento la plataforma.

Veamos ahora el resultado de componentes:

Componente I: Análisis de la factibilidad técnica y viabilidad económica de implementar el modelo de negocio de pagos y transferencias usando telefonía móvil

Resultado 1: Estudio de factibilidad técnica y viabilidad económica del modelo de negocio de pagos y transferencias usando telefonía celular.

Resultado 2: Lecciones aprendidas incorporadas en el diseño de la plataforma y su modelo de negocios y adopción de la tecnología en base al seguimiento en un grupo muestra

Cumplido ambos. De acuerdo a los indicadores establecidos, se cuenta con:

- Estudio, realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), sobre los mecanismos y costos de repartición del Programa Oportunidades, marco regulatorio, así como de variables secundarias (cobertura celular, servicios financieros vinculados como remesas, alianzas estratégicas regionales y redes de agentes de pago), si bien en este momento, el Programa Oportunidades se encuentra excluido del proyecto Ezuza.
- Aunque no estaba contemplado como indicador, también se cuenta con un reporte de frecuencias/factibilidad del modelo de pagos de las pensiones del Estado de Puebla (programa social que sustituyó a Oportunidades en el proyecto), igualmente realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO).
- Grupo de muestra de usuarios que permitan analizar resultados de adopción y realizar ajustes en el diseño de la plataforma. → Si bien no se trata de un grupo muestra de 50 beneficiarios del programa Oportunidades, pues se decidió excluirlo del proyecto, se realizó un piloto con usuarios del estado de Puebla con la versión 0.5 de la plataforma, usando el servicio de recargas telefónicas, lo que ha permitido ir ajustando y evolucionando la plataforma antes de su lanzamiento con los servicios al completo.

Como medios de verificación se cuenta con

- Documento de estudio de modelo de negocios.
- Informe de resultados y lecciones aprendidas del grupo muestra.
- Base de datos de fuentes secundarias, anexos metodológicos, resultados.
- Además de la retroalimentación constante tanto de los usuarios de recargas de tiempo aire a través de la plataforma de Ezuza, como de los Agentes.

Finalmente en este caso también se cumplió con los supuestos:

- *Acceso a la información relevante como datos oficiales relativos al padrón de usuarios, cobertura de red, sistemas de transporte, preferencias de los usuarios (si existen los instrumentos pertinentes).* → se cuenta con acceso y revisión constante de fuentes oficiales como:
 - Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC 2013)
 - Banco de Información Económica (BIE)
 - Banco de Información (INEGI)
 - Censos Económicos (INEGI)
 - Encuestas en establecimientos (INEGI)
 - Indicadores de ocupación y empleo (INEGI)
 - Indicadores de demografía y población (INEGI)

- Censo y Conteos de Población y Vivienda del INEGI, Padrón Oficial de Población del INEGI
- *Voluntarios, agentes para el grupo muestra → se contó en un inicio con 50 agentes seleccionados, que hoy se han convertido en 250.*

Componente II: Puesta en marcha del modelo de negocio en un ambiente controlado

Resultado 1: Se ha implementado un sistema de a través de medios electrónicos en áreas geográficas controladas (piloto).

En términos generales, se considera cumplido el resultado propuesto, pues se realizó un piloto con la versión 0.5 de la plataforma de Ezuza ofreciendo a través de sus agentes recargas de tiempo aire→ esto se realizó para disminuir el nivel de complejidad que podría tener en un inicio la plataforma. Se consideró, además la relevancia que tiene el servicio de recarga de tiempo aire (casi 95% de la población utiliza el pre-pago) y el potencial para que las tienditas pudieran ofrecerlo como un servicio adicional. Para que el piloto se llevara a cabo de forma exitosa, Ezuza proporcionó a los Agentes una Tablet con la plataforma de Dinero Móvil Ezuza y les dio una capacitación a los Agentes para que se familiarizaran con esta tecnología.

Sin embargo se cuenta con algunos de los indicadores señalados, pero no todos.

Sí se cuenta con:

- Una red de 100 agentes capacitados en las zonas del piloto → 250 agentes plenamente activos y capacitados en el Estado de Puebla, seleccionados para el lanzamiento de la plataforma completa, de un total de 1,500 agentes reclutados y capacitados.
- 640 nuevos usuarios de las recargas de tiempo aire Ezuza (NO usuarios del monedero Ezuza), pues es la funcionalidad con la que se decidió hacer el piloto. Se cuenta actualmente con 94,187 usuarios de esta funcionalidad de Ezuza (se han realizado 376,450 recargas desde el lanzamiento del piloto a la fecha)
- Sitio web transaccional seguro que facilita transferencias de un usuario de internet fuera de México.

No se cuenta (dado que se encuentra en una fase del proyecto aún lejana a los 6 meses de finalizado, siendo que estos indicadores están previstos para ese momento) con:

- Una red de 850 agentes de pagos capacitados. → sí se cuenta con 1,500 agentes reclutados, aunque de ellos son 250 los agentes plenamente activos y seleccionados como los mejores para el lanzamiento de la plataforma completa,
- 20,000 nuevos usuarios de la plataforma EZUZA → como se mencionó anteriormente, se cuenta con 94,187 usuarios de la funcionalidad de recargas de tiempo aire de Ezuza, pero no se cuenta con usuarios de la plataforma completa pues ésta aún no ha sido lanzada.
- Al menos 10% de los nuevos usuarios abren una cuenta de ahorros por primera vez. → no es posible pues aún no se ha lanzado la plataforma, pero una vez que se lance, todo usuario contará con una cuenta de ahorros en un banco (misma

que toda cuenta Ezuza tiene asociada por su convenio con INVEX realizado para cumplir con las nuevas disposiciones legales)

- Al menos 200 usuarios de la plataforma reciben remesas vía el sitio web transaccional de Ezuza- → esto solo se podrá comprobar ya lanzada la plataforma.

Como medio de verificación de todo lo anterior se cuenta con los reportes de Ezuza de Usuarios de la plataforma (solo en la funcionalidad de recargas de tiempo aire) y de agentes de pago.

Respecto a los supuestos planteados, 2 de ellos se cumplieron:

- *Existe coordinación entre las distintas partes (banco, proveedor de servicio Ezuza) → Conforme lo dicta el regulador, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), es indispensable que todas las transacciones que se realicen a través de teléfonos celulares, se encuentren respaldadas por instituciones bancarias autorizadas en el país; en cumplimiento con esta normatividad, EZUZA ha establecido una alianza con Banco Invex. Cabe mencionar, que recientemente Banco Invex se ha convertido en socio inversionista en EZUZA; fortaleciendo su compromiso para el éxito de su lanzamiento y posicionamiento en México. La comunicación y coordinación entre Ezuza e Invex es total y muy estrecha.*
- *Se establece una red de agentes proveedores del servicio. → En efecto ya está establecida en el estado de Puebla.*

El tercer supuesto no se ha cumplido:

ISSSTEP otorga los recursos a un grupo piloto de beneficiarios del programa y continúa asumiendo los costos de la transacción → aunque está firmado el convenio, no se ha podido llevar a cabo el piloto por no estar lista la plataforma con las usabilidades al completo.

Componente III: Propuesta de expansión del modelo de negocio a nivel nacional

Resultado 1: Estudio del programa piloto para conocer el potencial de inclusión financiera a los usuarios de programas sociales y reducción de costos operativos de dichos programas.

Debido a que aún no se ha podido realizar el piloto con los pensionados de Puebla por no contar aún con la plataforma concreta, no se ha realizado por tanto el estudio al respecto. Por lo que no se cumplió tampoco con los indicadores ni se cuenta con los medios de verificación correspondientes.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, sí se realizó un piloto con la versión 0.5 de la plataforma ofreciendo a través de sus agentes recargas de tiempo aire. De este piloto se realizaron estudios con los agentes para realizarle mejoras al servicio y a la plataforma, conocer su potencial y encontrar sus áreas de oportunidad de cara al

lanzamiento de la plataforma completa. Se cuenta con el reporte de dichos estudios como medio de verificación.

Resultado 2: Metodología estandarizada del modelo de negocio para la Propuesta de expansión del programa a nivel nacional.

Este objetivo sí se cumplió a cabalidad, se cuenta con el documento de propuesta de expansión y metodología de estandarización a nivel nacional y regional, mismo que se incluye en este documento.

Con referencia a los supuestos planteados, estos sí se cumplieron:

- Respecto a la *implementación del programa piloto*, este se realizó, aunque, como ya se describió, respondiendo a la evolución del proyecto, con la funcionalidad de recargas de tiempo aire y en población abierta (no receptora de programas sociales).
- Respecto a la *Disponibilidad de información de los diversos actores sobre los factores que inciden en la viabilidad del proyecto* (Cobertura celular, número de agentes, etc.), también se cuenta con esta información, mucha de ella utilizada como base para realizar el análisis de expansión.

VI. RECOMENDACIONES DE EXPANSIÓN

ANÁLISIS DE EXPANSIÓN

Mediante diversas fuentes de información se obtuvieron *variables sociodemográficas, socioeconómicas y geoestadísticas* que están relacionadas con las características del *Perfil de segmentación abierto a la bancarización y aceptación de EZUZA*.

A continuación se presentan las variables que se utilizaron en el *Análisis Multivariado* en el Estado de Puebla y a nivel nacional:

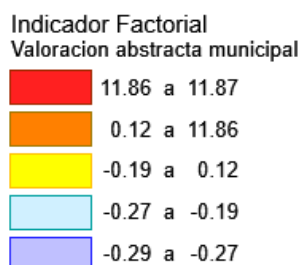
- Número de hogares por decil
- Número de teléfonos celulares con plan mensual
- Número de teléfonos celulares, pago inicial y equipo
- Gasto de compra de tarjeta para servicio de teléfono celular
- Gasto total en pesos mensuales por hogar
- Número de habitantes en el año 2010
- Número de habitantes de 12 años y más
 - *Se excluyó a la población infantil y a la población mayor de 65 años.*
- Número de viviendas con automóvil
 - Esta variable se consideró como un detractor, ya que al tener automóvil, disminuye el gasto en transporte público, adicional sube el NSE
- Número de viviendas con computadora
- Número de viviendas con teléfono local
- Número de viviendas con teléfono celular
- Número de viviendas con Internet
- Número de habitantes que trabajan en el municipio
 - Esta variable está relacionada con el perfil determinado en la fase de entrevistas *Face to Face*, donde se determinó que el 56% trabaja en empresas públicas o privadas.
- Número de habitantes considerados como población flotante
 - Esta variable se consideró como un detractor, porque está relacionada con las personas mayores de 65 años.
- Número de habitantes bancarizados (hogares)
 - Esta variable se consideró como un detractor
- Población no bancarizada (hogares)
 - Esta variable se consideró como un promotor
- Hogares que reciben remesas
- Hogares por Nivel Socioeconómico

Considerando estas variables *-atractores (tomados con valores positivos) y repulsores (tomados con valores negativos)-*, se obtuvo un *indicador factorial*. El indicador factorial es el índice que representa la factibilidad de expansión a un municipio determinado, el cual es extrapolado a nivel estatal y a nivel nacional.

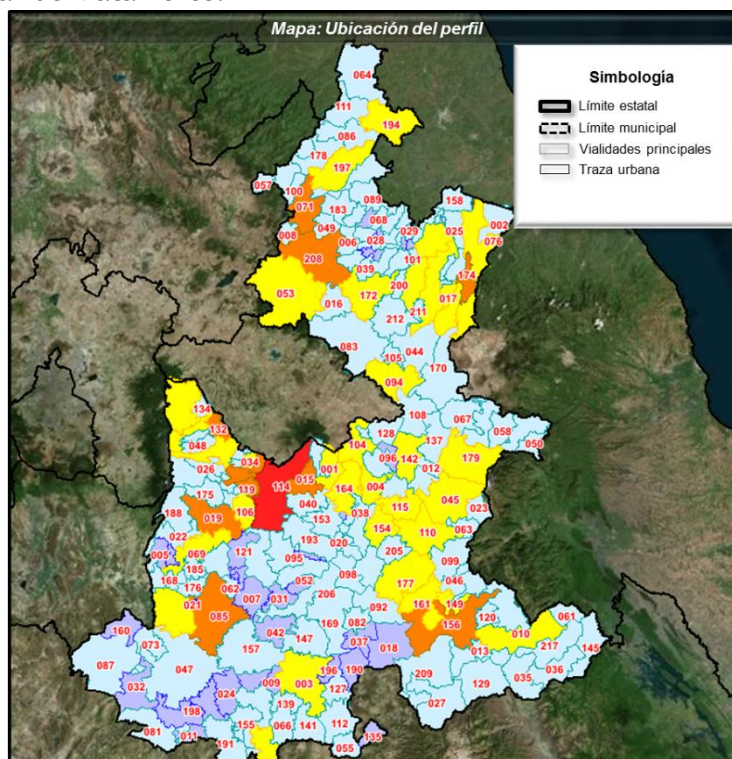
Factibilidad de expansión en el Estado de Puebla

A partir del Análisis Multivariado de las variables previamente descritas en Puebla, se obtuvo el indicador factorial de cada uno de los municipios en el Estado de Puebla.

La valoración del indicador factorial en Puebla es de -0.29 a 11.87. La simbología para el indicador factorial está relacionada a colores rojos o naranjas con mayor probabilidad de éxito en la estrategia de expansión de Ezuza.



Visualizamos el indicador factorial en el siguiente mapa geodescriptivo, donde sobresale el municipio de Puebla en color rojo (alta probabilidad de éxito) y los municipios en naranja (probabilidad de éxito media): Tehuacán, Atlixco, San Pedro Cholula, San Martín Texmelucan, San Andrés Cholula, Teziutlán, Huauchinango, Amozoc, Cuautlancingo, Zacatlán e Izucar de Matamoros.



Sin embargo, al ver los datos en la siguiente tabla, podemos visualizar que sólo Puebla y Tehuacán tienen alta probabilidad de aceptación si consideramos la expansión en el Estado de Puebla.³²

Estado	Municipio	Indicador factorial
Pue	Puebla	11,862
Pue	Tehuacán	1,478
Pue	Atlixco	0,584
Pue	San Pedro Cholula	0,555
Pue	San Martín Texmelucan	0,510
Pue	San Andrés Cholula	0,337
Pue	Teziutlan	0,294
Pue	Huachinango	0,255
Pue	Amozoc	0,228
Pue	Cuautlancingo	0,226
Pue	Zacatlán	0,147
Pue	Izucar de Matamoros	0,125
Pue	Xicotepec	0,087
Pue	Tecamachalco	0,058
Pue	Tepeaca	0,055

CONCLUSIÓN EXPANSIÓN CIUDAD DE PUEBLA:

Con base a los resultados obtenidos, Lexia sugiere que la primera fase de expansión de Ezuz sea en Puebla en los siguientes municipios: Puebla, Tehuacán, Atlixco, San Pedro Cholula y San Martín Texmelucan.

Es importante considerar un plan de prospección de agentes en estas nuevas zonas a partir de los aprendizajes que se obtuvieron en el piloto, de tal forma que exista un manual de procedimientos y operación para atraer, reclutar y retener agentes en estas zonas. Será fundamental contar con mapas cartográficos para hacer rutas radiales (en espiral) en función del punto en el cual se concentren más agentes potenciales.

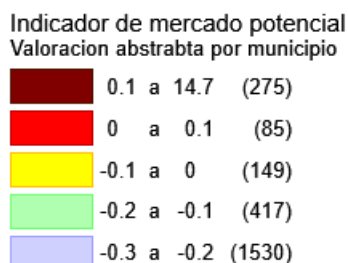
Esta primera fase de expansión se sugiere a los 6 meses de haber lanzado la plataforma con la finalidad de incrementar la base de agentes y por lo tanto la presencia de Ezuz en estas comunidades.

³² Se incluye una base de datos con la lista total de los municipios del Estado de Puebla y el indicador factorial.

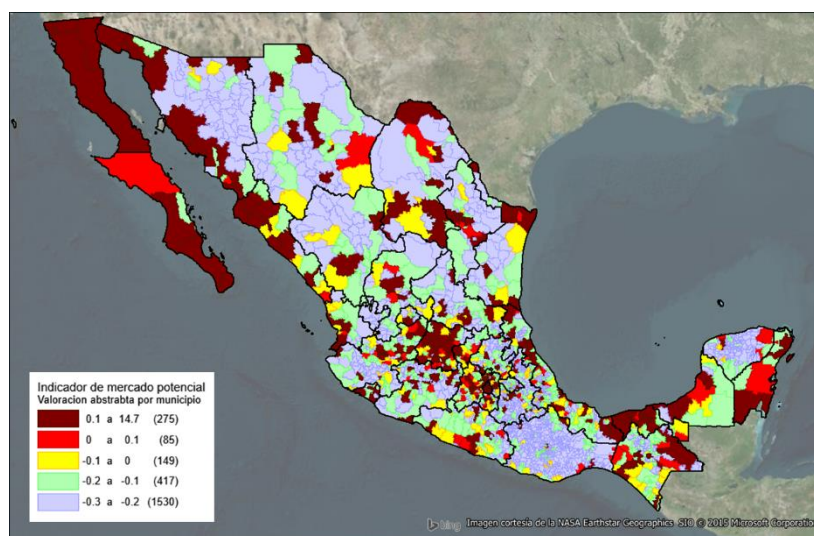
Factibilidad de expansión en la República Mexicana

Se utilizó el procedimiento descrito anteriormente para calcular el indicador factorial de cada uno de los municipios en la República Mexicana.

La valoración del indicador factorial en la República Mexicana es de -0.3 a 14.7. La simbología para el indicador factorial con alta probabilidad de éxito (aceptación) está relacionada a colores cafés y rojos:



Visualizamos el indicador factorial en el siguiente mapa geodescriptivo, donde sobresalen algunos municipios del centro, bajo y suroeste con color café o rojo.



Al visualizar los datos en la siguiente tabla, podemos constatar que los estados con mayor probabilidad de éxito en la aceptación de Ezuza son (ordenados por indicador factorial café, es decir, con mayor probabilidad de éxito):

1. Distrito Federal
2. Estado de México
3. Jalisco
4. Nuevo León

5. Baja California Norte
6. Guanajuato
7. Chihuahua
8. Tamaulipas
9. Puebla
10. Sinaloa
11. Baja California Sur
12. Querétaro

A continuación, se enlistan los municipios (de cada entidad federativa) marcados con mayor probabilidad de éxito en la aceptación de EZUZA:³³

Estado	Municipio	Indicador factorial
Distrito Federal	Iztapalapa	14,67
Jalisco	Guadalajara	13,04
Puebla	Puebla	11,86
Estado de México	Ecatepec	11,52
Baja California Norte	Tijuana	11,41
Distrito Federal	Gustavo A. Madero	10,41
Guanajuato	León	8,83
Jalisco	Zapopan	8,81
Chihuahua	Ciudad Juárez	8,31
Estado de México	Nezahualcóyotl	7,87
Nuevo León	Monterrey	7,62
Baja California Norte	Mexicali	6,56
Distrito Federal	Álvaro Obregón	6,33
Yucatán	Mérida	6,21
Chihuahua	Chihuahua	6,14
Distrito Federal	Cuauhtémoc	5,99
Sinaloa	Culiacán	5,95
Sonora	Hermosillo	5,73
Querétaro	Querétaro	5,70
Distrito Federal	Coyoacán	5,53
San Luis Potosí	San Luis Potosí	5,45
Distrito Federal	Tlalpan	5,33
Aguascalientes	Aguascalientes	5,24
Guerrero	Acapulco De Juárez	5,21
Michoacán	Morelia	5,19
Estado de México	Naucalpan De Juárez	4,95
Estado de México	Toluca	4,86

³³ Se incluye una base de datos con la lista total de los municipios de la República Mexicana y el indicador factorial.

Estado de México	Tlalnepantla De Baz	4,69
Nuevo León	Guadalupe	4,59
Distrito Federal	Venustiano Carranza	4,42
Coahuila	Saltillo	4,35
Veracruz	Veracruz	4,31
Coahuila	Torreón	4,26
Distrito Federal	Azcapotzalco	4,25
Tabasco	Centro	4,06
Quintana Roo	Benito Juárez	4,02
Distrito Federal	Iztacalco	3,99
Durango	Durango	3,97
Estado de México	Cuautitlán Izcalli	3,83
Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	3,80
Jalisco	Tlaquepaque	3,74
Veracruz	Xalapa	3,67
Estado de México	Tultitlán	3,65
Distrito Federal	Miguel Hidalgo	3,53
Nuevo León	Apodaca	3,37
Tamaulipas	Reynosa	3,33
Distrito Federal	Benito Juárez	3,22
Estado de México	Atizapán De Zaragoza	3,15
Distrito Federal	Xochimilco	3,13
Nuevo León	San Nicolás De Los Garza	3,05
Baja California Norte	Ensenada	3,04
Estado de México	Ixtapaluca	3,00
Sinaloa	Mazatlán	2,99
Tamaulipas	Matamoros	2,93
Morelos	Cuernavaca	2,86
Guanajuato	Celaya	2,80
Guanajuato	Irapuato	2,78
Distrito Federal	Tláhuac	2,76
Sonora	Cajeme	2,72
Estado de México	Chimalhuacán	2,70
Nayarit	Tepic	2,68
Jalisco	Tonalá	2,61
Sinaloa	Ahome	2,59
Tamaulipas	Tampico	2,43
Estado de México	Tecámac	2,28
Tamaulipas	Nuevo Laredo	2,08
Jalisco	Tlajomulco De Zúñiga	2,01
Tamaulipas	Ciudad Victoria	2,01

Estado de México	Coacalco De Berriozábal	2,01
Oaxaca	Oaxaca De Juárez	1,99
Veracruz	Coatzacoalcos	1,98
Nuevo León	General Escobedo	1,90
Hidalgo	Pachuca De Soto	1,89
Estado de México	Nicolás Romero	1,83
Durango	Gómez Palacio	1,77
Distrito Federal	Magdalena Contreras	1,71
Chiapas	Tapachula	1,66
Baja California Sur	La Paz	1,65
Michoacán	Uruapan	1,65
Nuevo León	Santa Catarina	1,64
Campeche	Campeche	1,60
Estado de México	Solidaridad Valle De Chalco	1,55
Jalisco	Puerto Vallarta	1,52
San Luis Potosí	Soledad De Graciano Sánchez	1,51
Puebla	Tehuacán	1,48
Estado de México	Chalco	1,47
Tamaulipas	Ciudad Madero	1,39
Sinaloa	Guasave	1,37
Guerrero	Chilpancingo De Los Bravo	1,32
Quintana Roo	Othón P. Blanco	1,31
Sonora	Nogales	1,28
Baja California Sur	Los Cabos	1,28
Morelos	Jiutepec	1,27
Querétaro	San Juan Del Río	1,27
Guanajuato	Salamanca	1,26
Estado de México	Metepec	1,24
Distrito Federal	Cuajimalpa De Morelos	1,24
Veracruz	Poza Rica De Hidalgo	1,20
Estado de México	Huixquilucan	1,19
Estado de México	Texcoco	1,18
Estado de México	La Paz	1,18
Veracruz	Córdoba	1,16
Campeche	Carmen	1,14
Coahuila	Monclova	1,12
Morelos	Cuatla	1,02
Tabasco	Cárdenas	1,00

CONCLUSIÓN EXPANSIÓN REPÚBLICA MEXICANA:

Con base a los resultados obtenidos, Lexia sugiere que la segunda fase de expansión de Ezuzza se inicie a los 2 años de operación de la plataforma en su totalidad en el Estado de Puebla y se haga en forma radial, tomando en cuenta a Puebla como punto central, en los siguientes estados: Distrito Federal, Estado de México y Querétaro.

Sin embargo, es de vital importancia considerar que el ingreso al Distrito Federal, implica tener todos los procesos, estructura y alianzas consolidados para que su lanzamiento en la ciudad más importante del país se realice de manera exitosa y que garantice la captación de más agentes y más usuarios.



VII. RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez realizado el Piloto (versión 0.5, donde únicamente se incluyó el servicio de recargas de tiempo aire), se tuvieron aprendizajes importantes para capitalizar en la siguiente etapa de Lanzamiento de la versión completa, mismos que pueden aterrizar en fortalecer el proyecto tanto en la perspectiva corporativa (a nivel interno) como a nivel mercado (externo).

Perspectiva Corporativa (A nivel interno), se recomienda:

- **Fortalecer la Estructura Organizacional:**
 - Para el lanzamiento de la plataforma completa, se requiere un equipo más robusto, para atender las diferentes áreas del proyecto. En particular, las áreas que se visualizan como prioritarias a fortalecer son:
 - Fuerza de Ventas → para seguir creciendo el número de agentes de pago.
 - Atención a Clientes → para atender a todos los usuarios registrados
 - Comercialización y Marketing → para establecimiento de estrategias de captación de agentes y usuarios.
 - Relaciones Públicas → para consolidar alianzas tanto con iniciativa privada como con sector público
 - Administración y Finanzas → para optimizar el uso de los recursos
 - Soporte Técnico → para la vigilancia del funcionamiento adecuado de la plataforma
 - Operaciones → para ser el enlace entre Comercialización y Fuerza de Ventas.

El equipo Ezuzza debe tener el recurso humano necesario para atender a los Agentes y Usuarios que se incorporen en la fase de lanzamiento. El tener una Estructura Organizacional más sólida, permitirá un mejor funcionamiento y una consolidación de Ezuzza como empresa, evolucionando de ser un proyecto a ser una empresa sustentable. Tiene todas las condiciones y su fin tiene el potencial para lograr la inclusión financiera de más mercado sub bancarizado.

Es importante destacar que el crecimiento organizacional, no debe afectar el trato personalizado que actualmente se le da a los agentes, ya que en el piloto realizado uno de los pilares para su éxito ha sido la cercanía que los Asesores (Fuerza de Venta) ha tenido con los Agentes.

- **Sistematizar Procesos:**
 - Con la implementación del piloto, se pudieron identificar procesos importantes para la operación de la plataforma, prospección, captación y retención de Agentes. Es recomendable sistematizar toda la información y desarrollar manuales de procedimientos y operativos, para que el crecimiento y expansión del proyecto sea haga de una manera estructurada, de tal forma que todas las buenas prácticas aprendidas se

repliquen para que el lanzamiento tenga las condiciones óptimas y mantenga el buen desempeño del piloto.

Perspectiva de Mercado (A nivel externo), se recomienda:

- **Generar nuevas alianzas:**

- Al lanzar la plataforma completa, y en particular, pensando en la expansión de Ezusa, es fundamental considerar la posibilidad pactar nuevas alianzas que permitan que el servicio llegue a más personas; en particular, las alianzas con las compañías de telefonía celular, ya que con la reforma de Telecomunicaciones, los precios del mercado se regularización y por lo mismo, compañías competencia de Telcel empiezan a ganar terreno, en particular en segmentos de niveles socioeconómicos medios bajos y bajos.
- Considerar la posibilidad de que en un futuro se hagan alianzas con tiendas de conveniencia:
 - Los establecimientos cercanos al domicilio del target son los lugares donde realizan la mayor cantidad de compras de algún producto, entre ellos destacan las tiendas de abarrotes (72%), tiendas de conveniencia como Oxxo o 7Eleven (63%) al igual que los establecimientos de autoservicios o supermercados.
 - Hoy por hoy el target paga los servicios como agua y luz en 7Eleven u Oxxo → dar oportunidad de pagar en tiendas de abarrotes.

- **Afinar Estrategia de Marketing**

Con base en la evaluación realizada, algunos planteamientos que se tenían ser refuerzan y otros se afinan:

- **Usuarios: Target**

- Confirmación del core target original del proyecto
 - 44% población **25 a 35 años**
 - 39% población **20 a 24 años**
- Contrario a lo que se pensaba, la mayor parte del target tiene Smartphone, lo cual es muy relevante para las estrategias de comunicación (donde se muestren a personas usando este tipo de teléfonos)
 - **65% Smartphone**
 - 35% teléfono básico
- El target tiene como principal ocupación el ser empleados, lo cual resulta muy relevante para cuando se orienten estrategias de comunicación o que se hagan esfuerzos de captación de usuarios.
 - 56% empleado de empresa pública o privada
 - 26% trabajador independiente

- Importante destacar que las amas de casa solo representan el 4% del perfil de interés
- Respeto al nivel socioeconómico, el *Core target* para el proyecto se valida como clase baja superior (D+), aunque el target de comunicación se plantea un nivel medio bajo (C-) es decir, un nivel socioeconómico más arriba del core target, para que la comunicación resulte aspiracional para los niveles más bajos.
 - 53% D+ → Core target de proyecto
 - 31% C- → Core target de comunicación
- También se ha confirmado que más de la mitad del segmento son solteros (56%) y viven con familia extendida, lo cual es importante tomar en cuenta cuando en la comunicación se incluyan imágenes que reflejen lo anterior y sea mucho más afín. De igual manera, es útil para considerar el tipo de servicios que se pueden comunicar.

Adicional, se recomienda tomar en cuenta las siguientes características del target, las cuales se validaron a partir de los aprendizajes:

- *-Es un perfil familiar-* el centro de su vida es compartir momentos con su familia (35%), seguido de atributos relacionados con la autosatisfacción (34%), se define también como una persona responsable (30%) que cumple con los compromisos que se propone (23%); *-está asociado a la tecnología-* le agrada usar la tecnología a su favor (32%)
 - La administración de su dinero queda en un segundo componente *-el efectivo es el medio por excelencia que usan cotidianamente-* el 21% prefiere administrar sus gastos en efectivo, prefiriendo traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre “a la mano” (13%). Se alejan de instituciones formales de crédito como los bancos por la desconfianza que generan (13%), prefieren guardar el dinero en su casa (16%), no perciben los préstamos como algo normal o cotidiano, sólo el 7% lo percibe como normal.
- **Comunicación:**
 - Importante considerar, tanto para la comunicación como para la promoción de los servicios de Ezuza que el target tiene el siguiente comportamiento:
 - Principales gastos
 - Alimentación, transporte, telefonía celular y pago de servicios como luz, agua.

- En menor proporción: Enviar dinero a otras personas → por lo mismo, este servicio será el menos relevante y se tendría que capitalizar comunicando: “pagar la renta” a través de una transferencia persona a persona, “pagar deudas a tus conocidos”, “pagar tandas”, etc.
- Se confirma también que un *claim* muy poderoso es “**Paga cuando quieras y donde quieras**” ya que los pagos no están asociados a un día en específico
- Se valida que uno de los principales beneficios percibidos en Ezuza es el “ahorro de tiempo” y la “practicidad”, ya que:
 - Las tiendas de abarrotes y tiendas de la esquina son los establecimientos más cercanos a los hogares del *target* y actualmente, los establecimientos donde realiza pagos son los más alejados para el *target*. Así mismo, los bancos están a 31 minutos, teniendo que desplazarse mucho más lejos y por lo mismo, invierten tiempo y dinero en traslados.
- Principal Driver a Comunicar:
 - **Rapidez** - Ahorro de tiempo
 - -Si es relevante en ahorro del tiempo-
 - **Facilidad/Practicidad**
- Respecto al servicio de Remesas, se recomienda validar el por qué el *target* registra un bajo uso (recepción y envío). Hipótesis a validar → “No se realizan remesas por temas económicos, por comisiones de los actuales proveedores de este servicio”
- Los Materiales de Comunicación se deben generar en un formato didáctico, simple y fácil de comprender para el *target*; en particular, orientados también a mitigar o disminuir los frenos que pudiera haber en torno a que es un servicio totalmente nuevo:
 - Miedo inicial: Desconocimiento de la plataforma tecnológica
 - Inseguridad - Cualquier tema referente a la promover la seguridad de la plataforma, favorece a disminuir los frenos
 - No hay barrera con relación al pago inicial de \$50.00 (no hay una diferencia estadísticamente significativa)
 - Tras conocer la aplicación, se mantiene la apertura a usar el servicio
- Por lo anterior vale la pena incorporar en la estrategia de comunicación el tema de SEGURIDAD.
- Generar una fuerte campaña de awareness donde se vincule con pilares de “seguridad” → alianzas con Telcel, Invex, etc. es decir, con empresas ya consolidadas

- **Ampliación de Servicios (para un futuro):**



- Debido a que el tema del ahorro es muy relevante para el target, como sueño y proyecto a futuro, un área de oportunidad sería considerar:
 - Generar instrumentos de ahorro vinculados a la cuenta de Ezuza
 - Utilizar el lado bancarizado de Ezuza, sin evitar relacionarlo con los bancos
- **Respecto a los Agentes, se recomienda**

Recordemos que los Agentes son personas con educación básica, por lo que es muy difícil que ellos puedan asimilar toda la información si se les explica sólo en papel de qué se trata cada uno de los servicios. Además ellos están enfocados en la ejecución, por lo que lo más relevante será conocer todo el funcionamiento y las implicaciones operativas de cada servicio para que tengan una verdadera comprensión de los mismos. Es por ello que se recomienda:

- **DEFINIR** una fecha “inamovible” del lanzamiento de todos los servicios y comunicarlo con anticipación a los agentes para que ellos puedan ir generando expectativa entre sus clientes. Sin embargo es importante, que cuando se comunique la fecha del lanzamiento esté acompañada de varias acciones que transmitan a los agentes que ya está todo listo y que es un hecho que ocurrirá.
- **INFORMAR:** Dado que existe un fuerte desconocimiento sobre los servicios que Ezuza ofrecerá se recomienda realizar una campaña con los Agentes dando a conocer cada uno de éstos servicios.

Esta campaña se recomienda que esté apoyada con una carpeta impresa en donde el Agente pueda tener de manera detallada y gráfica la descripción y el alcance de cada uno de los servicios.

- **PLAN DE CAPACITACIÓN:** Se recomienda realizar un fuerte plan de capacitación en varios sentidos:
Explicar de forma detallada, tanto en lo teórico como en lo práctico, el funcionamiento de los diferentes servicios, con la finalidad de que los agentes entiendan a cabalidad en qué consisten y la forma de operarlos.

Se sugiere realizar un manual del ABC en donde los Agentes puedan consultar el procedimiento de ejecución de cada uno de los servicios.

- Resaltar el valor que tendrá para el agente ofrecer cada servicio, no solo en cuanto a la comisión que van a recibir, sino en la forma en la que se traduce en más negocio (p.e. venta cruzada, mayor frecuencia de clientes, etc.) y por lo tanto en la posibilidad de convertirse en un



comercio integral orientado a contribuir en la expectativa de largo plazo que tienen los agentes.

- Adicionalmente dar elementos a los agentes para que puedan promover los nuevos servicios, es decir, transmitirles todos los beneficios que tendrán sus clientes por usarlos, y darles ejemplos de uso y que así ellos puedan imaginarse usando Ezuza.
- Es de vital importancia tomar en cuenta todos los puntos mencionados en el plan de capacitación, ya que de esto dependerá totalmente que los agentes promuevan intensamente los servicios de Ezuza.
- **TERMINOLOGÍA:** En cuanto a la terminología, para una mejor comprensión de los servicios se sugiere:
 - Envío y recepción de dinero, Depósitos y retiros, pagos de servicios, compras y recargas de tiempo aire se puede emplear tal cual, sin embargo, se debe precisar el cómo operará cada uno de ellos.
 - Para remesas Internacionales se sugiere utilizar envío y recepción de dólares (siempre y cuando no se trate de un servicio que abarque otras latitudes y/o monedas).
 - Y para Vouchers es un término que no se recomienda ya que no lo pueden pronunciar y no lo comprenden, se sugiere utilizar envío y recepción de dinero entre usuarios y no usuarios Ezuza.

- **ATENCIÓN Y SERVICIO POR PARTE DE EZUZA A LOS AGENTES:** Hoy día los Agentes se encuentran muy satisfechos con la atención que les ofrece Ezuza (tanto los ejecutivos que los visitan como las personas que los atienden por teléfono), por lo que se sugiere **NO perder esa cercanía y buen trato** con los Agentes, ya que esto es parte fundamental para que ellos sigan prefiriendo a Ezuza sobre el resto de las compañías que ofrecen el servicio de recargas de celular.

Así mismo, se recomienda contar con un soporte técnico telefónico durante los 365 días del año y que tenga un horario similar al que tienen estos establecimientos de 8:00 am a 21:00 hrs.

- **PUBLICIDAD PARA USUARIOS FINALES:**
Los Agentes saben que la principal fuerza de ventas de los nuevos servicios de Ezuza serán ellos mismos, pero necesitan apoyo de material publicitario (POP) que apoye esta labor, por lo que resulta urgente atender este tema.

Lexia

Insights Solutions

15_0073 CONSULTORÍA PROYECTO EVALUACIÓN EZUZA

Anexo

23-09-15

Guía de Visión Experta Externa

Antes de iniciar me gustaría que me platicaras un poco sobre la relación que tiene la empresa en donde laboras con EZUZA.

- ¿Qué es Ezuza?
 - ¿Cómo la definirías?
 - ¿Cómo funciona?
 - ¿Qué beneficios ofrece Ezuza a sus usuarios?
 - ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Cómo es hoy Ezuza? ¿Qué caracteriza a Ezuza hoy por hoy?
 - ¿Cuáles considera que son sus principales Fortalezas?
 - ¿Y sus debilidades?
 - ¿A qué riesgos se enfrenta?
 - ¿Y cuáles crees que sean las áreas de oportunidad de Ezuza, en este momento?
 - ¿Qué problemas resuelve?
 - ¿Qué tanto consideras que cumple con su objetivo (aumentar el acceso a la financiación y la inclusión financiera entre el consumidor mexicano a base de efectivo)? ¿Por qué?
 - ¿Qué factores internos y externos influyen en la capacidad de Ezuza de cumplir su objetivo? ¿Por qué?
- ¿Me puedes explicar a detalle el mundo en el que juega Ezuza, es decir, cuáles son sus competidores? ¿Podemos hablar de diferentes tipos de competidores? ¿Cómo los dividirías? ¿Qué caracteriza a cada uno (**Mod: Indagar fortalezas y debilidades de cada uno**)?
- Quisiera que me contaras un poco de lo que te ha tocado vivir con Ezuza
 - ¿Cómo empezó?
 - ¿En qué etapa se encuentra ahora?
 - ¿Qué tanto se ha modificado el proyecto inicial? ¿Qué aprendizajes han tenido a lo largo del tiempo?
 - ¿Qué obstáculos se han encontrado (administrativos, operativos, financieros, de normatividad, política o macroeconómica, etc.)? ¿Cómo los han enfrentado?
 - ¿Qué es lo que sigue?
 - ¿A qué metas quieren llegar y en cuánto tiempo? ¿Por qué esas? ¿Qué tiene que pasar para que logren llegar a esas metas?
 - ¿Qué tanto consideras que Ezuza sea un proyecto sustentable, es decir que los efectos permanezcan a lo largo del tiempo?

Guía de Visión Experta Interna

Antes de iniciar me gustaría que me platicaras un poco sobre las actividades que llevas a cabo en EZUZA, cuánto tiempo llevas en la empresa, cuál es tu puesto, etc.

- ¿Qué es Ezuza?
 - ¿Cómo la definirías?
 - ¿Cómo funciona?
 - ¿Qué problemas consideras que les resuelve a sus clientes?
- ¿Cómo es hoy Ezuza? ¿Qué caracteriza a Ezuza hoy por hoy?
 - ¿Cuáles considera que son sus principales Fortalezas?
 - ¿Y sus debilidades?
 - ¿A qué riesgos se enfrenta?
 - ¿Y cuáles crees que sean las áreas de oportunidad de Ezuza, en este momento?
 - ¿Qué problemas resuelve?
 - ¿Qué tanto consideras que cumple con su objetivo (aumentar el acceso a la financiación y la inclusión financiera entre el consumidor mexicano a base de efectivo)? ¿Por qué?
- ¿Me puedes explicar a detalle el mundo en el que juega Ezuza, es decir, cuáles son sus competidores? ¿Podemos hablar de diferentes tipos de competidores? ¿Cómo los dividirías? ¿Qué caracteriza a cada uno (**Mod: Indagar fortalezas y debilidades de cada uno**)?
- Quisiera que me contaras un poco de la historia de Ezuza
 - ¿Cómo empezó?
 - ¿En qué etapa se encuentra ahora?
 - ¿Qué tanto se ha modificado el proyecto inicial? ¿Qué aprendizajes han tenido a lo largo del tiempo?
 - ¿Qué obstáculos se han encontrado (administrativas, operativas, financieras, de normatividad, política, macroeconómicas, etc.)? ¿Cómo los han enfrentado?
 - ¿Qué es lo que sigue?
 - ¿A qué metas quieren llegar y en cuánto tiempo? ¿Por qué esas? ¿Qué tiene que pasar para que logren llegar a esas metas?
 - ¿Qué tanto consideras que Ezuza sea un proyecto sustentable, es decir que los efectos permanezcan a lo largo del tiempo? ¿Qué está haciendo Ezuza actualmente para que sea un proyecto sostenible?
- Ahora pláticame un poco de los Usuarios Ezuza
 - ¿Quiénes son? ¿Qué características tienen?
 - ¿Cuántos son actualmente? ¿Cuántos esperan tener en el corto / mediano / largo plazo?

- ¿En qué les beneficia a los usuarios utilizar Ezuza?
- ¿Qué tan satisfechos consideras que están los usuarios?
- Ahora pláticame un poco de los Agentes Ezuza
 - ¿Quiénes son? ¿Qué características tienen?
 - ¿Cuántos son actualmente? ¿Cuántos esperan tener en el corto / mediano / largo plazo?
 - ¿En qué les beneficia a los Agentes ofrecer los servicios de Ezuza?
 - ¿Qué tan satisfechos consideras que están los agentes?



Guía Entrevistas Agentes

Warm up

- Quisiera que me contara un poco de Usted y de su negocio:
 - ¿Cuánto tiempo lleva con su negocio?
 - ¿En qué horario tiene abierto su negocio? ¿Por qué de esa manera?
 - ¿Qué es lo mejor de tener un negocio como el suyo? ¿Por qué?
 - ¿Qué es lo no tan bueno de tener un negocio como el suyo? ¿Por qué?
 - ¿Cómo se imagina su negocio en 5 años? ¿Por qué de esa forma?

I. LOS CLIENTES

- ¿Cómo son los clientes que vienen a su negocio?
 - ¿Quién viene más, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que sea así?
 - ¿A qué se dedican? (*Mod. Identificar diferencias entre Comerciantes / Trabajadores independientes vs. Empleados vs. Amas de casa*)
 - ¿En qué horarios vienen más?
 - ¿Qué es lo que buscan?
 - ¿Cuánto se gastan en promedio? ¿Qué es lo que compran?
- ¿Cómo son tus clientes frecuentes? ¿Cómo son tus clientes esporádicos?
- ¿Por qué considera que sus clientes eligen venir a su negocio y no van a otra tienda?
- ¿Los atiende de la misma forma? ¿Por qué?

II. EZUZA

- ¿Cómo definiría Ezuza? ¿Qué es Ezuza?
- ¿Qué beneficios ve en Ezuza? ¿Por qué esos?
- ¿Qué ventajas y desventajas ve en Ezuza? (*Mod. Identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad*).
- ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con Ezuza?
- ¿Por qué decidió trabajar con ellos?
 - ¿Qué tanto se ha cumplido esa expectativa que tenía al principio? ¿Por qué?
- ¿Qué impacto ha tenido Ezuza en su negocio?
 - ¿Ha sufrido algún cambio desde que trabaja con Ezuza? ¿Cuál?
- ¿Qué servicios ofrecerá Ezuza cuando se tenga el lanzamiento completo de la plataforma?
 - ¿Qué le parecen? ¿Por qué?
 - ¿Cuál considera que será el más relevante para su negocio? ¿Por qué?
 - ¿Qué tanto considera que serán de utilidad para sus clientes? ¿Por qué?

- Pensando en los distintos tipos de clientes que tienes ¿Cuál servicio cree que será el que utilizarán más? ¿Por qué? (**Mod. Identificar diferencias entre Comerciantes / Trabajadores independientes vs. Empleados vs. Amas de casa**).
- ¿Qué tan fácil o difícil considera que será que sus clientes utilicen los servicios de Ezuza? ¿Por qué? (**Mod. Identificar si hay acciones que Ezuza pueda realizar para facilitar la aceptación de los servicios**)
- ¿Qué es lo mejor de Ezuza? ¿Por qué?
- ¿Qué sería lo no tan bueno? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que Ezuza podría mejorar?
- ¿Cómo es su relación con Ezuza?
- ¿Qué tanto considera que Ezuza resuelve algún problema o necesidad a sus clientes?
 - ¿Por qué?
 - ¿Qué problema o necesidad resuelve? ¿En qué beneficiaría a sus clientes utilizar Ezuza? (**Mod. Identificar acciones concretas**)
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con Ezuza? ¿Por qué?
 - ¿Ha tenido algún problema con ellos? ¿Qué fue lo que pasó? ¿Cómo se solucionó? (**Mod. Identificar todos los problemas a los que se han enfrentado y la forma en que se han abordado**)
- ¿Qué tanto considera que su negocio cambiará por usar Ezuza? ¿Por qué? ¿En qué aspectos cambiará?
- ¿Hacia dónde va su negocio con Ezuza?
 - ¿Qué le gustaría lograr en el corto / mediano plazo?
 - ¿Qué le gustaría lograr en el largo plazo?

III. RECOMENDACIONES FINALES

Ya para terminar, quisiera que me dijera todas las recomendaciones que le haría a Ezuza para que ahora que va a ser el lanzamiento de la plataforma fuera un éxito (**Mod. Identificar necesidades del Agente, inquietudes y preocupaciones**).



Cuestionario EtnoSondeo Usuarios Potenciales Ezuza

FOLIO _____

BUENOS DÍAS/TARDES, MI NOMBRE ES... ¿ME PODRÍA RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

FILTRO		
A. GÉNERO (No preguntar y considerar para cuotas) F () M ()	B. ¿Qué edad tienes? _____ (Anotar edad exacta y considerar rangos para cuotas) menor de 20 () Terminar 20-24 () 25-35 () 36 - 45 () más de 46 () Terminar	C. ¿Tienes teléfono celular? SI () NO () Terminar
C. ¿Con que compañía (s) tienes tu servicio de telefonía celular? Telcel () Iusacell () Terminar Movistar () Terminar Nextel () Terminar Unefon () Terminar		
D. ¿Qué tipo de celular tiene? Smartphone () Teléfono Básico ()		
E. ¿Cuentas con algún producto bancario? SI () ¿Cuántos tiene? _____ ¿Cuáles tiene? _____ NO ()		
<i>Solo se van a considerar a personas que no cuenten con ningún producto bancario o que tengan solo una tarjeta de débito / nómina. NO entran más productos bancarios.</i>		
F. ¿Cuál es tu ocupación? Comerciante / Profesionista Independiente () Empleado () Ama de casa () Otro () Terminar		

I. U&A en relación al dinero

Empezaremos la entrevista hablando un poco sobre el dinero

1. ¿Me podría contar un poco sobre lo que hace actualmente con su dinero? **(Mod. Profundizar)**

2. ¿Cada cuánto tiempo recibes dinero?

a. Mensual	b. Quincenal	c. Semanal	d. Diario	e. Otro ¿Cuál? _____
------------	--------------	------------	-----------	-------------------------

3. Pensando en un mes típico ¿En qué usas? **(Mod. Mostrar la tarjeta de ayuda, dar la indicación que si gasta en algo más lo mencione)**

a. Alimentación	b. Transporte	c. Luz	d. Agua
e. Gas	f. Renta	g. Educación	h. Salud
i. Ropa	j. Entretenimiento	k. Ahorro	l. Celular
m. Pago de deudas	n. TV de paga	ñ. Hago préstamos a familiares y amigos	o. Doy gasto en mi casa
p. Participo en una tanda	q. Otro ¿Cuál? _____		

2.1 De todos estos rubros ¿Cuáles son 3 en los que gastas más? **(Mod. Volver a mostrar la tarjeta de apoyo)**

a. Alimentación	b. Transporte	c. Luz	d. Agua
e. Gas	f. Renta	g. Educación	h. Salud
i. Ropa	j. Entretenimiento	k. Ahorro	l. Celular
m. Pago de deudas	n. TV de paga	ñ. Hago préstamos a familiares y amigos	o. Doy gasto en mi casa
p. Participo en una tanda	q. Otro ¿Cuál? _____		

1er Rubro en el que gasta más _____

2do Rubro en el que gasta más _____

3er Rubro en el que gasta más _____

2.1.1 ¿Por qué en esos? (Mod. Pedir que el entrevistado explique las razones de cada rubro?)

1er Rubro _____

2do Rubro _____

3er Rubro _____

2.1.2 De los tres gastos que mencionó en la pregunta anterior, ¿Cuál es el medio que utiliza para hacer estos pagos?

1er Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.1.2.1 ¿Por qué lo paga de esa manera?

2do Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.1.2.2 ¿Por qué lo paga de esa manera?

3er Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.1.2.3 ¿Por qué lo paga de esa manera?

2.2 De todos estos gastos ¿Cuáles serían los 3 rubros en los que gasta menos? (Mod. Volver a mostrar la tarjeta de apoyo)

a. Alimentación	b. Transporte	c. Luz	d. Agua
e. Gas	f. Renta	g. Educación	h. Salud
i. Ropa	j. Entretenimiento	k. Ahorro	l. Celular
m. Pago de deudas	n. TV de paga	ñ. Hago préstamos a familiares y amigos	o. Doy gasto en mi casa
p. Participo en una tanda	q. Otro ¿Cuál? _____		

1er Rubro en el que gasta menos _____

2do Rubro en el que gasta menos _____

3er Rubro en el que gasta menos _____

2.2.1 ¿Por qué en esos? (Mod. Pedir que el entrevistado explique las razones de cada rubro?)

1er Rubro _____

2do Rubro _____

3er Rubro _____

2.2.2 De los tres gastos que mencionó en la pregunta anterior, ¿Cuál es el medio que utiliza para hacer estos pagos?

1er Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.2.2.1 ¿Por qué lo paga de esa manera?

2do Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.2.2.2 ¿Por qué lo paga de esa manera?

3er Rubro _____ ¿lo paga con...?

a. Efectivo	b. Tarjeta Bancaria	3. Vales de despensa	4. Otro ¿Cuál? _____
-------------	---------------------	----------------------	----------------------

2.2.2.3 ¿Por qué lo paga de esa manera?

2.3 Pensando en todos estos gastos, si en alguna ocasión no le alcanzara ¿Cuál sacrificaría?
(Mod. Volver a mostrar la tarjeta de apoyo)

a. Alimentación	b. Transporte	c. Luz	d. Agua
e. Gas	f. Renta	g. Educación	h. Salud
i. Ropa	j. Entretenimiento	k. Ahorro	l. Celular
j. Otro ¿Cuál? _____			

2.3.1 ¿Por qué eso?

2.4 Pensando en todos estos gastos, si en alguna ocasión no le alcanzara y no pudiera sacrificar alguno ¿Cómo le haría para completar?

a. Préstamo Familiar	b. Empeño	c. Tanda	d. Caja de ahorro	e. Otro ¿Cuál? _____
----------------------	-----------	----------	-------------------	----------------------

2.4.1 ¿Por qué de esa forma?

4. ¿Cómo distribuye sus pagos?

a. Los realizo en un mismo día	b. Los realizo en días diferentes
--------------------------------	-----------------------------------

3.1 ¿Por qué de esa manera?

5. ¿Actualmente hay algo que te gustaría hacer con tu dinero y no haces?

a. SI (seguir a la pregunta 5.1)	b. NO (pasar a la pregunta 6)
----------------------------------	-------------------------------

5.1. ¿Qué es lo que te gustaría hacer?

5.2. ¿Por qué no lo haces?

6. Cuando va a realizar sus pagos ¿Toma algunas medidas de precaución?

b. SI (seguir a la pregunta 6.1)	b. NO (pasar a la pregunta 7)
----------------------------------	-------------------------------

6.1. ¿Qué medidas de precaución toma cuando va a realizar sus pagos?

a. Voy acompañado	b. Lo llevo guardado en sitio especial	c. Cambio mi camino / habitual	e. Otro ¿Cuál? _____
-------------------	--	--------------------------------	----------------------

6.1.1. ¿Por qué?

7. Normalmente ¿Dónde guarda su dinero?

7.1 ¿Por qué ahí?

8. Ante una emergencia o situación inesperada ¿qué manera le parece más confiable para obtener dinero?

a. Préstamo Familiar	b. Empeño	c. Tanda	d. Caja de ahorro	e. Otro ¿Cuál? _____
----------------------	-----------	----------	-------------------	----------------------

8.1 ¿Por qué?

9. ¿Cuáles serían tus preocupaciones respecto al uso del dinero?

9.1 ¿Por qué?

10. ¿Cuáles serían tus preocupaciones en relación del dinero?

a. No me alcance	b. Me lo roben	c. Se me pierda	d. Otro ¿Cuál? _____
------------------	----------------	-----------------	----------------------

10.1 ¿Por qué?

11. ¿Tienes familia fuera de Puebla?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a. SI (seguir a la pregunta 11.1) | b. NO (pasar a la pregunta 12) |
|-----------------------------------|--------------------------------|

11.1. ¿En dónde?

11.2. ¿Acostumbras enviarles dinero?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a. SI (seguir a la pregunta 11.1) | b. NO (pasar a la pregunta 12) |
|-----------------------------------|--------------------------------|

1

11.2.1 ¿Cada cuánto?

11.2.2 ¿Por qué les envías dinero?

II. EVALUACIÓN DE EZUZA

Ahora te voy a mostrar una idea y después quiero que me cuentes qué te parece. (MOD. ENSEÑARLE LA TARJETA CON EL CONCEPTO)



¿Qué es Ezuza?

Es una solución innovadora de dinero móvil que ayuda las personas a tener mejor control de su dinero de forma fácil y seguro. Todo a través del celular.

¿Qué es el dinero móvil?

Es dinero electrónico en tu celular. Es una nueva forma de comercio que usa la tecnología para hacer más fáciles, rápidas y seguras las transacciones de dinero entre las personas y los comercios.

¿Quién puede usar Ezuza?

¡Cualquier persona, con cualquier celular!

Todo lo que se necesita para ser parte de Ezuza es tener un celular (desde el más básico, hasta un smartphone) y \$50 los cuales servirán para hacer tus primeras transacciones.

¿Qué servicios ofrece Ezuza?

- Depósitos y retiros de efectivo
- Envío y recepción de dinero
- Recargas de tiempo aire
- Compras
- Vouchers (envío de dinero entre usuario Ezuza y un No Usuario / Entre no usuarios).
- Pago de servicios
- Remesas

¿Cómo podrás disfrutar los servicios de Ezuza?

1. Regístrate como usuario con alguno de los Agentes Ezuza, que son negocios y tienditas de tu comunidad o colonia donde veas la imagen de Ezuza.
2. Si ya eres Usuario Ezuza, puedes hacer depósitos y retiros de efectivo con los Agentes Ezuza.
2. Todos los demás servicios los podrás utilizar desde cualquier lugar a través de tu celular.

12. Dime todo lo que se te vino a la mente al ver esto que le mostré (Mod. Una vez que el entrevistado diga todas sus asociaciones, preguntar sobre los posibles usos que le daría):

13. ¿Qué sentiste al ver esto? (MOD: mostrar caras de sentimientos)

a. Duda	b. Tristeza	c. Sorpresa	d. Felicidad
e. Enojo	f. Miedo	g. Disgusto	h. Neutral

13.1 ¿Por qué?

14. ¿Qué tanto te gustó?

a. Mucho	b. Algo	c. Poco	d. Nada
----------	---------	---------	---------

14.1 ¿Por qué? (MOD: profundizar en agrados, desagradados)

15. Explícame con tus palabras lo que entendiste de Ezuz

16. ¿Cómo te lo imaginas?

17. ¿Qué tanto consideras que Ezuz es para ti?

a. Definitivamente es para mí	b. Probablemente es para mí	c. No estoy seguro o no es para mí	d. Probablemente no es para mí	e. Definitivamente no es para mí
-------------------------------	-----------------------------	------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

17.1 ¿Por qué?

17.2 ¿Consideras que Ezuz te resuelve algún problema / necesidad?

a. SI (seguir a la pregunta 4.1)	b. NO (pasar a la pregunta 5)
----------------------------------	-------------------------------

17.2.1

¿Qué es lo que te resuelve?

17.2.2 ¿Cómo es que lo que te resuelve?

18. ¿Qué tan dispuesto estarías a usar Ezuz?

a. Muy dispuesto	b. Algo dispuesto	c. Ni dispuesto ni indisposto	d. Poco dispuesto	e. Nada dispuesto
------------------	-------------------	-------------------------------	-------------------	-------------------

18.1 ¿Por qué?

18.2 ¿De todos los servicios que Ezuz Ofrece cuál consideras que es el que más utilizarías? (Mod. Pedir al entrevistado que jerarquice los servicios)

a. Depósitos y retiros	b. Envío y recepción de dinero	c. Recargas de tiempo aire	d. Compras
e. Vouchers	f. Pago de servicios	g. Remesas	

1er Lugar _____
 ¿Por qué ese servicio? _____

 ¿Para qué te serviría? _____

 2ndo lugar _____
 ¿Por qué ese servicio? _____

 ¿Para qué te serviría? _____

 3er lugar _____
 ¿Por qué ese servicio? _____

 ¿Para qué te serviría? _____

 4to lugar _____
 5to lugar _____
 6to lugar _____
 7mo lugar _____

III. Evaluación de la plataforma

Ahora te voy a mostrar cómo funciona y quiero que me digas qué te parece
 (Mod. Hacer la simulación de la transacción)

19. Dime todo lo que se le vino a la mente al ver esto que te mostré:

20. ¿Qué tanto te gustó?

a. Mucho	b. Algo	c. Poco	d. Nada
----------	---------	---------	---------

20.1 ¿Por qué? (MOD: profundizar en agrados, desagradados)

21. Ahora que ya viste cómo funciona ¿Qué tanto consideras que Ezuza es para ti?

a. Definitivamente es para mi	b. Probablemente es para mi	c. No estoy seguro o no es para mi	d. Probablemente no es para mi	e. Definitivamente no es para mi
-------------------------------	-----------------------------	------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

21.1 ¿Por qué?

22. ¿Qué tanto consideras que Ezuza es fácil de manejar?

a. Mucho	b. Algo	c. Poco	d. Nada
----------	---------	---------	---------

22.1

¿Por qué?

23. Ahora que ya viste cómo funciona ¿Qué tan dispuesto estarías a usar Ezuza?

a. Muy dispuesto	b. Algo dispuesto	c. Ni dispuesto ni indisposto	d. Poco dispuesto	e. Nada dispuesto
------------------	-------------------	-------------------------------	-------------------	-------------------

23.1 ¿Por qué?

IV. Recomendaciones

24. Por último quisiera que me dijeras ¿qué es lo que tiene que hacer Ezuza para que sea algo que utilices? (Mod. Buscar que el usuario de todas sus recomendaciones para que Ezuza sea un éxito).

MUCHAS GRACIAS

ENTREVISTADOR _____
LUGAR DE LA ENTREVISTA _____



Cuestionario Estudio Factibilidad

LAS INSTRUCCIONES A PROGRAMADOR APARECEN EN ROJO

Buen día, Somos LEXIA, una agencia de Investigación de Mercados. Deseamos conocer sus actitudes y percepciones sobre su estilo de vida, por lo que nos gustaría saber su opinión mediante una encuesta que durará alrededor de 15 minutos.

Toda la información que proporcione cumplirá con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. LEXIA es responsable de la información que nos proporcione. En caso de tener alguna duda agradeceremos visite nuestro sitio web www.lexia.cc donde podrá consultar

SECCIÓN. FILTROS

F1 ¿Cuál es su edad en años cumplidos al día de hoy? RU

EDAD EXACTA:

PROGRAMADOR CLASIFICAR EDAD CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES RANGOS

19 años o menos	1	TERMINAR
De 20 a 24	2	CONTINUAR
De 25 a 35	3	
De 36 a 45	4	
46 años o más	5	TERMINAR

F2 Género por observación. RU

Femenino	1
Masculino	2

F2.1 El Estado de Puebla es su residencia permanente, es decir ¿Has vivido en este estado durante los últimos 6 meses? RU

Sí	1	CONTINUAR
No	2	TERMINAR

F2.2 ¿Cuál es el código postal de su hogar?

		CONTINUAR
No proporcionó	99	TERMINAR

F3 ¿Usted o algún familiar que viva con usted trabaja en alguna de las siguientes rubros? RU

1	Agencia que realiza encuestas o promociones	TERMINAR
2	Empresa de radio, TV o periódico	TERMINAR
3	Instituciones financieras o bancos	TERMINAR
4	Educación	CONTINUAR

5	Ninguna de las anteriores	
---	---------------------------	--

F4 ¿Tiene celular? RU

Sí	1	CONTINUAR
No	2	TERMINAR

F4.1 ¿Con que compañía (s) tiene su servicio de telefonía celular? RU

Telcel	1	CONTINUAR
Iusacell	2	TERMINAR
Movistar	3	
Nextel	4	
Unefon	5	

F4.2 ¿Qué tipo de celular tiene? RU

Smartphone	1
Teléfono básico	2

F5 ¿Cuenta con alguna tarjeta bancaria o producto bancario? RU

Sí	1	CONTINUAR
No	2	PASAR A F6

F5.1 Considerando las siguientes opciones ¿Cuántas tarjetas bancarias o productos bancarios tiene? RU. PROGRAMADOR PERMITIR SÓLO CARACTERES NÚMERICOS

Tarjeta de debito		CONTINUAR UNICAMENTE SI SELECCIONA "1" EN COD. 1 O 2,
Tarjeta de nómina		
Tarjeta de crédito		
Otros. Especificar		

F6 ¿Usted trabaja o tiene ingresos propios? RU

Sí	1
No	2

F6.1 ¿En cuál de las siguientes opciones está su ocupación? RU

Comerciante	1	CONTINUAR
Trabajador independiente (por cuenta propia)	2	
Empleado de empresa pública o privada	3	

Ama de casa	4	
Otro	5	
Desempleado / Sin actividad empresarial actualmente	6	TERMINAR

TABLA DE CLASIFICACION

Comerciante	1
Trabajador independiente (por cuenta propia)	2
Empleado de empresa pública y privada	3
Ama de casa	4

F7 ¿Cuál es su estado civil? RU

Soltero	1
Casado	2
Viudo	3
Divorciado	4
Unión libre	5

F8 Actualmente, ¿Con quién vive? RM

Pareja	1
Familiares	2
Amigos	3
Hijos	4
Solo / Sola	5
Otro (especificar)_____	99

F9 ¿Cuántos hijos tiene? RU

Uno	1	
Dos	2	
Tres	3	
Cuatro	4	
Cinco	5	
Seis	6	
Más de seis	7	
No tengo hijos	99	CLASIFICAR COMO PERSONA SIN HIJOS

F10 ¿Cuántos de estos hijos están actualmente a su cargo? Es decir que vivan actualmente en su hogar RU

Uno	1
Dos	2
Tres	3
Cuatro	4
Cinco	5
Seis	6
Más de seis	7
TODOS	8

SECCIÓN A. BATERÍA AMAI

A1 Pensando en la persona que aporta la mayor parte del ingreso en su hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que *completó*? **RU**

		PTS
01.	No estudió	0
02.	Primaria Incompleta	0
03.	Primaria Completa	22
04.	Secundaria Incompleta	22
05.	Secundaria Completa	22
06.	Carrera Comercial	38
07.	Carrera Técnica	38
08.	Preparatoria Incompleta	38
09.	Preparatoria Completa	38
10.	Licenciatura Incompleta	52
11.	Licenciatura Completa	52
12.	Maestría o Diplomado	72
13.	Doctorado	72
14.	No sabe/No contestó	0

A2 ¿Cuál es el total de piezas y/o habitaciones con que cuenta su hogar? Por favor no incluya baños, medios baños, pasillos, patios y zotehuelas. **RU**

		PTS
1.	Uno	0
2.	Dos	0
3.	Tres	0
4.	Cuatro	0
5.	Cinco	8

6.	Seis	8
7.	Siete o más	14

A3 ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay para uso exclusivo de los integrantes de su hogar? **RU**

		PTS
0.	Ninguno	0
1.	Uno	13
2.	Dos	31
3.	Tres	31
4.	Cuatro o más	48

A4 ¿En su hogar cuentan con regadera funcionando en alguno de los baños? **RU**

		PTS
0.	No	0
1.	Sí	10

A5 Contando todos los focos que utiliza para iluminar su hogar, incluyendo los de techos, paredes y lámparas de buró o piso, dígame ¿cuántos focos tiene su vivienda? **RU**

		PTS
1.	Cinco o menos	0
2.	Entre seis y diez	15
3.	Entre once y quince	27
4.	Entre dieciséis y veinte	32
5.	Veintiuno o más	46

A6 ¿Es el piso de su hogar predominantemente de tierra o de cemento, o de algún otro tipo de acabado? **RU**

		PTS
0.	Tierra o cemento	0
1.	Otro tipo de acabado	11

A7 ¿Cuántos automóviles propios, excluyendo taxis, tienen en su hogar? **RU**

		PTS
0.	Ninguno	0
1.	Uno	32
2.	Dos	41

3.	Tres o más	58
----	------------	----

A8 ¿En su hogar cuentan con estufa de gas o eléctrica? **RU**

		PTS
0.	No	0
1.	Sí	20

PROGRAMADOR: CLASIFICAR

COD	NIVEL	PUNTOS	
1	A/B	193 o más	TERMINAR
2	C+	155 a 192	
3	C	128 a 154	
4	C-	105 a 127	CONTINUAR
5	D+	80 a 104	
6	D	33 a 79	
7	E	0 a 32	

SECCIÓN B. ESTILO DE VIDA

B1 Con un solo adjetivo, ¿cómo se describiría a si mismo (a)?

Soy una persona...

B2 A continuación se mostrarán algunas frases que podrían describir su forma de ser y de pensar. Con la siguiente escala del 1 al 4, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo, dígame, que tan de acuerdo o en desacuerdo está en que... **RU POR FILA**

ROTAR ATRIBUTOS		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	Tengo confianza en mí mismo (a)	1	2	3	4
	Valoro la opinión de otras personas	1	2	3	4
	Soy una persona responsable	1	2	3	4

Considero que tener lo básico es suficiente para mi	1	2	3	4
Me gustan compartir momentos con mi familia	1	2	3	4
Comparto mis experiencias con otras personas	1	2	3	4
Cumplo los compromisos que adquiero	1	2	3	4
Pienso que es mejor pagar con dinero en efectivo	1	2	3	4
Me estreso cuando tengo que tratar asuntos económicos	1	2	3	4
Me gusta usar la tecnología	1	2	3	4
Sólo uso mi celular para comunicarme con mi familia	1	2	3	4
Tengo distintas aplicaciones en mi celular	1	2	3	4
Únicamente pediría un préstamo/crédito en caso de emergencia	1	2	3	4
Pedir un préstamo es algo normal	1	2	3	4
Los bancos me generan desconfianza	1	2	3	4
La familia y los amigos son la mejor fuente de préstamo/crédito	1	2	3	4
Sé administrar mis gastos muy bien	1	2	3	4
Prefiero administrar mis gastos en efectivo	1	2	3	4
Prefiero traer dinero en la cartera o monedero para tenerlos siempre “a la mano”	1	2	3	4
Prefiero guardar el dinero en mi casa	1	2	3	4
Realiza sus pagos en un solo día	1	2	3	4

B3 ¿En qué ha usado su dinero durante el último mes? RM. ROTAR ATRIBUTOS

Alimentación	1
Transporte	2
Luz	3
Agua	4
Gas	5
Renta	6
Educación	7
Salud	8
Ropa	9
Entretenimiento	10

Ahorro	11
Telefónica celular	12
Pagar deudas	13
TV de paga	14
Hago préstamos a familiares y amigos	15
Doy gasto en mi casa	16
Participo en una tanda	17
Enviar dinero a otras personas	18
Teléfono fijo	19
Artículos para su casa y cuidado personal	20

B4 De los usos que mencionó, ¿Cuál es el medio que utiliza para hacer estos pagos?

RM. ARRASTRAR ATRIBUTOS DE B3

	Efectivo	Tarjeta Bancaria	Vales de despensa	Otro. Especificar
Alimentación	1	2	3	4
Transporte	1	2	3	4
Luz	1	2	3	4
Agua	1	2	3	4
Gas	1	2	3	4
Renta	1	2	3	4
Educación	1	2	3	4
Salud	1	2	3	4
Ropa	1	2	3	4
Entretenimiento	1	2	3	4
Ahorro	1	2	3	4
Telefónica celular	1	2	3	4
Pagar deudas	1	2	3	4
TV de paga	1	2	3	4
Hago préstamos a familiares y amigos	1	2	3	4
Doy gasto en mi casa	1	2	3	4
Participo en una tanda	1	2	3	4
Enviar dinero a otras personas	1	2	3	4
Teléfono fijo	1	2	3	4
Artículos para su casa y cuidado personal	1	2	3	4

B5 Pensando en todos estos gastos, si en alguna ocasión no le alcanzara y no pudiera sacrificar alguno ¿qué tan probable es que utilice... **MENCIONAR SERVICIO? RU POR FILA**

	Definitivamente no lo utilizaría	Probablemente no lo utilizaría	Probablemente si lo utilizaría	Definitivamente si lo utilizaría
Préstamo familiar	1	2	3	4
Casa de Empeño	1	2	3	4
Tanda	1	2	3	4
Caja de ahorro	1	2	3	4
Préstamo bancario	1	2	3	4
Trabajar temporalmente	1	2	3	4
Vender cosas que tiene su casa	1	2	3	4
Otro medio. Especifica	1	2	3	4

B6 De los siguientes establecimientos ¿en cuáles realizó compras de algún producto durante la última semana? **RM**

B6.1 De los siguientes establecimientos ¿en cuáles realizó algún pago, pero no por algún producto, sino por algún servicio (p.e: luz, agua, tv de paga, recarga, etc.) durante la última semana? **RM**

	B6	B6.1
Tiendas de abarrotes / tienditas de la esquina	1	1
Tiendas como Oxxo o 7Eleven	2	2
Farmacias	3	3
Papelerías	4	4
Tiendas de autoservicios /supermercados	5	5
Bancos		6
Establecimientos públicos (para pagar servicios como luz y agua)		7
Caja de ahorro		8
Casa de empeño		9

B6.2 ¿Sus pagos los realiza en un día específico o en cualquier día? **RM**

Día en específico	1	B6.3 ¿Qué día de la semana? 1. Lunes 2. Martes 3. Miércoles 4. Jueves 5. Viernes 6. Sábado 7. Domingo
Cualquier día	2	

B7 Aproximadamente ¿Cuánto tiempo pasa fuera de su casa en un día normal?
PERMITIR SÓLO CARÁCTERES NÚMERICOS

B7.1 Aproximadamente ¿Cuánto tiempo pasa fuera de su casa en un día cuando realiza pagos? **PERMITIR SÓLO CARÁCTERES NÚMERICOS**

B8 De los establecimientos que mencionó ¿cuál es el tiempo promedio que utiliza en trasladarse de su casa a dicho establecimiento? Especificar tiempo en minutos. **RM ARRASTAR RESPUESTA DE B6. PERMITIR SÓLO CARÁCTERES NÚMERICOS**

	B8
Tiendas de abarrotes / tienditas de la esquina	1
Tiendas como Oxxo o 7 Eleven	2
Farmacias	3
Papelerías	4
Tiendas de autoservicios /supermercados	5
Bancos	6
Establecimientos públicos (para pagar servicios como luz y agua)	7
Caja de ahorro	8
Casa de empeño	9

B9 Aproximadamente ¿Cuánto gasta en transporte en un día normal? **PERMITIR SÓLO CARÁCTERES NÚMERICOS**

B9.1 Aproximadamente ¿Cuánto gasta en transporte en un día donde realice pagos? **PERMITIR SÓLO CARÁCTERES NÚMERICOS**



B10 A continuación se mostrarán algunas frases que podrían describir su forma de ser y de pensar. Con la siguiente escala del 1 al 4, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo, dígame, que tan de acuerdo o en desacuerdo está en que te gustaría **HACER CON TU DINERO...** **RU**
POR FILA

ROTAR ATRIBUTOS		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	Ahorrar (en general)	1	2	3	4
	Viajar	1	2	3	4
	Iniciar un negocio/comercio	1	2	3	4
	Terminar sus estudios	1	2	3	4
	Arreglar / comprar casa	1	2	3	4
	Ahorrar para alguna emergencia	1	2	3	4

B11 ¿Tiene familiares fuera de Puebla? **RM**

Sí, en otros estados	1
Sí, en otros países	2
No, solo en Puebla	3

Si responde COD. 3 EN B11 → Pasar a siguiente sección

B12 ¿En qué estados de la República Mexicana u otros países tiene familiares?

1. En otros estados de la República Mexicana SI SELECCIONÓ COD. 1 EN B11	
2. En otros países SI SELECCIONÓ COD. 2 EN B11	

B13 ¿Qué parentesco tienes con tus familiares que viven en otros estados u otros países? **RM**

	1. En otros estados de la República Mexicana SI SELECCIONÓ COD. 1 EN B11	2. En otros países SI SELECCIONÓ COD. 2 EN B11
--	---	---

Padre	1	1
Madre	2	2
Hijos (as)	3	3
Tíos	4	4
Abuelos	5	5
Otro. Especificar	6	6

B14. ¿Envías o recibes dinero a tus familiares?

	1. En otros estados de la República Mexicana SI SELECCIONÓ COD. 1 EN B11		2. En otros países SI SELECCIONÓ COD. 2 EN B11	
	SÍ	No	SÍ	No
1. Envías dinero a tus familiares	1	2	1	2
2. Recibes dinero de tus familiares	1	2	1	2

Si responde NO (Opción de respuesta “2”) a opción 1 y 2 → Pasar a siguiente sección

B15. ¿Qué parentesco tienes con tus familiares que envías o recibes dinero? **RM**

	1. En otros estados de la República Mexicana SI SELECCIONÓ COD. 1 EN B11		2. En otros países SI SELECCIONÓ COD. 2 EN B11	
	Envías dinero a ...	Recibes dinero de...	Envías dinero a ...	Recibes dinero de...
Padre	1	1	1	1
Madre	2	2	2	2
Hijos (as)	3	3	3	3
Tíos	4	4	4	4
Abuelos	5	5	5	5
Otro. Especificar	6	6	6	6

SECCIÓN C. EVALUACIÓN CONCEPTO

Ahora queremos que lea con atención el siguiente concepto y nos comparta su opinión sobre el mismo: **SE PRESENTARÁ VIDEO DEL CONCEPTO**



¿Qué es Ezuza?

Es una solución innovadora de **dinero móvil** que ayuda las personas a tener mejor control de su dinero de forma fácil y seguro. Todo a través del celular.

¿Qué es el dinero móvil?

Es dinero electrónico en tu celular. Es una nueva forma de comercio que usa la tecnología para hacer más fáciles, rápidas y seguras las transacciones de dinero entre las personas y los comercios.

¿Quién puede usar Ezuza?

¡Cualquier persona, con cualquier celular!

Todo lo que se necesita para ser parte de Ezuza es tener un celular (desde el más básico, hasta un Smartphone) y \$50 los cuales servirán para hacer tus primeras transacciones.

¿Qué servicios ofrece Ezuza?

- Depósitos y retiros de efectivo
- Envío y recepción de dinero
- Recargas de tiempo aire
- Compras
- Vouchers (envío de dinero entre usuario Ezuza y un No Usuario / Entre no usuarios).
- Pago de servicios
- Remesas

¿Cómo podrás disfrutar los servicios de Ezuza?

4. Regístrate como usuario con alguno de los Agentes Ezuza, que son negocios y tienditas de tu comunidad o colonia donde veas la imagen de Ezuza.
5. Si ya eres Usuario Ezuza, puedes hacer depósitos y retiros de efectivo con los Agentes Ezuza.
6. Todos los demás servicios los podrás utilizar desde cualquier lugar a través de tu celular.

C1 ¿Qué es lo que más recuerda del concepto que acaba de leer? INSISTIR Y PROFUNDIZAR

C2 ¿Qué tanto le agrado o desagradó el concepto que acaba de leer? RU

Me agrado mucho	4
-----------------	---

Me agrado poco	3
Me desagrado poco	2
Me desagrado mucho	1

C2.1 ¿Por qué considera que el concepto de Ezuzá INSERTAR RESPUESTA DE C2? INSISTIR Y PROFUNDIZAR EN NECESIDADES QUE RESUELVE O NO RESUELVE

C3 ¿Considera que Ezuzá le resuelve algún problema / necesidad? RU

Sí	1
No	2

C4 ¿Por qué considera que Ezuzá INSERTAR RESPUESTA DE C4.2 le resuelve algún problema / necesidad? INSISTIR Y PROFUNDIZAR EN NECESIDADES QUE RESUELVE O NO RESUELVE

C5 De manera general, ¿Qué tan probable es que utilice Ezuzá? RU

Definitivamente si utilizaría Ezuzá	4
Probablemente si utilizaría Ezuzá	3
Probablemente no utilizaría Ezuzá	2
Definitivamente no utilizaría Ezuzá	1

C6 ¿Por qué considera que INSERTAR RESPUESTA DE C5? INSISTIR Y PROFUNDIZAR

C5 Considerando un monto inicial de \$50.00 para empezar a utilizar los servicios de Ezuzá, ¿Qué tan probable es que utilice Ezuzá por primera vez? RU

Definitivamente si utilizaría Ezuzá	4
Probablemente si utilizaría Ezuzá	3
Probablemente no utilizaría Ezuzá	2
Definitivamente no utilizaría Ezuzá	1

C7 Hablando específicamente de los servicios que ofrece Ezuzá ¿qué tan probable es que utilice... MENCIONAR SERVICIO? RU POR FILA

	Definitivament e no lo utilizaría	Probablement e no lo utilizaría	Probablement e si lo utilizaría	Definitivament e si lo utilizaría

Depósitos y retiros de efectivo	1	2	3	4
Envío y recepción de dinero	1	2	3	4
Recargas de tiempo aire	1	2	3	4
Compras	1	2	3	4
Vouchers : envío de dinero entre usuario Ezuza y un No Usuario / Entre no usuarios	1	2	3	4
Pago de servicios	1	2	3	4
Remesas	1	2	3	4

C7.1 De los servicios que proporciona Ezuza ¿cuál considera que es el servicio que más utilizaría? **RU**

Depósitos y retiros de efectivo	1
Envío y recepción de dinero	2
Recargas de tiempo aire	3
Compras	4
Vouchers (envío de dinero entre usuario Ezuza y un No Usuario / Entre no usuarios).	5
Pago de servicios	6
Remesas	7

Ninguno	8
---------	---

C7.2 ¿Por qué considera que utilizaría más **INSERTAR RESPUESTA DE C7.1?**

--

SECCIÓN D. EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Ahora le voy a mostrar cómo funciona y posteriormente me gustaría conocer su opinión. **SE PRESENTARÁ VIDEO DEL USO DE LA APP.**

D1 ¿Qué es lo que más recuerda de la aplicación que le acabo de mostrar?
INSISTIR Y PROFUNDIZAR

--

D2 ¿Qué tanto le agrado o desagradó la aplicación que le acabo de mostrar? **RU**

Me agrado mucho	4
-----------------	---

Me agrado poco	3
Me desagrado poco	2
Me desagrado mucho	1

D2.1 ¿Por qué considera que la aplicación de Ezuza INSERTAR RESPUESTA DE D2? INSISTIR Y PROFUNDIZAR EN NECESIDADES QUE RESUELVE O NO RESUELVE

D3 ¿A qué otro producto, servicio o aplicación se parece Ezuza? INSISTIR HASTA QUE LA RESPUESTA SEA NINGUNA MAS

D4 ¿Qué tan fácil o difícil considera que es utilizar Ezuza? RU

Muy difícil	4
Algo difícil	3
Algo fácil	2
Muy fácil	1

D5 ¿Qué tan probable es que utilice Ezuza? RU

Definitivamente si utilizaría Ezuza	4
Probablemente si utilizaría Ezuza	3
Probablemente no utilizaría Ezuza	2
Definitivamente no utilizaría Ezuza	1

D6 Considerando el concepto y la aplicación que le mostré ¿Cuáles considera que son las VENTAJAS/ COSAS BUENAS de Ezuza? INSISTIR Y PROFUNDIZAR

D7 Considerando el concepto y la aplicación que le mostré ¿Cuáles considera que son las DESVENTAJAS/ COSAS MALAS de Ezuza? INSISTIR Y PROFUNDIZAR

D8 De acuerdo a esta tarjeta ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está en que las siguientes frases describen su opinión sobre Ezuza? RU POR FILA

ROTAR ATRIBUTOS	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Es un servicio que me llamaría mucho la atención	1	2	3	4
Es un servicio del que hablarían muchas personas	1	2	3	4
Es un servicio innovadora	1	2	3	4
Es un servicio para personas como yo	1	2	3	4
Es un servicio que utilizaría regularmente	1	2	3	4
Es un servicio que resolvería mis necesidades actuales	1	2	3	4
Es un servicio que me haría la vida más fácil	1	2	3	4
Es un servicio fácil de utilizar	1	2	3	4
Es seguro	1	2	3	4
Me ahorraría tiempo en desplazamiento	1	2	3	4
Me ahorraría dinero en desplazamiento	1	2	3	4

C8 ¿Qué otro tipo de servicios le gustaría que Ezuza ofreciera? INSISTIR

--

C9 ¿En qué tipo de establecimientos le gustaría que estuviera Ezuza? RM

Tiendas de abarrotes / tienditas de la esquina	1
Tiendas como Oxxo o 7 Eleven	2
Farmacias	3
Papelerías	4
Tiendas de autoservicios /supermercados	5
Bancos	6
Establecimientos públicos (para pagar servicios como luz y agua)	7
Caja de ahorro	8
Casa de empeño	9
Otro. Especificar	10
Otro. Especificar	11

¡Muchas gracias por su tiempo!