

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION
DE UNA FINTECH EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

**Trabajo de titulación para optar al título de
Maestría en Administración de Empresas**

Wissam Alyazji

15-07-2021

Dedicatoria

Luego de tantos años de emprender y de aprender, al darme por fin cuenta de cuanto camino he recorrido, sigo anhelando un buen porvenir. He de reconocer que la soledad y la distancia siempre estuvieron conmigo y por ello esta dedicatoria va dirigida a mis padres, a mi familia, a mis amigos, a mi mentora y a quienes aportaron su tiempo y vocación. También a todos aquellos que se cruzaron en mi camino y contribuyeron con sus ganas a que me vaya bien en todo sentido. ¡Infinitas Gracias!

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo de investigación analiza la viabilidad de un plan de negocios basado en el modelo empresarial conocido como Fintech. Este modelo fundamentalmente se dedica al otorgamiento de préstamos financieros, pago de servicios y compraventa de moneda extranjera.

Los préstamos se podrán solicitar de forma online con acreditación instantánea y de manera sencilla; serán con un único requisito, registrando un CBU de cualquier entidad bancaria del país. Los mismos estarán orientados a la clase media y a las pequeñas empresas o PYMES, ya que son préstamos de menor cuantía. La palabra Fintech surge de la unión de dos palabras en idioma inglés: Finanzas y Tecnología. Estas, tienen el objetivo de crear servicios financieros fáciles de contratar, entender y con un precio accesible que permite la incorporación a un mayor número de personas y empresas. La industria está conformada por varios sectores que cubren diferentes servicios.

El presente Plan de Negocios se encuentra en el sector de préstamos, cambio de divisas y pago de servicios online mediante la aplicación móvil propia de la empresa.

El análisis de macroentorno concluye que se presentan oportunidades a pesar de algunas amenazas que pueden ser controladas. El estudio de mercado demostró que el plan de negocios podrá tener una buena rentabilidad a pesar de las tasas de interés altas y costos asociados.

De acuerdo con el análisis estratégico de este plan de negocios, la estrategia genérica que se aplicará es el enfoque-mejor valor. La evaluación financiera demuestra que el aporte de capital propio de parte de los socios debería alcanzar los 150 millones de pesos para el otorgamiento de los préstamos y otros 45 millones de pesos para el cambio de divisas extranjeras. La fuente de financiamiento de los préstamos proviene de aportes de la familia “Alyazji”. La misma es dueña de una cadena de estaciones de servicios en la Ciudad de Jacksonville en el estado de Florida en los Estados Unidos. La empresa estará a cargo de un miembro de la familia que reside en la Argentina y a la vez es director de dos empresas en Argentina y Paraguay.

El presente plan de negocios de la empresa “**Morecash**” demuestra que es viable, por lo tanto, se recomienda su implementación a partir del mes de Julio del año 2021.

Índice de contenidos

<i>Dedicatoria</i>	<i>Pg. 2</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>Pg. 5</i>
<i>Introducción</i>	<i>Pg. 9</i>
<i>Capítulo I. Introducción</i>	<i>Pg. 9</i>
<i>Capítulo 2. Análisis y diagnóstico situacional</i>	<i>Pg. 10</i>
<i>2.1. Análisis del Macroentorno (PEST)</i>	<i>Pg. 10</i>
<i>2.2. Análisis del Microentorno</i>	<i>Pg. 28</i>
<i>Capítulo 3 Aspectos del Modelo de negocio</i>	<i>Pg. 42</i>
<i>Capítulo 4. Estudio de Mercado</i>	<i>Pg. 44</i>
<i>4.1 Estudio de Mercado</i>	<i>Pg. 44</i>
<i>4.2 Metodología de la Investigación</i>	<i>Pg. 45</i>

<i>Capítulo 5 Planeamiento Estratégico</i>	<i>Pg. 60</i>
<i>Capítulo 6 Plan de Marketing</i>	<i>Pg. 65</i>
<i>Capítulo 7 Plan de Operaciones</i>	<i>Pg. 78</i>
<i>Capítulo 8 Estructura Organizacional</i>	<i>Pg. 84</i>
<i>Capítulo 9 Plan Financiero</i>	<i>Pg. 89</i>
<i>Capítulo 10 Plan de responsabilidad social</i>	<i>Pg. 93</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>Pg. 95</i>
<i>Capítulo 11</i>	<i>Pg. 99</i>
<i>11.1 Bibliografía</i>	<i>Pg. 99</i>
<i>11.2 Anexos</i>	<i>Pg. 105</i>

Capítulo 1. Introducción

El crecimiento de los sistemas de financiación a través de internet, han surgido a través de diversos modelos de negocios Fintech, cuyo objetivo es la utilización de la tecnología con la intención de ofrecer mejores soluciones de accesibilidad a los servicios financieros.

Las Fintech son una tendencia global donde innovaciones tecnológicas ayudan a las finanzas a ser más democráticas y eficientes.

Según el informe "Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación", del BID y Finnovista, hay 1.166 nuevos emprendimientos en la región. La industria Fintech ya se ha expandido a 18 países, ocupando Brasil el primer puesto, con 380 nuevas empresas, seguido de México con 273, Colombia con 148, Argentina con 116 y Chile con 84. (Iproup; 2019)

La empresa Fintech “Morecash” ofrece al mercado la solución ideal para los préstamos de una forma rápida y sencilla con mínimos requisitos.

Capítulo 2. Análisis y diagnóstico situacional

2. Análisis del macroentorno (PEST)

2.1.1. Entorno Político-Legal:

En el año 2019, en la Argentina exactamente el 10 de diciembre, asumió un nuevo gobierno presidido por el presidente Alberto Fernández y para el 9 de enero del 2020 las nuevas autoridades del Banco Central comenzaron a regularizar el mercado de las fintech, según fuentes oficiales.

La Argentina se suma a países de la región como Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay, al igual que países de Europa al marco regulatorio de las fintech.

Según la entidad, el Banco Central de la República Argentina con estas medidas de regularización se busca dotar de "mayor transparencia al sistema e incrementar la protección a los usuarios financieros". Los clientes de estas billeteras virtuales podrán aplicar sus fondos de inversiones a fondos comunes de dinero. Los saldos de la cuenta de pago y de la cuenta de inversiones deberán visualizarse en forma separada. (Fuente: *Ámbito*; 2020)

Marco Legal y Regulatorio de las Fintech:

El Banco Central tiene la función de regularizar las actividades de las entidades financieras de la República Argentina. El mismo se enfoca en tres ámbitos de la innovación financiera. La primera es generar más competencia, ampliando el rango de actividades complementarias de las entidades fintech y permitiendo que sean accionistas de empresas fintech. La segunda es desarrollar servicios y productos financieros permitiendo el depósito electrónico de cheques y permitiendo que las entidades financieras procesen y resguarden ciertas actividades en la nube. La tercera es diseñar con foco en los usuarios a través de mejorar la experiencia de pago con aplicaciones que permitan no usar efectivo o incorporando más dispositivos para canalizar cobros con botón de pagos o POS móvil.

Además, el Banco Central obliga a las empresas fintech a transparentar sus datos. Las mismas deberán inscribirse en un registro que habilitará la AFIP, brindar datos en tiempo real al BCRA, recibir inspecciones de las instalaciones y de la documentación y tener los fondos comunes en cuentas a la vista. (BCRA: 2019)

En relación con el marco legal de las fintech según la actividad que realizan, la ley de entidades financieras 21.526 en su artículo 7 especifica la autorización y condiciones para funcionar a todas las entidades financieras comprendidas en esta ley.

Artículo 7: Las entidades comprendidas en esta ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la Republica Argentina. La fusión o la transmisión de sus fondos de comercio requerirá también su autorización previa.

Dentro del marco legal de las fintech se debe cumplir también con la ley 25.246, que trata la prevención de lavado de activos y del financiamiento de terrorismo. La misma especifica los sujetos obligados ante la UIF y el régimen penal administrativo. También se debe cumplir con la ley 26.831, que tiene por objeto la regulación de los sujetos y valores negociables comprendidos dentro del mercado de capitales, sujetos a la reglamentación y la comisión nacional de valores.

Según la ley 25326 (protección de datos personales), las entidades financieras tienen por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, banco de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.

Para las operaciones de cambio de divisas que realizan las entidades financieras, las mismas deben cumplir con la ley 27,541 y la resolución 4815 de la afip. La primera dispone la aplicación del tributo a la alícuota del 30% a las operaciones de cambio de divisas que efectuó una entidad financiera por cuenta de un residente argentino y también a las compras de bienes o servicios en el exterior utilizando tarjetas de crédito o débito emitidas en el país. La resolución 4815 dispone que se cobra, en forma discriminada, la percepción del 35%, que es pago a cuenta del contribuyente argentino del impuesto a las ganancias y sobre los bienes personales.

En cuanto al régimen de retención de IVA y ganancias, la resolución general de AFIP 4622 establece que es aplicable a las liquidaciones de los sujetos que administran servicios electrónicos de pago y/o cobranzas por cuenta y orden de terceros.

En la tabla siguiente se aprecian los resultados del análisis del entorno político y legal:

Tabla 1: Variables del entorno político-legal:

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Regulaciones fintech	Creciente	Puede generar cierta incertidumbre en el macroentorno	Amenaza
Impuestos nacionales	Creciente	Representa una carga para los contribuyentes	Amenaza
Acuerdos comerciales	Stand By	Ayuda a traer ciertas inversiones al país	Oportunidad
Programas de financiación para PYMES	Creciente	Los bancos ofrecen créditos a tasa baja para el financiamiento	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia; Informes Inclusión Financiera BCRA (2019/2020).

2.1.2. Entorno económico:

La llegada de un nuevo virus al mundo y su propagación, generaron nuevos cambios radicales en el escenario político y económico; en el marco nacional, para la Argentina se experimentó una caída de nivel de actividad no visto desde la crisis del 2001.

La actividad económica se contraerá al menos un 5% en el año 2020 en el escenario más optimista en cuanto al manejo de la pandemia y la reestructuración de la deuda, y más cerca del 9% o más en escenarios de una cuarentena más prolongada.

Para atenuar al golpe económico que sufrirá el mundo a raíz de la pandemia, muchos países implementaron programas de estímulo fiscal y monetario. En los Estados Unidos, el congreso aprobó en el comienzo de la pandemia un paquete fiscal por el equivalente al 10% del PBI, que incluye diferimientos impositivos, pagos directos a las familias de menores ingresos y estímulos a las empresas, entre otros.

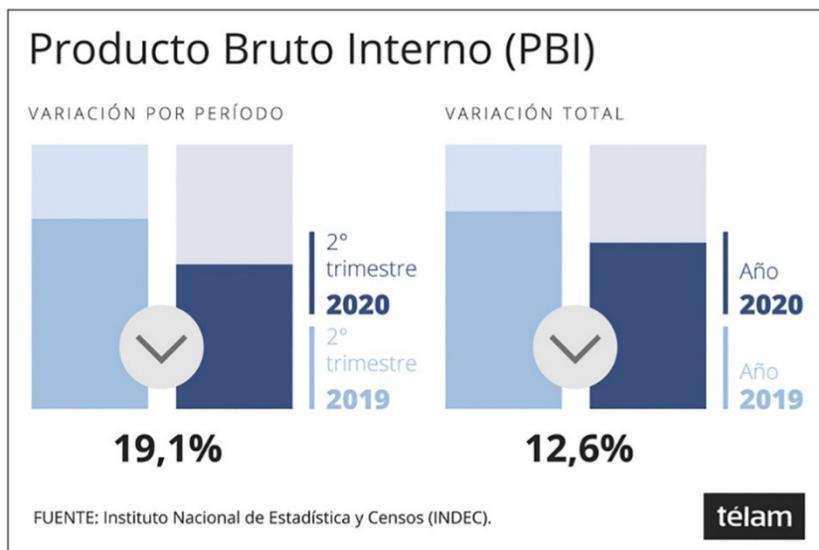
En la Argentina, la capacidad de atenuar el impacto del coronavirus mediante medidas fiscales y monetarias es baja, debido al resultado de décadas de déficits fiscales y crisis monetarias. Además, la mayor parte de la expansión fiscal está siendo financiada mediante la emisión de moneda. La caída en las ventas traerá un impacto muy fuerte en las empresas, los cuentapropistas y las provincias. (La Nación; 2020)

En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis del entorno económico.

Tabla 2. Variables del entorno económico:

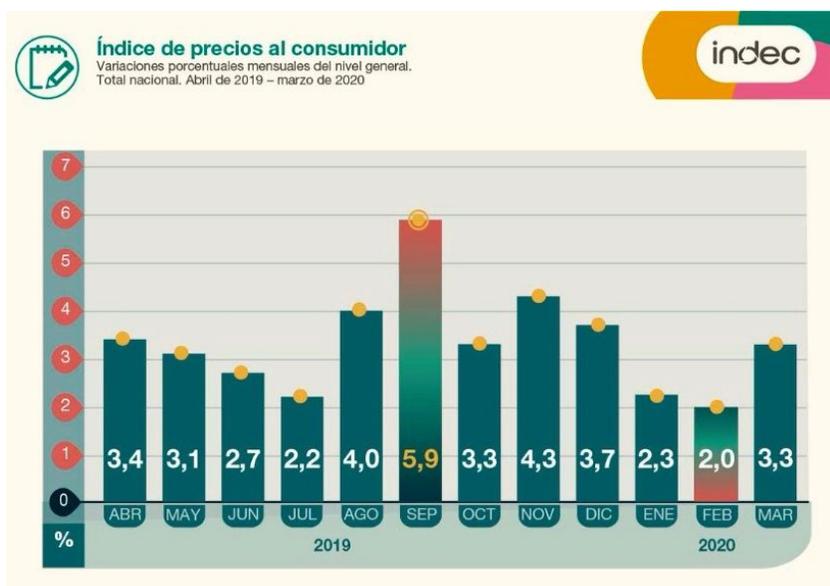
Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Inflación	Alcista	Empeora el poder adquisitivo de la población	Amenaza
PBI	Bajista	Caída de la actividad económica	Amenaza
Inversión en la industria fintech	Alcista	Crece la competencia entre las empresas fintech	Oportunidad
Inversiones en el país	Bajista	Menos crecimiento de la economía Argentina	Amenazas

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Variación del PBI entre el segundo trimestre 2019 y el segundo trimestre 2020:

Fuente: INDEC (2020)

La evolución de la inflación entre Abril 2019 y Marzo 2020:



Fuente: INDEC (2020)

2.1.3. Entorno Sociocultural

El nivel de inclusión financiera en la Argentina es relativamente bajo, aunque no tanto como el grado de bancarización. Gran parte de la población adulta tiene un acceso al menos a una cuenta bancaria de depósito, según datos del Banco Central. (Adeba; 2019)

El alto porcentaje de “informalidad” de la economía argentina quedó más expuesto, desde que comenzaron a regir las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio, (ASPO). La informalidad no permite utilizar medios virtuales de pago o cuentas bancarias porque quedan registradas las operaciones y, por ende, sujetas al control del fisco.

En cuanto a la morosidad, algunos bancos ya estiman que, como mínimo, el nivel de mora se ubicará en torno al 15%, porcentaje que duplicaría la tasa actual de atraso en el segmento de créditos a empresas.

En cuanto al consumo, se espera que el mismo se recupere parcialmente en 2021. La magnitud de los incrementos dependerá en mayor medida de una serie de variables, que incluyen la resolución de la crisis sanitaria, el ritmo de los programas de vacunación y, principalmente, el control de la inflación. El Gobierno lanzó una serie de medidas para fomentar el consumo en 2020 y planea continuar en esta línea, considerando que el 2021 es un año electoral.

Los resultados del análisis del entorno sociocultural se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Variables del Entorno Sociocultural

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Nivel de morosidad crediticia	Creciente	Efecto negativo en la economía del país	Amenaza
Trabajo informal	Creciente	Precariedad laboral y una baja en la recaudación tributaria	Amenaza
Uso de los bancos digitales	Creciente	Inclusión financiera para personas no bancarizadas	Oportunidad
Inclusión financiera	Creciente	Mejor recaudación tributaria para el estado e incremento de créditos minoristas	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Índice de salarios entre Febrero 2019 y Febrero 2020:



Fuente: INDEC (2020)

2.1.4. Entorno tecnológico

Desarrollo tecnológico de las fintech:

La innovación está cambiando la forma en que los clientes utilizan los servicios financieros. El reto de esta es ir a la velocidad del mercado y de los clientes, mejorando la experiencia de estos con creatividad estratégica. El desarrollo tecnológico de las empresas fintech actualmente se caracteriza por ofrecer productos financieros totalmente a través de canales digitales, utilizar tecnología disruptiva, estructuras flexibles y reducir de modo eficiente los costos asociados a los servicios financieros.

Para crear un startup se requiere una serie de combinaciones como por ejemplo los pagos y transacciones, online banking, gestión de materias primas, crowdfunding, negociación de mercados, criptomonedas, desarrollo de sistemas de seguridad y asesoramiento online. El desarrollo tecnológico de las fintech apunta a crear mas alternativas al sistema bancario tradicional reduciendo la necesidad de las sucursales físicas, menos claves, acceso online las 24 horas y variedad de productos para diferentes tipos de clientes.

El ecosistema de las fintech se conforma por varios elementos. Ellos son los startups fintech, los desarrolladores tecnológicos, el gobierno, clientes financieros, instituciones financieras tradicionales y los fondos de inversión. (Bancomext, 2019)

Los desarrolladores tecnológicos son los proveedores y creadores de las tecnologías que soportan a los startups fintech. Algunas de estas tecnologías son el social media (Facebook), inteligencia artificial y el Big data.

Las Fintech y el e-commerce son algunas de las industrias cuya actividad se disparó a nivel mundial durante la pandemia del COVID-19, favorecida por las medidas de aislamiento y restricciones de movimiento en todo el mundo; y Argentina no fue la excepción.

En 2020 el e-commerce tuvo un gran crecimiento, registrando más de 1,2 millones de nuevos compradores. El sector Fintech también experimentó un crecimiento importante en dicho año.

“We Are Social” y Hootsuite publicaron un informe con datos sobre el progreso y desarrollo digital en la Argentina. Según este documento, el número de usuarios de internet en la Argentina aumentó en 727 mil (+ 2.1%) entre 2019 y 2020. En enero de este año la penetración de internet fue del 78%, es decir de alrededor de 35,09 millones de usuarios. Un dato curioso es que en enero de 2020 hubo 58.21 millones de conexiones móviles, equivalente al 129% de la población total. Si bien, esto implica que hay más de una línea por persona. (Circulaciones; 2020)

Las tecnologías financieras y los startups que se dedican a ellas han crecido en aceptación, número y tamaño en todo el mundo. De acuerdo con Fotunly, su entrada es tan fuerte en los servicios bancarios, que el 88 % de las empresas tradicionales temen ser desplazadas en los próximos cinco años. (Iproup; 2020)

Análisis de créditos:

Para evaluar el riesgo crediticio y la capacidad de pago de los clientes potenciales se deberían utilizar dos tipos de análisis. El primero es el análisis cuantitativo que ilustra la posición patrimonial, económica y financiera de los clientes, y el segundo es el análisis cualitativo que ilustra la capacidad de repago de estos poniendo énfasis en sus ingresos. Los datos numéricos, cifras, ratios y coeficientes sirven para analizar la situación actual de los clientes potenciales. Para evitar tener deudores morosos, las empresas fintech deben limitar los créditos a clientes potenciales con poco historial crediticio o con moras de tipo 2 según la clasificación del BCRA. Las moras tipo 2 son las deudas impagas mayores a 30 días.

En caso de mora el rol de recupero de créditos morosos está a cargo de recuperadores crediticios. Los mismos tienen la función del reintegro financiero de cuentas deudoras. Las tres etapas del recupero de créditos son la etapa prejudicial en la cual se realizan gestiones de cobranza telefónica y de correspondencia. La segunda etapa es la extrajudicial que consiste en comunicarse con el deudor y persuadirle a pagar la deuda correspondiente en cuotas. Esta etapa se lleva a cabo por estudios jurídicos entrenados en el tema. La última etapa consiste en recuperar el capital de la deuda con el incentivo de descuentos importantes y condiciones de pago ventajosas.

La siguiente tabla presenta los resultados del análisis del entorno tecnológico.

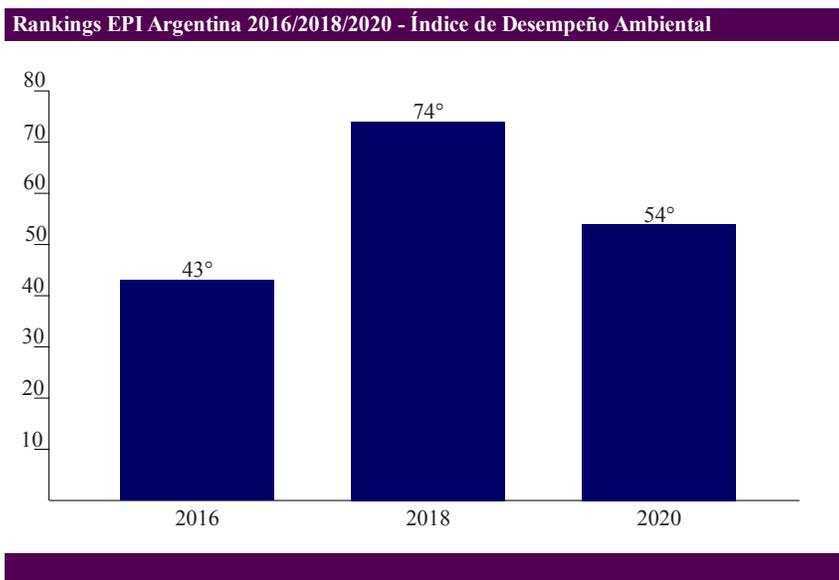
Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Uso de internet móvil	Creciente	crecen las empresas digitales de forma mas rápida	Oportunidad
Infraestructura digital	Creciente	Bajan los costos de las empresas y mejoran los servicios ofrecidos	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

2.1.5. Entorno medioambiental:

En el año 2019 la Argentina ocupaba el puesto 74 en el Índice de Desempeño Ambiental, elaborado por las Universidades de Yale y Columbia.



Fuente: Yale University (2020)

El índice de desempeño ambiental se basa en un concepto de evaluación dinámica que trata sobre la evolución de los resultados de protección ambiental logrados por la empresa en un tiempo determinado. Este índice tiene tres componentes: las fuentes de las mejoras en la gestión ambiental, los cambios en la planta con fines ambientales y la evolución del desempeño ambiental. (Jenkins; García; 2008)

En Argentina ya hay varias entidades fintech que operan bajo el formato "sin sucursales". Algunos de ellos son Rebanking, Brubank y Banco del Sol que tienen licencia del Banco Central (B.C.R.A) para operar como bancos. Al tener un servicio 100% a través de internet, se minimiza en gran medida el uso de papel y como consecuencia una ventaja ecológica.

Los resultados del entorno medioambiental se observan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Variables del entorno medioambiental

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Operaciones digitales sin uso de papel físico	Creciente	Reducen el uso de papel y los costos para la empresa	Oportunidad
Mejor entorno ecológico	Creciente	Mejora el desempeño ambiental	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.1.6. Entorno global

La expansión del coronavirus a nivel mundial limitó la producción de muchas empresas, afectó negativamente a los mercados, influyó en la baja del precio del petróleo y redujo drásticamente el consumo.

El 15 de marzo Estados Unidos ha bajado sus tipos de interés 1 punto, desde el 1% hasta el 0% anual. En el mismo lapso la economía china conoció un retroceso por primera vez en su historia en el primer trimestre del año 2020, con una caída del 6,8% anual, atribuible a la pandemia de la Covid-19, que paralizó gran parte de las empresas del país.

Con respecto a la industria de las fintech, el crecimiento de las inversiones del sector a nivel mundial ha sido exponencial en los últimos 10 años. La revolución de la industria fintech, impulsada por una oleada de startups con innovadores modelos de negocios y nuevos productos y servicios está cambiando el mundo de las finanzas.

Según el X informe de tendencias de medios de pago, la Argentina es el país donde en mayor medida aumentó por parte de la población bancarizada el uso de las billeteras virtuales, siendo que el 66% ha aumentado ese medio de pago mientras el 27% declara haber hecho el mismo uso. (Igroup; 2021)

La siguiente tabla presenta las variables del análisis del entorno global:

Tabla 6. Variables del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
La economía China	Desaceleración en el ritmo habitual de la misma	Menos inversiones en el corto y medio plazo	Amenaza
Tasa de interés FED (Banco Central de EEUU)	Decreciente	Una tasa de interés baja en EEUU provoca la salida de inversiones a otros países con mejores tasas de interés	Oportunidad en las economías emergentes
Evolución acelerada de las Fintechs	Creciente	Atrae clientes que buscan servicios ágiles y accesibles	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

En el gráfico siguiente se muestra el modelo de negocios Canvas de “Morecash”

Gráfico 1: Canvas de Morecash

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmento de Clientes
Instituciones gubernamentales.	Marketing	Ofrecer créditos de menor cuantía (*) a tasa de interés competitiva de manera ágil online. Los mismos pueden ser solicitados por personas bancarizadas y no bancarizadas.	Tasas de interés competitiva	Personas entre 18 y 42 años que necesitan un crédito de menor cuantía
Central de riesgo y evaluación crediticio (veraz)	Evaluación crediticia		Créditos con aprobación rápida	
Instituciones financieras	Desarrollo de aplicación móvil		Atención online y por teléfono	
Empresas de tecnología	Desarrollo de sitio web		Inclusión financiera a no bancarizados	
Banco central de la República Argentina	Gestión de cobranza telefónica y por mail		Canales Aplicación móvil	
Recursos clave	Infraestructura		Plataforma web	
Insumos	Equipos			
Estructuras de costos		Fuente de ingresos		
Oficina alquilada		Comisiones.		
Insumos		Administrativos.		
Equipos		Intereses a los prestamos.		

(*) Prestamos de entre 50.000 pesos y hasta 300.000 pesos.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

2. Análisis del microentorno

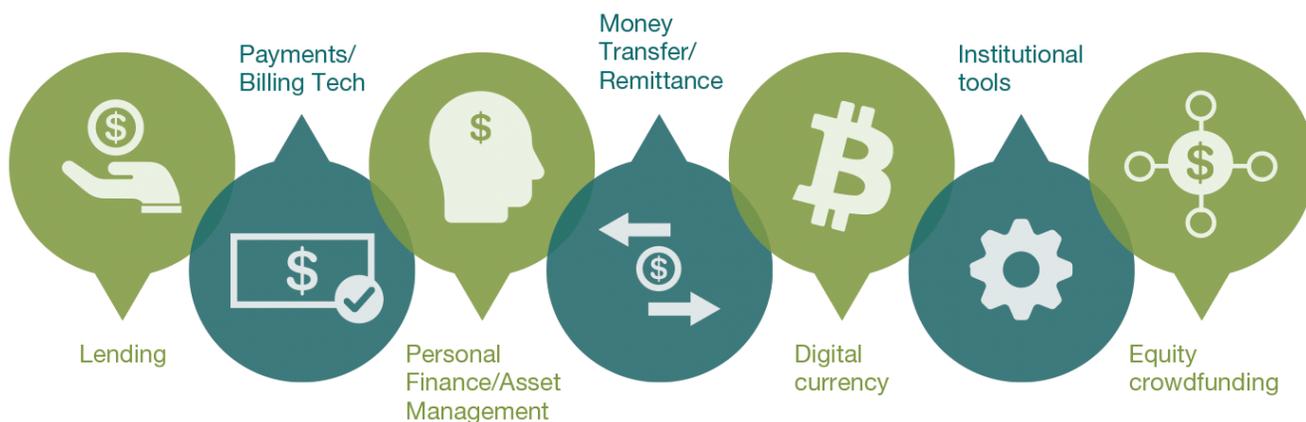
2.2.1. Identificación, características y evolución del sector

Morecash, es un proyecto empresarial que se encuentra dentro de la industria fintech, con proyección en el crecimiento de la economía a través de procesos facilitadores de pagos e inversiones locales.

En el siguiente gráfico se ubican los segmentos a abarcar:

Gráfico 1: Segmentos de la industria fintech

Fintech technology and services segments



Fuente: Rumi Morales, Executive director, CME

Las fintech se encargan de los aspectos más tediosos de “ir al banco” y consiguen satisfacer algunas de las necesidades claves de sus clientes. Con estructuras más ágiles e innovadoras, las empresas fintech están enseñando a los bancos a salir de sus zonas de confort.

El aspecto más interesante e innovador de las fintech es el crowdfunding. El mismo conecta miles de agentes distantes mediante la tecnología. La misma es una idea de negocio bien estructurada que puede ser publicada en internet y puede conseguir financiamiento colectivo de varias personas o empresas de forma muy rápida.

2.2.2. Evaluación de la atractividad de la industria fintech

Para la evaluación de los atractivos de la industria fintech se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores en la industria ven neutra la amenaza frente a los bancos, ya que existen muchas barreras de entrada y una fuerte regulación por parte del Banco Central (BCRA). El sector de préstamos es donde persiste la competencia con los bancos y la innovación y el dinamismo de las empresas fintech son claves para la experiencia satisfactoria de los clientes.

Los préstamos del sector privado de los años 2019 y 2020 según el BCRA fueron:

Prestamos Sector Privado - Total Mensual En Pesos

2019	Agosto	1,592,085,584
	Septiembre	1,654,567,230
	Octubre	1,762,103,609
	Noviembre	1,785,385,879
	Diciembre	1,856,925,915
2020	Enero	1,849,709,055
	Febrero	1,867,648,158
	Marzo	1,979,349,675
	Abril	2,089,112,913
	Mayo	2,181,699,661
	Junio	2,265,402,36
	Julio	2,343,549,872
	Agosto	2,439,864,009

Total de préstamos, en moneda nacional , del Sector privado no financiero, saldos en miles de pesos

Fuente: BCRA (2020)

En la siguiente tabla se detallan las amenazas de nuevos competidores de la industria.

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Poco importante	Neutro	Medianamente importante	Muy importante
Diferenciación del producto				●
Costo de cambio del proveedor		●		
Nivel de capital requerido para la inversión				●
Efecto de la experiencia				●
Economías de escala	●			
Regulación de la Industria				●
Transacción de capital entre diferentes países			●	
Intercambio de divisas			●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Rivalidad entre los competidores existentes

Las empresas que ofrecen préstamos en el mercado de las fintech en Argentina tales como Ripio, Mercadopago y Ualá entre otras, tienen una rivalidad medianamente alta, ya que entre estos competidores existentes se ofrecen servicios similares como lo son: el pago de servicios, la inversión en fondos comunes, préstamos, la compraventa de criptomonedas y la compraventa de moneda extranjera. Algunos servicios son diferenciados en algunos nichos del mercado. La empresa Ripio se dedica principalmente a la compra y venta de monedas digitales mientras que Ualá y Mercadopago funcionan principalmente como billeteras virtuales.

En la siguiente tabla se evalúa la industria fintech en Argentina en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes.

Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Costo de cambio del proveedor		●			
Especialización				●	
Restricciones del Gobierno				●	
Crecimiento de la industria				●	
Número de competidores			●		
Diversidad del servicio					●
Costo para la empresas				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Poder de negociación de los clientes

El número de clientes con necesidades de crédito en el mercado es grande, y poder negociar con ellos respecto al atractivo de la industria resulta bueno y expectante. La amplia variedad de productos sustitutos en comparación a los ofrecidos por bancos y financieras resultará atractiva para el cliente con un bajo costo de cambio, sumando la rapidez que es un factor importante como valor agregado en comparación a los contratiempos habituales. La contribución de los clientes a la calidad del servicio también es alta, ya que la rapidez y simplicidad del sistema tiene un papel importante en el éxito del negocio.

En la siguiente tabla se evalúa la industria fintech en cuanto al poder de negociación de los clientes.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Costo de cambio del cliente		●			
Cantidad de clientes				●	
Rentabilidad de los clientes			●		
Número de sustitutos				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Poder de negociación de los proveedores

Negociar con los proveedores respecto al atractivo de la industria es neutro, esto en consecuencia, o, por la facilidad de encontrar precios módicos al querer generar un cambio. Los principales proveedores del negocio son empresas de tecnología en el mercado, al tanto que las de desarrollo de software que se encuentran concentradas en Buenos Aires y Córdoba; sus clientes habituales son las empresas financieras.

Las centrales de riesgo tienen un rol muy importante en el negocio de las fintech. Las mismas, son entidades privadas encargadas de proveer la información reportada por las empresas del sistema financiero. Está información se basa la clasificación que realizan a sus deudores en la central de riesgo y la más importante de Argentina es Equifax Veraz.

En la siguiente tabla se evalúa la industria fintech en cuanto al poder de negociación de los proveedores.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Número de sustitutos				●	
Números de proveedores		●			
Costo de cambio de proveedor		●			
Costo contribuido por los proveedores			●		

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existe una alta disponibilidad de productos y servicios sustitutos en el mercado, ya que no hay una amplia oferta crediticia en el sistema financiero formal. Los préstamos en el mercado formal suelen ser restringidos, ya que los bancos exigen muchos requisitos a los clientes para la aprobación de estos. En el mercado informal los préstamos suelen tener una alta tasa de interés, pero son más fáciles de acceder.

En la siguiente tabla se evalúa la industria fintech en cuanto a la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Número de sustitutos				●	
Precio-Valor de los sustitutos				●	
Rentabilidad de los sustitutos				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

2.2.3. Evaluación global de la industria

Analizadas las cinco fuerzas de Porter de este plan de negocios se podrá concluir que el atractivo de la industria fintech es alta, ya que la misma se encuentra en un periodo de crecimiento en el país.

La misma cuenta con muchos clientes, que utilizan las aplicaciones para el pago online de los servicios de forma rápida y sencilla. Además, la industria tiene mucho potencial facilitando a las primeras empresas en brindar el servicio, tener la oportunidad de posicionarse y expandirse en el mercado.

En la siguiente tabla se evalúa la industria fintech a nivel global.

Tabla 12. Evaluación global de la industria

Atractividad de la industria	Baja	Mediana	Alta	Muy alta
Rivalidad entre competidores			●	
Poder de negociación de los clientes			●	
Poder de negociación de los proveedores		●		
Amenaza de sustitutos			●	
Amenaza de competidores			●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

2.2.4. Matriz de evaluación de los factores externos:

Utilizando la herramienta PEST y las cinco fuerzas de Porter para el respectivo análisis de la matriz, se logran identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para el proyecto.

En un modesto análisis de la función de cada factor la perspectiva encuadra, utilizando palabras de Porter que dice, en resumen: "el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, o cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. En este sentido, se recomienda identificar a proveedores más influyentes y establecer relaciones sólidas a largo plazo, considerando que estos son más poderosos cuando:

- Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentrada.
- No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
- Los artículos suministrados por los proveedores son esenciales para el negocio (producción / prestación del servicio)".

Tabla 13. Matriz de la evaluación Financiera

Factores externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Aumento de la cantidad de empresas fintech en la argentina	0,06	2	0,12
Aumento de la cantidad de empresas fintech en el mundo	0,05	4	0,20
Atractividad del país para atraer inversiones extranjeras	0,05	1	0,05
Variación del PBI	0,06	2	0,12
Nivel de inclusión financiera	0,05	3	0,15
Crecimiento del trabajo informal	0,06	3	0,18
Aumento de uso de Banca Móvil	0,06	3	0,18
Barrera de entrada para nuevas empresas	0,05	2	0,10
Productos sustitutos a las empresas fintech	0,05	3	0,15
Nivel de confianza en el sistema financiero	0,04	2	0,08

Calificaciones: Grado de afectación de la empresa a los factores externos.

4-Respuesta Alta

3-Respuesta arriba de la media

2-Respuesta media

1-Respuesta Baja

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 14. Matriz de la evaluación Financiera (2)

Factores externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Amenazas			
Aumento en las regulaciones a las fintech por el Banco Centra de Argentina	0,05	3	0,15
Nivel de depósitos en el sistema financiero	0,05	2	0,10
Nivel de morosidad en créditos pequeños	0,06	3	0,18
Riesgo de la caída de la economía mundial por el efecto de la pandemia del COVID-19	0,06	2	0,12
Riesgo de la caída de la economía Argentina por el efecto de la pandemia del COVID-19	0,06	3	0,18
Efecto de la negociación de la deuda externa de Argentina	0,06	2	0,12
Nivel de aprobación del nuevo gobierno	0,05	2	0,10
Tensión en la relacion entre EEUU y China	0,06	2	0,12

Calificaciones: Grado de afectación de la empresa a los factores externos.

4-Respuesta Alta

3-Respuesta arriba de la media

2-Respuesta media

1-Respuesta Baja

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.2.5. Conclusión del macroentorno

Como resultado de la matriz de evaluación de los factores externos y consiguiendo una puntuación de 2,37 por encima de la media, se concluye que el entorno presenta oportunidades que se pueden aprovechar a pesar de las amenazas existentes, de modo que puede desarrollarse el proyecto e implementarlo en el mercado argentino.

Capítulo 3. Aspectos del modelo de negocio

3.1. Los factores clave de éxito del modelo de negocio

Los siguientes factores clave de éxito para el modelo de negocio propuesto son:

1. Modelo de evaluación de riesgo crediticio eficiente
2. Alianzas con empresas del sector de tecnología
3. Personal calificado y experimentado
4. Canales de comunicación eficientes
5. Mejoras constantes en los procesos de negocio
6. Facilidad en el acceso al servicio
7. Buena posición financiera

3.2. Fortalezas y debilidades

Se identifican las siguientes fortalezas y debilidades del modelo de negocio propuesto:

Fortalezas

Se identifican las siguientes fortalezas:

- 1- Alto capital de inversión
- 2- Buen conocimiento del negocio de cambio de divisas
- 3- Buen conocimiento de la tecnología
- 4- Alto nivel de calidad de servicio
- 5- Una dinámica estructura organizacional

Debilidades

Se identifican las siguientes debilidades:

- 1- Primer proyecto fintech de la empresa
- 2- Poco conocimiento del mercado potencial de clientes
- 3- Marca empresarial poco conocida en el mercado.

Capítulo 4: Estudio de mercado

4.1 Objetivos del estudio de mercado

Objetivo general: Determinar el potencial del mercado en la Argentina para la implementación de una fintech lending para clientes atendidos o no atendidos por el sistema financiero en el país.

4.2 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, se han formulado los siguientes objetivos específicos de mercado:

OE1: Identificar las características demográficas y psicográficas de los clientes potenciales.

OE2: Identificar los principales atributos que los clientes valoran del servicio de préstamos.

OE3: Identificar los montos promedios de préstamos atendidos en el mercado y las diferentes tasas de interés.

OE4: Estimar la demanda potencial del proyecto.

OE5: Conocer el efecto de la pandemia del Covid-19 en la economía mundial y en la economía Argentina.

OE6: Identificar los subsegmentos de clientes bancarizados y no bancarizados de los clientes potenciales.

OE7: Identificar las tendencias de la industria Fintech y el sector Fintech lending en la Argentina.

4.3 Metodología de la investigación

La metodología utilizada en la investigación de mercado se enfocará principalmente en recolectar la información mediante fuentes primarias, ya que hay escasa presencia de empresas que se dedican al estudio de las fintech. Las herramientas que se utilizarán en esta etapa serán las entrevistas a expertos, focus group y las encuestas. Las mismas serán muy útiles para determinar el potencial del mercado en el país para la implementación de una fintech lending que se dedica a la autorización de préstamos, el pago de servicios y la compraventa de divisas.

Las encuestas sirven para identificar las características demográficas y psicográficas de los clientes potenciales, identificar los principales atributos que los clientes valoran del servicio de préstamos, identificar los montos promedios que podrán solicitar los mismos e identificar la demanda potencial del proyecto.

Las fuentes secundarias se utilizarán para conocer el efecto de la pandemia del Covid-19 en la economía mundial y en la economía Argentina. También se utilizarán para identificar los subsegmentos de clientes bancarizados y no bancarizados de los clientes potenciales.

Finalmente, las entrevistas sirven para identificar las tendencias de la industria fintech y el sector Fintech lending en la Argentina.

4.3.1. Información de fuentes secundarias

Efecto de la pandemia del COVID-19 a la economía mundial:

En el siguiente grafico se puede observar el impacto del Coronavirus en las bolsas mundiales:

El impacto del coronavirus en los mercados desde el inicio de la pandemia

9 de noviembre - Anuncio de los resultados sobre las vacunas



Fuente: Bloomberg, 30 de diciembre de 2020, 17:00 GMT



Fuente: Bloomberg

Se puede concluir del grafico anterior que las bolsas mundiales tuvieron una fuerte baja a raíz de la pandemia, pero fueron recuperándose en los meses posteriores llegando a niveles récord. Se cabe destacar que las acciones del unicornio argentino MercadoLibre (Meli) llegaron a cotizar a precio récord (aproximadamente 2.000 dólares por acción) al principio del mes de Marzo, 2021.

En el siguiente grafico se podrá observar el efecto que tuvo la pandemia al precio de petróleo

Brent:

Precio del barril de Brent

Dólares estadounidenses por barril



Fuente: Bloomberg

BBC

Fuente: Bloomberg

Como se puede observar en el gráfico anterior, el precio del barril del petróleo Brent cayó aproximadamente 20% en Febrero del año 2020 después que se dio a conocer el brote del coronavirus en la ciudad de Wuhan, China. El precio de este se fue recuperando a 69,18 dólares a mediados de Marzo de 2021, debido a la mejora en la economía mundial y el comienzo de la campaña de vacunación de varios países del mundo.

Efecto de la pandemia en la forma de trabajo en el mundo:



Fuente: www.grupoprofesional.com.ar

La forma de trabajo a distancia (teletrabajo o home office) adoptada por muchas empresas como consecuencia de la pandemia, se volvió la mejor alternativa para la realización de las tareas por parte de los empleados fuera de la empresa.

Según un estudio de la empresa Adecco Argentina, al inicio de la pandemia el 42% de los trabajadores realizaban sus tareas utilizando la modalidad de teletrabajo. (adecco,2020)

Esta forma de trabajo tiene efecto positivo para el entorno medioambiental y el entorno tecnológico, ya que les permite a las empresas reducir sus costos operativos, reducir el uso de papel físico y reemplazarlo con archivos digitales (ej.: archivos pdf) y mejorar los servicios ofrecidos al tener una buena infraestructura digital.

El sistema financiero argentino:

Las fintechs pertenecen a una industria nueva y tienen el objetivo ser los productos sustitutos del sistema financiero tradicional. Es muy importante a la hora de analizar el macroentorno del país, revisar los datos financieros del mismo.

En Argentina los créditos para empresas en el año 2019 fueron escasos en comparación con otros países de América del Sur. No obstante, los créditos personales a personas físicas fueron más altos y presentaron un crecimiento sostenido. La prominente situación de este mercado atrajo a entidades financieras y no financieras de distinto tipo.

Las entidades líderes del mercado son los bancos que operan en el circuito formal, seguidos por las pequeñas empresas que otorgan préstamos a una tasa más alta. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las entidades financieras y no financieras que otorgan créditos para el consumo se encuentran concentradas fundamentalmente en los barrios populares con predominante población de bajos recursos. (Fiscales; 2013)

Perfil del bancarizado y solicitante de créditos

El acceso al crédito en el sistema financiero de la población adulta alcanzó un 51% de los adultos a marzo de 2019, avanzando cuatro puntos porcentuales desde diciembre 2015. El 74% de las empresas pequeñas y el 76% de las empresas medianas habían tomado algún tipo de financiamiento entre septiembre de 2017 y agosto de 2018. Según el BCRA, del total de titulares de cuentas (cajas de ahorro o cuentas corrientes) que podría utilizar servicios de homebanking, solo el 35% llega a registrarse y el 24% los usa con frecuencia mientras que, en banca móvil, los porcentajes se reducen a 20%. A través de las empresas fintech y los bancos, la propia diversidad de la geografía argentina hace que los canales digitales sean más eficientes para hacer llegar los servicios a cualquier lugar y segmento social.

(Fiscales; 2013)

4.3.2. Colección de información de fuentes primarias

Entrevistas a expertos y encuestas a la población meta

Para determinar la población meta de las entrevistas y las encuestas, se definieron tres grupos de expertos: expertos de fintech en Argentina, representantes de entidades gubernamentales de interés y clientes de los servicios fintech. El método de muestreo utilizado fue “no probabilístico por conveniencia” priorizando su experiencia y conocimiento, con preguntas abiertas según el perfil de cada persona alineado a los objetivos del estudio de mercado.

Las principales conclusiones de las entrevistas y encuestas son que los países más desarrollados en fintech del mundo están en Europa, mientras Brasil y México son los más avanzados en Latinoamérica. Desde el 10 de enero de 2020 la regulación financiera vigente en Argentina no permite a las fintechs realizar intermediación financiera, la cual se define como la actividad central de un banco en captar depósitos del público y prestarlos a un tercero. Las principales barreras de entrada suelen ser: el proceso de cash in/cash out, las tasas de morosidad que suele tener un rango durante la pandemia del coronavirus (de 30% a 45% aproximadamente según los expertos) y la poca experiencia en la industria. Las alianzas, la segmentación y el pricing son los temas claves para una fintech.

En cuanto a la participación de mercado estimada en el país de esta industria, las empresas Brubank, Ualá, Mercadopago y Rebanking poseen un porcentaje de participación superior al 60% aproximadamente. Las demás empresas completan la parte restante. La rapidez y la facilidad son los atributos valorados por los clientes. Finalmente, la alta tasa de interés es una desventaja para la industria fintech ya que los préstamos tienen tasas de interés superiores a los de bancos en aproximadamente 20% más.

Focus group

Se realizó una encuesta a 252 personas con el objetivo de conocer su opinión sobre los servicios de préstamos ofrecidos por las fintech. La muestra fue dividida en 2 grupos (personas bancarizadas y personas no bancarizadas) de edades entre 18 y 65 años con estudios de al menos secundaria completa, residentes de todo el país y de diferentes segmentos: pequeños comerciantes, universitarios y empleados.

Las encuestas se muestran en el anexo 41.

Las principales conclusiones son que las fintechs son poco conocidas. Debido a eso, se sugiere más publicidad para conocer los servicios ofrecidos por las mismas. La fuente principal de financiamiento de las personas no bancarizadas es la familia y los amigos. Los dos grupos usan redes sociales y plataformas digitales de bancos. Y la mayoría tienen una buena perspectiva sobre el uso de una plataforma 100% digital, ya que se ahorra tiempo y es más flexible. Los adultos mayores de la muestra tienen cierta desconfianza en las plataformas digitales, ya que son 100% online. Finalmente, la mayoría de los encuestados buscan préstamos de menor cuantía de hasta 150,000 pesos a una tasa de interés competitiva.

4.4 Investigación cualitativa y cuantitativa

Se realizó una encuesta online dirigida a una población de personas adultas de entre 18 y 65 años residentes en CABA y Gran Buenos Aires con acceso a internet, con o sin ingresos formales.

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple y se calculó la muestra en 252 encuestas y la estructura de las encuestas se muestran en el anexo 41. Esta encuesta se elaboró alineada a los objetivos específicos del estudio de mercado, y buscó conocer el perfil psicográfico y demográfico de los clientes potenciales y las características que buscan en un crédito personal.

Las principales conclusiones de las encuestas son que el 79% de los encuestados se ubica en el rango de edades de 18 a 45 años, de los cuales el 44,44% pertenecen al Gran Buenos Aires y el restante a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El 69,44% desarrolla un trabajo dependiente o independiente o estudiantes que hacen trabajos de medio tiempo. Un 84% usa el internet a través de dispositivos móviles El 54,37% aproximadamente ya tuvo un préstamo personal o de negocio y los usos más comunes de préstamos son para una inversión en un negocio (29%), estudios (17%), viajes y turismo (22%). El 76% podría llegar a solicitar créditos a través de una plataforma virtual y los atributos valorados son la tasa de interés y otros aspectos (37%) y la rapidez en la evaluación y el cobro del préstamo (63%). Del segmento de edades entre 18 y 45 años interesados en el servicio de los préstamos, el 63% busca montos menores a 151 mil pesos con fines de negocios.

Selección de mercados:

Para la selección de mercados se implementaron los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2016).

Mercado Meta:

Según Kotler en su libro “Dirección de Marketing”, Mercado Meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización puede servir.

La parte del mercado disponible según Kotler es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular. (Kotler;2009)

Mercado potencial

Se ha definido el mercado potencial considerando a las personas de entre 18 y 45 años con ingresos mayores a 35 mil pesos como clientes potenciales. En la primera etapa se enfocará en el área metropolitana de Buenos Aires y en la segunda etapa del plan se extenderá el mercado a todo el país.

Demanda estimada

Para calcular la demanda estimada se supone que cada persona del mercado meta representa una solicitud de préstamo personal y la frecuencia de préstamo por persona al año será de 2 préstamos. Se calcula que la tasa de crecimiento poblacional es aproximadamente 0,89% (2018 est.) anual y la tasa de crecimiento anual de la industria fintech en la Argentina se ubicará en el 110%. Finalmente, según las encuestas se estima que el monto promedio de préstamo personal estará en 150 mil pesos

Proyección del mercado meta

El mercado meta proyectado (expresado en número de solicitudes) en el año base 2021 será aproximadamente de 2.200 y el mismo se ve reflejado en la siguiente tabla, la cual toma como referencia la tasa de crecimiento poblacional anual de 0,89% y una proporción del 42% para el AMBA y un 58% para el resto del país.

Tabla 15. Proyección del mercado meta 2021-2026

Zona Geográfica	Tasa de crecimiento poblacional	Mercado meta 2021	Mercado meta 2022	Mercado meta 2023	Mercado meta 2024	Mercado meta 2025
AMBA	0.89%	924	1.155	1.444	1.805	2.256
Resto del País	0.89%	1.276	1.595	1.994	2.493	3.116

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Estimación de solicitudes de préstamo en base al mercado meta

Con las proposiciones explicadas anteriormente se elaboró la siguiente tabla, que determina el número de solicitudes anuales de préstamos sobre la base de las tasas de crecimiento de la industria y otros parámetros que afectan al cálculo del mercado meta.

Tabla 16. Estimación de solicitudes de préstamo:

Año	Mercado solicitudes al año	Solicitudes al año (con una frecuencia de dos prestamos por persona)	Tasa de crecimiento (bancarizados y no Bancarizados)
2021	1.100	2.200	25%
2022	1.375	2.750	25%
2023	1.719	3.438	25%
2024	2.149	4.298	25%
2025	2.686	5.372	25%
Total	9.027	18.058	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Demanda estimada en número de solicitudes y montos en pesos:

Se estima que el 33% del total de solicitudes son de clientes potenciales no bancarizados y el 67% son de clientes potenciales bancarizados. También, se estima una tasa de aprobación de solicitudes del 35% para clientes no bancarizados, 60% para clientes bancarizados el primer año, hasta llegar al 55% y 75%, respectivamente en el quinto año. Teniendo en cuenta que el promedio de préstamos solicitados y aprobados por la empresa será de 150.000 pesos aproximadamente y la tasa de inflación anual será del 45% aproximadamente.

En la siguiente tabla se calcula la demanda estimada de solicitudes al año y el monto de los préstamos.

Tabla 17. Demanda estimada en número de solicitudes y montos de préstamos:

Año	A	B	C	D	E
2021	2.200	1.474	60%	884	132.600.000
		726	35%	254	38.100.000
2022	2.750	1.842	64%	1.179	256.432.500
		908	40%	363	78.952.500
2023	3.438	2.303	68%	1.566	493.877.250
		1.135	45%	511	161.156.625
2024	4.298	2.880	72%	2.074	948.427.238
		1.418	50%	709	324.221.269
2025	5.372	3.599	75%	2.699	1.789.641.955
		1.773	55%	975	646.499.039
Total	18.058	18.058		11.214	

A - Solicitudes al año (frecuencia estimada en dos préstamos por persona).

B - Número de solicitudes (33% no bancarizados y 67% bancarizados).

C - Porcentaje de aprobación.

D - Número de solicitudes aprobadas.

E - Demanda estimada de préstamos en pesos.

Bancarizados

No bancarizados

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Conclusiones del estudio de mercado

La industria fintech en la Argentina presenta una gran proyección de desarrollo en los próximos 5 años. El nivel de bancarización se incrementa cada año más y se fortalece con un 84% de acceso a internet por parte de los usuarios, lo cual favorece el desarrollo exitoso de la propuesta de valor del proyecto. Los créditos de consumo minoristas representan una importante oportunidad de crecimiento para la empresa. El mercado objetivo de la empresa es el segmento de usuarios con una edad promedio de 18-45 años y el mismo representa un importante mercado para el proyecto, debido a su dominio de la tecnología y a sus características conductuales, intereses y hábitos. Finalmente, la demanda estimada del proyecto proyecta unas 11.214 solicitudes de préstamos aprobados en un periodo de 5 años.

Capítulo 5: Planeamiento estratégico

Visión

Ser la mejor opción en préstamos a través de la plataforma virtual más efectiva de la Argentina y contribuir a la inclusión financiera de todos los argentinos.

Misión

Misión: “Brindar un acceso fácil de financiamiento a los clientes a través de una plataforma virtual flexible en toda la Argentina, manteniendo altos niveles de calidad en las operaciones.

Filosofía

Garantizar la innovación y alta capacidad de respuesta de los servicios y emplear todo el potencial y el conocimiento para cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla 18. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Personas de edades entre 18 y 45 años con buen dominio de las tecnologías.
Filosofía	Innovación y agilidad en los servicios.
Productos y servicios	Préstamos con acreditación inmediata. Pago de servicios y compra-venta de divisas a la mejor cotización del mercado.
Mercado meta	Todo el país con mayor asentamiento en las ciudades más importantes.
Buena selección y reclutamiento de los empleados	Ofrece capacitación y formación a todo empleado de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Valores

- a- Simplicidad: se busca la respuesta inmediata en las operaciones a los clientes.
- b- Confianza: se utiliza la tecnología para crear mejores relaciones con los clientes.
- c- Responsabilidad e integridad: ser éticos y transparentes en las relaciones con los clientes.
- d- Orientación al cliente: Promover acciones efectivas de Customer Experience (experiencia del cliente)

Objetivos estratégicos

Dentro de un horizonte temporal de cinco años, los objetivos estratégicos para lograr el desarrollo y sostenibilidad se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 19. Objetivos estratégicos

Objetivos	Descripción
Objetivo 1	Obtener un ROE (*) mayor a 30% a finales del primer año y un ROE superior al 50% en el quinto.
Objetivo 2	Acaparar una participación de mercado del 11% en el quinto año.
Objetivo 3	Obtener una tasa de crecimiento de clientes no bancarizados de 35% al final del primer año y una del 57% en el quinto.
Objetivo 4	Operar en todo el país con mayor asentamiento en las ciudades más importantes.
Objetivo 5	Obtener un OIBDA (**) mayor al 30% al finalizar el primer año y un 45% en el quinto.

(*) ROE = Return Of Equity

(**) OIBDA = Operative Income Before Depreciations and Amortizations

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Estrategia genérica

Para establecer la estrategia genérica a aplicar en el proyecto se utilizarán las cinco estrategias genéricas de Porter.

Según Kotler, “cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y esta debe incluir una estrategia de Marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles”. (Kotler, 2009)

El valor añadido que perciben los potenciales clientes es alto en relación con la agilidad del servicio y la posibilidad de acceder a créditos sin tener una antigüedad laboral y un historial crediticio en el sistema financiero.

En relación con el mercado potencial que intentará explotar el plan de negocios; el mismo seguirá una estrategia de enfoque-mejor valor, porque cubre necesidades en un mercado pequeño con la mejor relación valor-precio disponible.

Dentro de las variables que conforman el análisis interno (ventaja competitiva) y externo (estabilidad del entorno y fuerza de la industria). El proyecto debe tener una posición agresiva a través de generar valor a través de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás y hacia adelante, integración horizontal y diversificación concéntrica.

La estrategia para aplicar para el plan de negocios de este proyecto será la de “penetración de mercados”.

En el siguiente gráfico se mostrará la estrategia que seguirá el proyecto.

Gráfica 1: Estrategia genérica de Morecash

Estrategias genéricas				
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tipo de Mercado	Grande	Tipo 1	Tipo 3	Tipo 4
	Pequeño	Tipo 2		Tipo 5 “Morecash”

Fuente: Porter 1980. Elaboración propia (2020)

Estrategia de crecimiento

Se empleará la estrategia de penetración de mercado para permitir el crecimiento y la captación de clientes nuevos para la empresa, poniendo enfoque en las características del servicio (préstamos online y de fácil acceso). También, esta estrategia permite invertir esfuerzos en mercados tradicionales y mejora la posición competitiva de la empresa mediante la diversificación.

En el siguiente gráfico se muestra la matriz de la estrategia de crecimiento.

Gráfico 2. Matriz de la estrategia de crecimiento

Servicios		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Matriz Asnoff; Elaboración Propia (2020)

Capítulo 6: Plan de marketing

Descripción del servicio

El servicio consiste en brindar préstamos de efectivo para cubrir cualquier necesidad inmediata por un monto promedio de 100-150 mil pesos en cuotas de 12-60 meses a través de la página web de la empresa o a través de la aplicación de la empresa que estará disponible en el sitio web y en las tiendas de aplicaciones de *Google Android* y *Apple Store* para su descarga. También el servicio ofrecerá la posibilidad de comprar y vender dólares siempre respetando el límite de los 200 mensuales autorizados por el nuevo reglamento de la AFIP por persona física.

El servicio está enfocado en jóvenes y adultos entre las edades de 18 a 45 años principalmente, en toda la Argentina. Se utilizará la publicidad para captar clientes en la edad de jubilación ya que representan un mercado grande.

Los objetivos se concentran en tres factores claves a cubrir:

- a- Captar: Dar a conocer a la empresa a través de una página web y una aplicación ágiles y fáciles de usar. Indicadores: costo por adquisición, aumento de clientes no bancarizados.
- b- Fidelizar: Prestar dinero de manera ágil y rápida a una tasa de interés competitiva y fomentar el pago de manera puntual. Indicadores: ciclo de vida del cliente y la participación de mercado.
- c- Posicionar: La empresa debe demostrar la seguridad y la agilidad necesarias para captar la mayor cantidad de clientes. Indicadores: el nivel de satisfacción de los clientes.

En la siguiente tabla se presentan los objetivos de marketing:

Tabla 20: Objetivos de Marketing:

Objetivos de Marketing					
Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
1* CPA	1.200	1.440	1.728	2.074	2.489
2* CPA	1.138	1.542	2.077	2.783	3.674
3* % Clientes por año no bancarizados	35%	40%	45%	50%	55%
4* CPA	\$8.500.000	\$10.200.000	\$12.240.000	\$14.688.800	\$17.625.600
5* % Clientes nuevos	80%	83%	86%	89%	91%
6* % Clientes en el mercado	3%	5%	7%	9%	11%

1*- Costo por adquisición de un cliente

2*- Números de solicitudes aprobadas

3*- Clientes no bancarizados

4*- Costo por publicidad

5*- Satisfacción del cliente

6*- participación del mercado

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Formulación estratégica de marketing:

La formulación estratégica de marketing se determina a través de estrategias de segmentación y posicionamiento.

Kotler propone un modelo de segmentación compuesto por la segmentación de mercados destinada a identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores, la selección del mercado meta, que consiste en seleccionar uno o más segmentos del mercado y el posicionamiento en el mercado: cuando los productos o servicios se establecen en el mercado y se comunican sus beneficios distintivos clave. (Kotler;2009)

Segmentación

La segmentación de los clientes potenciales de la empresa se presenta en la siguiente tabla. Es un nicho de mercado de clientes potenciales enfocado en personas de un rango de edades entre 18-45 años principalmente.

Tabla 21. Segmentación de clientes potenciales

Criterios	Variables	Segmentos
Demográfico	Edad	De preferencia entre 18 y 45 años.
	Ingresos	Personas con ingresos mayores a 30 mil pesos mensuales.
	Educación	Mayormente con secundario completo y un 39% aproximado con título de grado o posgrado.
Criterios	Variables	Segmentos
Psicográfico	Estilo de vida	Utilizan redes sociales y poseen buen dominio de internet.
	Personalidad	Buscan progresar y mejorar su situación económica.
Criterios	Variables	Segmentos
Geográfico	Residencia	En todo el país con mayor concentración en grandes ciudades.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está basada en las características diferenciales que permitirán posicionar a la empresa en la mente del consumidor como la mejor opción en la seguridad de las operaciones que realizan los clientes potenciales y la protección de su información. También en la agilidad de las respuestas a las solicitudes de los usuarios. Finalmente, ayuda a facilitar el registro por la página web, las solicitudes y el acceso a través de la aplicación móvil de la empresa.

Marca

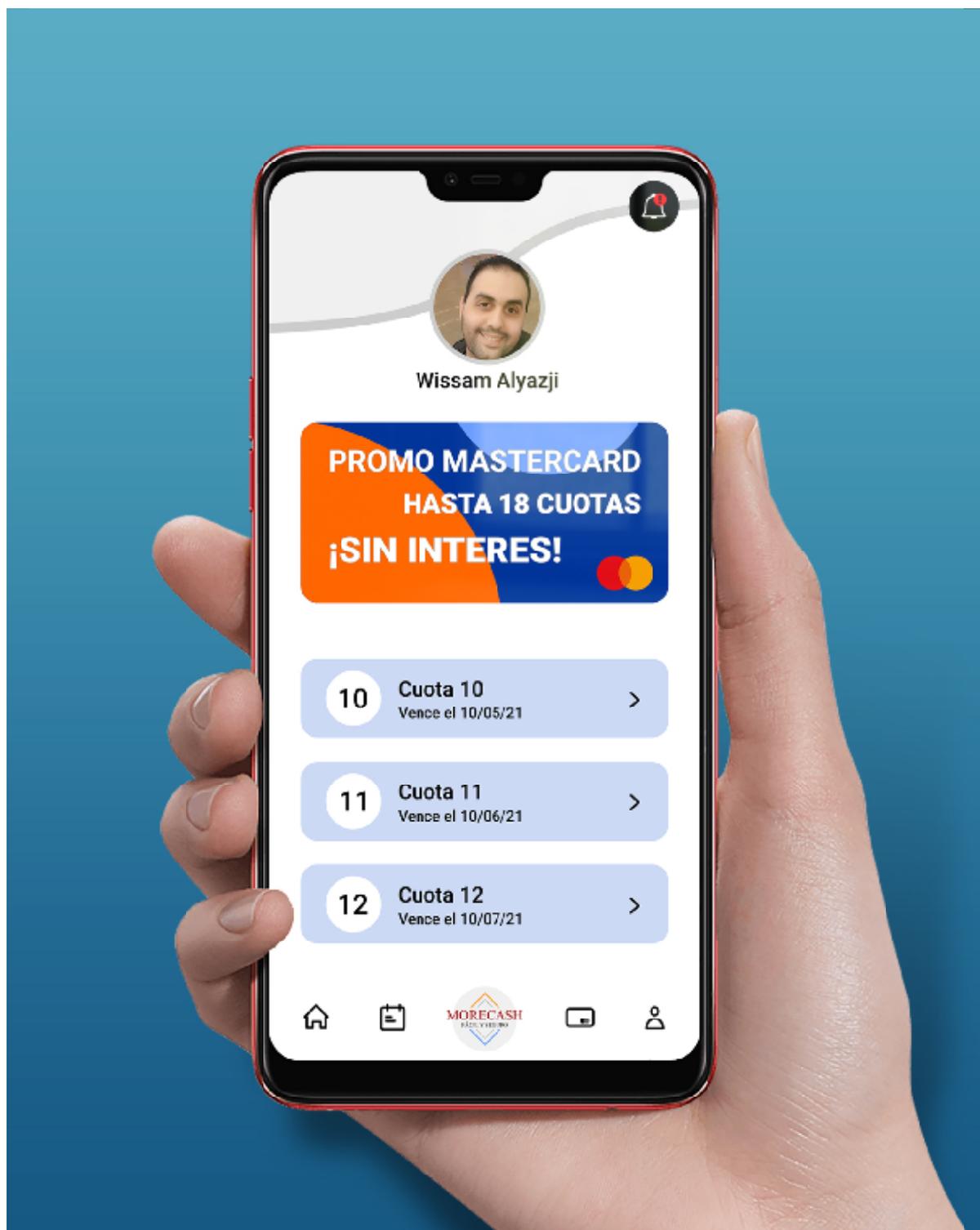
La marca de la empresa se asocia directamente con el servicio y la necesidad de los clientes.

El logotipo de la empresa transmite sus valores y el eslogan: “Fácil y seguro” comunica a los clientes potenciales del servicio que ellos buscan. En el siguiente gráfico se muestra el logotipo y la descripción de sus elementos principales.

Gráfico 3. El logo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 4: Aplicación móvil

Servicio

El servicio básico es ofrecer préstamos de 150.000 pesos en promedio a través de un sitio de internet y una aplicación móvil. Los mismos se podrán pagar en cuotas hasta 24 meses y con una tasa de interés competitiva.

Los servicios complementarios de facilitación y mejora conforman la propuesta de servicio a los usuarios.

Tabla 21: Servicios de la empresa

Servicios	Descripción
Opción de pago	Las opciones de pago de los préstamos serán a través de Pagofácil, Rapipago, canales de homabanking y cajeros Redlink y Banelco.
Información de los productos y servicios	La empresa dará a conocer sus productos y servicios por su sitio web y en redes sociales tales como Youtube y Facebook. También hará publicaciones en diarios y radios locales.
Solicitudes de productos y servicios	Las solicitudes se podrán hacer online, desde la aplicación móvil, desde el sitio web y por vía telefónica.
Atención al cliente	Los clientes podrán resolver sus dudas sobre los servicios de Morecash tanto por vía telefónica como por los canales de chats en el sitio web y en la aplicación móvil.
Encuestas y reclamos	Las encuestas y reclamos de los clientes se podrán hacer vía web y desde la aplicación móvil. Los mismos son muy importantes para la empresa ya que aportan información sobre las opiniones de los clientes.
Seguridad	Tanto la aplicación móvil como el sitio web utilizarán métodos de cifrado y encriptación para evitar el robo de datos y las estafas virtuales.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Plaza:

Por tratarse de una página web y una aplicación, el tipo de medio electrónico utilizado por los usuarios es el internet. El tipo de contacto, medio de contacto y tiempo de los servicios básicos y complementarios se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 22: Detalle de Servicios

Servicios	Tipo de contacto	Medio de contacto	Tiempos
Pagos	Presencial y por vía telefónica	Rapipago, Pagofácil y vía web	En horarios de atención de los centros de pago y vía web las 24hs
Facturación	Presencial y por vía telefónica	Rapipago, PagoFácil y Vía web	En horarios de atención de los centros de pago y vía web las 24hs y correo electrónico
Consultas/Atención al cliente	Vía telefónica y vía electrónica	Sitio web, vía telefónica y vía aplicación móvil	10:00hs-17:00hs de Lunes a Sábado.
Solicitudes de productos y servicios	Vía telefónica y electrónica	Sitio web, vía telefónica y vía aplicación móvil	10:00hs-17:00hs de Lunes a sábado.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Precio:

Las fintech lending que se dedican a dar préstamos, cuentan con tasas diferentes en función a la calificación del usuario según su historial crediticio que se determina a través de Equifax Veraz. Los perfiles crediticios se clasifican en función a su historial crediticio y capacidad de pago. En la siguiente tabla se detallan los perfiles que utilizará Morecash para clasificar los clientes potenciales según su perfil crediticio.

Tabla 23: Perfiles crediticios de Morecash

Monto solicitado	De 50.000 a 150.000 (*)	De 151.000 a 300.000 (*)
Comisiones y gastos (uso de plataformas)	\$19.438	\$32.381
IVA	21%	21%
Perfil	Tasa Nominal Anual	Tasa Nominal Anual
Excelente (A)	52.70%	52.70%
Bueno (B)	66.40%	66.40%
Adecuado (C)	72.80%	72.80%
Aceptable (D)	78.40%	78.40%

(*) Montos especificados en pesos y las cuotas hasta en 60 meses

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Promoción

La empresa se encuentra en la fase inicial de introducción del servicio al mercado objetivo. El objetivo principal debería ser reconocido y aceptado por los usuarios. Las herramientas que conforman la mezcla de promoción o comunicaciones de marketing de la empresa se encuentran detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 24: Acciones de Marketing

Acción de Marketing	Descripción	Beneficios	Riesgos
Publicidad.	Anuncios en diarios y radios al segmento objetivo.	Aumenta la posibilidad de tener un número mayor de clientes potenciales.	Limitada exposición a un segmento específico.
	Anuncios en Youtube y Facebook para usuarios de instituciones financieras.	Aumenta la cantidad de clientes potenciales de entre 18 y 45 años.	
Marketing Boca a boca.	incorporar un foro dentro del sitio web para compartir experiencias	Los usuarios podrán resolver sus dudas sobre los servicios brindados por la empresa.	Comentarios negativos sobre posibles malas experiencias en los servicios.
Marketing directo.	Sitio web propio.	Los usuarios podrán acceder a sus cuentas	Baja exposición del sitio web.
	Publicidad dentro de la aplicación.	de manera constante y gratuita.	
Promociones.	Reducción de la tasa de interés durante los primeros tres meses del año.	Los usuarios podrán beneficiarse con la promoción y tener un menor desembolso.	Menor ganancia para la empresa.
Relaciones públicas.	Contratar una figura pública conocida para los anuncios de la empresa.	Los influencers podrán atraer potenciales clientes al tener alta presencia en redes sociales.	Mayor gasto para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Procesos

El negocio de la empresa con sus clientes se realiza online a través de la página web y la aplicación. La plataforma es el punto de contacto entre los usuarios y la empresa, la cual debe asegurar los valores y atributos de la estrategia de servicio. Las mismas son la agilidad en el tiempo de respuesta, la facilidad en solicitar el servicio y la seguridad en el manejo de la información.

En la siguiente tabla, se muestran los puntos de contacto, la evidencia física y los estándares del servicio.

Tabla 25. Evidencia física en los puntos de contacto del servicio

Punto de contacto	Evidencia física	Estándares del servicio
Solicitud	Aplicación móvil y/o Plataforma web	Tramite sencillo
Pago	Factura. Comprobante de pago	Diferentes alternativas
Evaluación	Respuesta	Eficiencia
Retiro de prestamos	Transferencia a CBU	Inmediata
Registro	Aplicación móvil	Tiempo de respuesta

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Personal

El servicio de la empresa se brinda 100% online, así que el contacto entre el usuario y el personal de la empresa se encuentra limitado. El personal se comunica con los usuarios por vía telefónica y por las redes sociales. Todo el personal debe conocer los procesos y el funcionamiento del negocio a fin de brindar una respuesta adecuada a los usuarios. El personal debe saber identificar las necesidades del usuario para su satisfacción en cada proceso del servicio.

Productividad y calidad

La estrategia de productividad y calidad de la empresa se concentra en brindar un servicio mediante una plataforma web ajustada a todos los procesos y empleados mediante un plan de mejora de la seguridad. La empresa busca una experiencia positiva para los usuarios y mayor confianza al realizar sus operaciones.

Cronograma de actividades

La programación de las actividades del plan de marketing se realiza con los siguientes supuestos:

- 1- Durante los meses de mayor demanda de préstamos se priorizarán las actividades orientadas a la promoción de servicios.
- 2- -Durante los meses de menor demanda de préstamos se priorizarán las actividades del fortalecimiento de marca.

Presupuesto de marketing

El primer año de marketing se realiza una fuerte inversión en campañas de lanzamiento de la marca. Los anuncios online y los foros son las herramientas que enfocan en captar y fidelizar los clientes.

Capítulo 7: Plan de operaciones

El plan de operaciones es una parte fundamental del plan de empresa, comparte naturalmente muchos de los motivos y objetivos generales.

Los objetivos básicos de cualquier plan de operaciones son establecer los procesos de producción y de logística. También definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores. (Ollé; Torres; Sepúlveda; Mur;1997)

Objetivos y estrategia de operaciones

La misión, la capacidad distintiva, los objetivos y las políticas son los elementos que constituyen el núcleo de la estrategia de operaciones. Los mismos deben ser alineados con la estrategia.

Objetivos generales del plan de operaciones

- a- Definir un modelo para créditos de corto plazo.
- b- Definir un modelo de atención rápido y seguro.
- c- Alinear los procesos de la empresa evitando la intermediación financiera.
- d- Minimizar los costos operativos y mantener alta la calidad de servicio.

Objetivos específicos del plan de operaciones

En la siguiente tabla se presentan los objetivos específicos del plan de operaciones.

Tabla 26. Objetivos específicos del plan de operaciones

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Mantener buena calidad en los servicios ofrecidos.	Encuestas de nivel de satisfacción de los clientes.	80%	83%	86%	89%	91%
Mantener un modelo de evaluación crediticia eficiente.	Encuestas de nivel de satisfacción de los clientes.	<18%	<16%	<14%	<12%	<10%
Optimizar los costos operativos.	Costo de cobranza (*).	10%	8%	6%	4%	2%
Estandarizar los procesos operativos.	Nivel de procesos estandarizados.	88%	91%	94%	97%	100%
Mantener un nivel alto de información de los usuarios.	Fallas en la seguridad.	<2%	<1,5%	<1%	<0,5%	0%
Mantener un nivel alto de capacitación del empleado.	Capacitación continua. Cursos por año por persona.	2	3	3	4	4

(*) Costo en dólares al tipo de cambio vigente.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones es una estrategia funcional alineada a la estrategia del negocio.

En la siguiente tabla, se explican los elementos de esta.

Tabla 27. Elementos de la estrategia de operaciones

Elementos	Descripción
Objetivos de las operaciones	Realizar una evaluación crediticia de los clientes potenciales para determinar si los mismos son calificados para tener productos con “MORECASH”. Los mismos no deberían tener morosidad tipo 2 con otras instituciones financieras durante los últimos 24 meses.
Objetivos operacionales	Costo La evaluación crediticia tanto para los bancarizados como para los no bancarizados es gratis.
	Calidad Nivel de satisfacción de los clientes; en el primer año 80% y en el segundo año 91%.
	Innovación Los tiempo para implementar procesos y productos innovadores serían en el primer año 6 meses y en el quinto 45 días.
Políticas de operaciones	Proceso Automatización: Completamente automático. Flujo de procesos: en línea y por lote. Inventario: es intangible ya que incluye la base de dato de los clientes.
	Calidad Capacitación: sistemas de seguridad de información y sistemas de evaluación de riesgo crediticio. Enfoque: seguridad de la información y satisfacción de los clientes. Capacidad: Tamaño de las instalaciones mediano e inversión constante.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Las acciones por desarrollar para alcanzar los objetivos se muestran en la siguiente tabla

Tabla 28. Acciones para lograr los objetivos operacionales

Acciones
Asegurar la implementación del software adecuado para tal grado de procesos y encriptación.
Utilizar la Metodología LEAN (*) y así mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente.
Mantener actualizado el sistema de evaluación crediticia
Mantener actualizado los sistemas de seguridad informática.
Utilizar manuales operativos para todos los procesos operacionales.
Utilizar un sistema automatizado para las cobranzas.

(*) El método LEAN es una metodología basada en “aprendizaje validado”, es decir, ir verificando poco a poco las hipótesis antes de tener el producto final y comenzar a escalar el negocio.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Diseño de los procesos

Los procesos operativos principales de la empresa se presentan en el mapa de procesos en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Mapa de procesos

Información del servicio
El call center responderá las llamadas de los clientes sobre servicios y productos.
Correo electrónico
El personal responderá los mensajes de manera rápida y eficiente
Redes Sociales
Se responderán consultas mediante redes sociales.
Marketing
El procesos para captar la mayor cantidad de clientes será por las redes sociales. También se hará marketing tradicional por diarios y revistas.
Solicitud de servicios
Los clientes podrán solicitar los servicios a través de la aplicación móvil. Desde la plataforma web se podrán simular prestamos y acceder a los link de descarga de la aplicación móvil.
Evaluación crediticia
Mediante la plataforma web y la aplicación móvil los clientes potenciales serán evaluados para decidir si califican para un préstamo. La empresa va a interactuar directamente con la base de datos de Veraz para saber el score e historial crediticio del cliente y facilitar la evaluación.
Desembolso
Los clientes aprobados para los préstamos tendrán que aceptar las condiciones del servicio y elegir un monto y cantidad de cuotas. Al final del proceso deberán indicar el CBU de su cuenta bancaria para recibir el desembolso del mismo.
Pago
El pago de las cuotas se podrá realizar por transferencia al CBU de la empresa. También se podrá abonar en Rapipago y PagoFácil.
Seguimiento y Cobranza
Durante el proceso de seguimiento y cobranza, se enviará un correo electrónico, que sirve de recordatorio para el pago de la cuota del préstamo 10 días antes del vencimiento de la misma para evitar mora. Este mensaje será automático. Los clientes que tienen mora mayor a 90 días serán delegados a una empresa de cobranza para el seguimiento y cobro de los saldos restantes de los prestamos.
Calificación de satisfacción del cliente
Este proceso les permite a los clientes evaluar los servicios obtenidos, la performance y calidad del call center, así como el proceso de cobranza.
Mantenimiento de la plataforma web
Este servicio incluirá la monitorización constante del sitio web y la actualización de su contenido
Seguridad
Consta del mantenimiento y optimización de los servidores, cifrado de bases de datos, copias de seguridad e informes de rendimiento y trafico de los mismos, <i>in situ</i> , por personal capacitado.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Diseño de las instalaciones

Las instalaciones de la empresa estarán ubicadas en un piso de un edificio en el microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las áreas de trabajo serán muy amplias. Habrá oficinas para los directivos y una sala amplia para el resto de los empleados. El centro de atención telefónica tendrá un espacio aparte. Habrá una sala de atención al público y recepción, una sala de reuniones y baños para damas y caballeros. Como consecuencia de la pandemia actual y para evitar contagios, los empleados podrán optar por el Home office para trabajar.

En el anexo 34 se presenta un esquema de la distribución de las instalaciones.

Programación de las operaciones de la empresa

Las actividades preoperativas tendrán una duración de seis meses. Las mismas son la constitución de la empresa, la contratación del personal y el desarrollo del sitio web.

Presupuestos de inversión y operación

El presupuesto de operaciones se presenta en el anexo 35. El mismo consiste en el presupuesto preoperativo, el presupuesto de capital y el presupuesto de operación.

Capítulo 8: Estructura organizacional

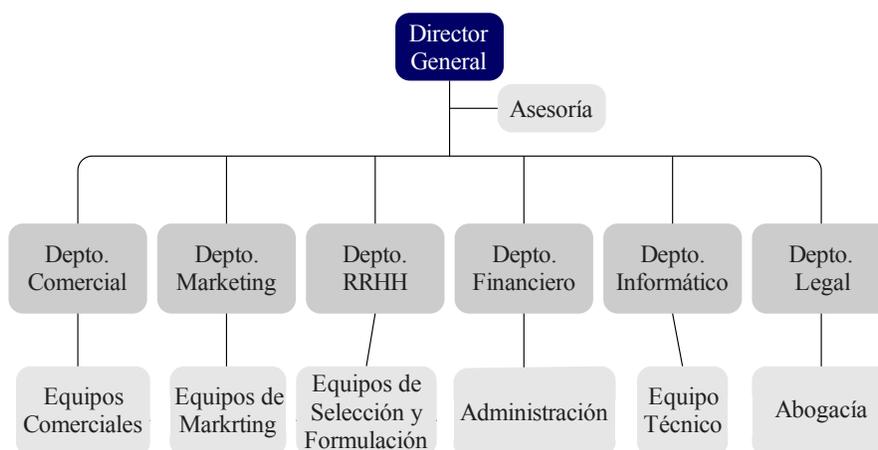
Estructura organizacional

La estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos, (Lusthaus; 2002)

En la empresa se fomentará la comunicación fluida y la innovación. Debido a un número reducido de empleados, la misma contará con una organización horizontal. En un modelo así los empleados tienen una mayor autonomía y funciones transversales.

En el siguiente gráfico 6 se detalla la estructura de la organización.

Gráfico 6. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Objetivos del plan de gestión del talento

Los objetivos del personal estarán alineados a la misión y a los objetivos estratégicos de la empresa. En la siguiente tabla se detallan los objetivos del plan de gestión del talento.

Tabla 29. Objetivos del plan de gestión del talento

Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Objetivo 1	Atraer a los empleados	índice de rotación de los empleados	13%	11%	9%	7%	5%
Objetivo 2	Lograr la mayor productividad de los empleados	Tiempo medio en conseguir las metas	90(*)	75(*)	60(*)	45(*)	30(*)
Objetivo 3	Evaluar el desempeño de los empleados	Encuestas de satisfacción de los clientes	80%	83%	86%	89%	91%
Objetivo 4	Mantener un buen clima laboral	Encuestas de satisfacción del empleado	80%	83%	86%	90%	95%
Objetivo 5	Desarrollar la capacidad de innovación de los empleados	índice costo-beneficio de la rotación	>3.3	>3.5	>3.8	>3.9	>4

(*) Periodo de tiempo expresado en días

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Requerimientos del personal

Los requerimientos del personal de la empresa en el primer año serán de 30 integrantes, llegando a 45 en el tercer año. La mitad del personal está relacionado con el área de tecnología, ya que se trata de una empresa Fintech. Para lograr los objetivos de la empresa se organizan las funciones y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

En el anexo 38 se detallan las funciones y los perfiles para los puestos de trabajo.

Estrategias de administración de recursos humanos

Las dos estrategias de recursos humanos son la generación de confianza y el compromiso. Las dos están asociadas a las estrategias genéricas: liderazgo en costos y diferenciación. Cada una de ellas se puede enfocar dentro de algún segmento del mercado. La estrategia genérica de la empresa es el enfoque-mejor valor.

En la siguiente tabla se detallan las estrategias para lograr los objetivos de la gestión del talento.

Tabla 30. Estrategias del plan de gestión del talento

Estrategia	Acciones
Capacitación	Capacitación 3 veces al año: TI (*) para todos los empleados y en riesgo crediticio para el sector Evaluación Crediticia 2 veces por año
Reclutamiento	Referencias, Universidades y perfiles de LinkedIn
Selección	Antecedentes crediticios, laborales, penales y experiencia laboral.
Comunicación	Uso de toda herramienta de comunicación con participación en la toma de decisiones por parte de todos los empleados, Ej.: Chats, SMS, Videollamada, etc.
Compensación	Fiesta de fin de año para todo el personal, reconocimientos al merito como mejor empleado del mes, pagos extras por realización de tareas con mayor grado de esfuerzo.
Gestión de desempeño de los empleados	Retroalimentación. Evaluación periódica (cada 2 semanas). Evaluación 360° (mide el desempeño a nivel cualitativo y cuantitativo)

(*) TI: Tecnologías de la información

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Presupuesto del plan de gestión del talento

El presupuesto del plan de gestión del talento se hará para los primeros 5 años.

Presupuesto del plan de gestión de talento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO		1.560.000	2.226.200	3.227.990	4.680.585	6.786.849
Jefe de riesgos		1.260.000	1.827.000	2.649.150	3.841.268	5.569.838
Ingeniero en Ciencias Informáticas		1.068.000	1.548.600	2.245.470	3.225.932	4.721.101
Analista en Sistemas		1.092.000	1.583.400	2.295.930	3.329.099	4.827.194
Jefe de Marketing		912.000	1.322.400	1.917.480	2.780.346	4.031.502
Asistentes de Call Center (*)		8.100.000	11.745.000	34.060.500	49.387.725	71.612.201
Asesoría Legal	200.000	480.000	696.000	1.009.200	1.463.340	2.121.843
Asesoría Contable	100.000	480.000	696.000	1.009.200	1.463.340	2.121.843
Jefe de Recursos Humanos		996.000	1.444.200	2.094.090	3.036.431	4.402.824
Staff de Recursos Humanos (**)		1.560.000	2.262.000	3.279.900	4.775.855	6.895.990
Administrador		684.000	991.800	1.438.110	2.085.260	3.023.626
Analistas de Marketing (**)		1.800.000	2.610.000	3.784.500	5.487.525	7.956.911
Staff del Departamento Comercial (**)		1.560.000	2.262.000	3.279.900	4.775.855	6.895.990
Total		21.552.000	31.214.600	62.291.420	90.322.561	130.697.712

(*) 15 empleados por área

(**) 2 empleados por área

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Capítulo 9. Plan financiero

Supuestos y políticas

Se detallan los siguientes supuestos al plan financiero de la empresa:

- a- El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años.
- b- Los montos están expresados en pesos argentinos.
- c- El inicio de la operación preoperativa (año cero), se estima en 6 meses antes del año 2021.
- d- Se utilizarán el VAN y la TIR como criterio de evaluación para la rentabilidad del proyecto.
- e- La inversión del proyecto se realizará en su totalidad de capitales propios de los inversionistas.
- f- Los pagos de préstamos por parte de los clientes se registran al mes siguiente de su desembolso.
- g- Las utilidades se reinvierten todos los años por parte de los inversionistas.
- h- Según el BCRA los deudores se clasifican en 5 tipos diferentes

(Situación 1-Situación 5) siendo la situación 1 la de los deudores de menos riesgo y la situación 5 la de los deudores incobrables.

Tabla 31. Nivel de morosidad de los deudores:

Tipos de morosos	2022	2023	2024	2025	2026
30 días	40%	42%	44%	45%	47%
60 días	25%	28%	31%	34%	37%
90 días	12%	13%	14%	15%	16%
Morosos Incobrables	7%	9%	11%	13%	14%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Estados financieros y flujo de caja

El estado de resultados muestra utilidades netas positivas a partir del segundo año de operación.

El flujo de caja presenta los siguientes resultados en la evaluación de los indicadores:

- TIR: 98%
- VPN: 766.722.653
- COK: 25%

Los valores del TIR y VPN del proyecto resultan atractivos frente al retorno esperado por los inversionistas y también tiene una tasa de retorno atractiva para el sector.

Planes de contingencia

Para gestionar los riesgos identificados en el análisis de sensibilidad, se elaboraron planes de contingencia que bajarían el impacto negativo en caso de la presencia de posibles riesgos durante la operatoria del negocio.

En la siguiente tabla se identifican los planes de contingencia para cada riesgo identificado.

Tabla 32. Plan de contingencia

Riesgo	Solución Planificada	Plan de Contingencia
Mayor número de competidores en el mercado.	Mayor campaña publicitaria en los medios de comunicación.	El plan de contingencia debe ser dirigido al público meta de la empresa (personas entre 18 y 45 años).
Tasas de interés muy competitivas por la competencia.	examinar segmentos del mercado no atendidos por la competencia.	Elaborar un plan de contingencia para atender a los clientes no atendidos por los competidores
Alto nivel de morosidad.	Mejorar la evaluación crediticia de los clientes con un historial de morosidad.	El plan de contingencia debe limitar la oferta crediticia a clientes potenciales con un nivel de morosidad mayor a los 30 días (situación 2 según la clasificación crediticia del BCRA Bajar los montos de créditos a clientes potenciales con un historial crediticio limitado.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Capítulo 10: Plan de responsabilidad social

La empresa se enfocará en tener impacto positivo en la sociedad argentina y buscará ser competitiva con el mayor grado de responsabilidad social.

Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social se presentan en la siguiente tabla.

3. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Tabla 3.

Objetivos	2021	2022	2023	2024	2025
Cumplir con los reportes anuales de la inclusión financiera	Cumplir con los reportes 2021	Cumplir con los reportes 2022	Cumplir con los reportes 2023	Cumplir con los reportes 2024	Cumplir con los reportes 2025
Mayor inclusión financiera de no bancarizados	35%	40%	45%	50%	55%
Mejorar la educación financiera de la sociedad ofreciendo videos virtuales semanales sobre los conceptos financieros más importantes	2	3	3	4	4

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Grupos de interés

Los grupos de interés son los accionistas, los clientes, la sociedad, los empleados y los proveedores.

La siguiente tabla presenta los grupos de interés.

Tabla 34. Grupos de interés

Grupos de interés	Intereses
Clientes.	Acceso a financiamiento a una tasa de interés competitiva.
Empleados (colaboradores).	Trabajo estable y buen clima laboral.
Accionistas.	Rendimiento de sus inversiones.
Proveedores.	Buena relación comercial y duradera.
Sociedad.	Mejor inclusión financiera, acaparando a más no bancarizados.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Conclusiones

Al analizar el entorno sociocultural de la empresa mediante las encuestas al mercado objetivo, se concluye que el segmento de usuarios con una edad promedio de 18-45 años representa un importante mercado para el proyecto, debido a su dominio de la tecnología y a sus características conductuales, intereses y hábitos. También se concluye que la frecuencia de préstamo por persona al año será de 2 préstamos y que el monto promedio estará en 150 mil pesos. El 79% de los clientes potenciales se ubica en el rango de edades de 18 a 45 años, de los cuales el 44,44% pertenecen al Gran Buenos Aires y el restante a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El 69,44% desarrolla un trabajo dependiente o independiente o son estudiantes que hacen trabajos de medio tiempo. Un 84% usa el internet a través de dispositivos móviles. El 54,37% aproximadamente ya tuvo un préstamo personal o de negocio y los usos más comunes de préstamos son para una inversión en un negocio (29%), estudios (17%), viajes y turismo (22%).

La tasa de interés de la empresa estará entre el 52,70% a 78,40% por año según el perfil crediticio de los clientes y y la demanda estimada del proyecto para los próximos 5 años será de unas 11.214 solicitudes aprobadas.

Al analizar el entorno tecnológico y medioambiental de la empresa mediante las fuentes secundarias, se concluye que el número de usuarios de internet en la Argentina aumentó en 727 mil (+ 2.1%) entre 2019 y 2020. En enero del año 2020 la penetración de internet fue del 78%, es decir de alrededor de 35,09 millones de usuarios. En lo relacionado con el entorno medioambiental se concluye que en Argentina ya existen varias entidades de empresas fintech que operan bajo el formato "sin sucursales". Algunos de ellos son Rebanking, Brubank y Banco del Sol que tienen licencia del Banco Central (B.C.R.A) para operar como bancos. Debido a que

las mismas ofrecen un servicio 100% a través de internet, se minimiza en gran medida el uso de papel y como consecuencia una ventaja ecológica.

Después de analizar el entorno económico mediante las fuentes secundarias, se concluye que la pandemia del COVID 19 afectó negativamente a la economía mundial y a las empresas en el mundo. Las bolsas mundiales tuvieron una fuerte baja a raíz de la pandemia, pero las mismas fueron recuperándose en los meses posteriores llegando a niveles récord. En cuanto al precio del barril del petróleo Brent, el mismo cayó aproximadamente 20% en Febrero del año 2020 pero se fue recuperando a casi 77 dólares a fines de Junio de 2021, debido a la mejora en la economía mundial y la campaña de vacunación de todos los países del mundo.

Otro efecto de la pandemia es que muchas empresas adoptaron el teletrabajo para la realización de las tareas por parte de los empleados. Esta forma de trabajo tiene efecto positivo para el entorno medioambiental y tecnológico de la empresa en estudio, ya que le permite reducir su costo operativo y reducir el uso de papel físico.

Mediante las entrevistas con los expertos se concluye que la industria fintech en la Argentina presenta una gran proyección de desarrollo en los próximos 5 años y que el nivel de bancarización en la Argentina se incrementa cada año más y se fortalece con un 84% de acceso a internet por parte de los usuarios, lo cual favorece el desarrollo exitoso de la propuesta de valor del proyecto.

Se selecciona la estrategia de enfoque-mejor valor con una estrategia de crecimiento de penetración de mercados. Las estrategias para los planes de marketing, operaciones y recursos humanos aseguran una buena implementación de la estrategia principal del plan de negocios.

El estudio de mercado para los próximos 5 años demuestra que existe una gran demanda de préstamos y los clientes valoran atributos de eficiencia y agilidad en los servicios. También demuestra que el plan de negocio es capaz de captar un porcentaje importante del mercado de préstamos en el mismo lapso (más que el 10%). Dicho lo anterior, se concluye que es factible el objetivo general de este plan de negocios, que se trata de la implementación de una fintech que se dedica a la autorización de préstamos, el pago de servicios online y la compraventa de divisas.

Recomendaciones:

Se recomienda que, en la etapa de implementación del plan de negocios, se analice la nueva situación competitiva de la industria, ya que existe un crecimiento importante del sector fintech y cada vez existen más iniciativas para que empresas nuevas busquen entrar al mercado.

La tasa interna de retorno y el valor presente neto estimado son altos, por lo tanto, se recomienda la implementación del plan de negocio para la empresa.

Bibliografía

Adeba (2019), (el desafío en aumentar la bancarización con inclusión financiera),

(Fecha de consulta: 25/08/2020)

<https://www.adeba.com.ar/el-desafio-es-aumentar-la-bancarizacion-con-inclusion-financiera/>

Ámbito (2019), “industria Fintech”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<<https://www.ambito.com/opiniones/bancos/fintech-la-metamorfosis-una-industria-centenaria-n5035915>>

Ámbito (2020), “Regulación Fintech”, (Fecha de consulta: 24/08/2020)

<<https://www.ambito.com/finanzas/bcra/el-comenzo-regular-las-fintech-las-billeteras-virtuales-deberan-tener-respaldo-bancos-n5075721>>

BCRA (2019) Banco Central de la República Argentina (fecha de consulta 30/03/2021)

http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp

Browne, C.A.; Smith, B.; Tools and Weapons: The Promise and the Peril of the Digital Age;

Penguin Press, 2019

Chishti, Barberis (2017), El futuro es Fintech, Deusto

Circulaciones (2020), “Argentina Digital 2020”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.circulaciones.com/argentina-digital-2020/>>

Cronista (2020), “Inflación”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-marzo-trepo-a-33-20200415-0055.html>

Cronista (2020), “Bancos Digitales”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Cual-es-la-receta-de-los-bancos-digitales-para-crecer-de-a-cientos-de-miles-de-clientes-20200115-0048.html>>

Datosmacro (2020), “Tipos de la reserva federal de USA”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa>>

Defonline (2020), “Diez años de políticas ambientales”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<<https://defonline.com.ar/diez-anos-de-politicas-ambientales-el-pobre-desempeno-de-la-argentina/>>

Dinero (2020), “Economía China durante la pandemia mundial”, (Fecha de consulta: 26/08/2020)

<<https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/economia-china-en-2020-no-crecera-si-persiste-la-pandemia-mundial/286505>>

Dvoskin (2004). Fundamentos de Marketing. 1. Ed. Buenos Aires. Garnica

Jenkins, García (2008). Ambiente e Industria en México. El colegio de México

Fiscales (2013), “Créditos para el consumo”, (Fecha de consulta: 28/08/2020)

<https://www.fiscales.gob.ar/criminalidad-economica/wp-content/uploads/sites/3/2013/12/Procelac_-_Cr%C3%83%C2%A9ditos-para-el-consumo.pdf>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Indexmundi (2019), “Argentina Perfil Poblacional 2019), (Fecha de consulta: 28/08/2020)

<https://www.indexmundi.com/es/argentina/poblacion_perfil.html>

Infobae (2020), “Datos expuestos por la pandemia”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.infobae.com/economia/2020/04/04/los-brutales-datos-que-muestran-como-la-economia-en-negro-quedo-mas-expuesta-por-la-cuarentena/>>

Infobae (2020), “Proyecciones de los bancos acerca de la morosidad”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.infobae.com/economia/2020/05/15/los-bancos-preven-un-fuerte-aumento-de-la-morosidad-por-los-creditos-blandos-otorgados-en-la-cuarentena/>>

Infobae (2020), “Dólar, Inflación y Recesión”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.infobae.com/economia/2020/06/18/dolar-inflacion-y-recesion-cual-es-el-pronostico-de-los-economistas-para-fin-de-este-ano/>>

Infobae (2020), “Ranking mundial de Argentina a nivel competitividad digital”,

(Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.infobae.com/economia/2019/09/26/la-argentina-ya-se-encuentra-entre-los-cinco-paises-con-menor-competitividad-digital-del-mundo/>>

Infobae (2019), “La paradoja del sistema financiero”, (Fecha de consulta: 28/08/2020)

<<https://www.infobae.com/economia/2019/12/01/la-paradoja-del-sistema-financiero-muchos-argentinos-tienen-una-cuenta-bancaria-pero-no-lo-saben/>>

Infotechnology (2018), “Fintech Argentina”, (Fecha de consulta: 28/08/2020)

<<https://www.infotechnology.com/negocios/Fintech-argentina-crecio-100-en-el-ano-y-va-por-mas-20181227-0005.html>>

Iproup (2019), "Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación", (Fecha de consulta: 24/08/2020)

<<https://www.iproup.com/finanzas/7264-finnovista-america-latina-empresas-fintech-El-sector-Fintech-ya-esta-presente-en-18-paises-de-Latinoamerica>>

Iproup (2020), “Panorama Fintech 2020”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.iproup.com/economia-digital/10465-monedero-virtual-nueva-economia-medios-de-pago-Panorama-fintech-2020-como-se-posiciona-la-Argentina>>

Jenkins, García (2008), Ambiente e Industria en México, El Colegio de México

La nación (2020), “La pandemia y la economía”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pandemia-de-coronavirus-obliga-a-la-economia-argentina-a-recalcular-nid2348351>>

Ollé, Planellas, Molina, Torres, Alfonso, Husenman, Sepúlveda, Mur. (1997). El plan de empresa. Boixareau Editores

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008

Schroeder, R. G. (2006). Administración de Operaciones: Concepto y Casos Contemporáneos. México D.F. Editorial McGraw-Hill.

Télam (2020), “S & P y Fitch”, (Fecha de consulta: 25/08/2020)

<<https://www.telam.com.ar/notas/202005/468636-argentina-nota-crediticia-deuda-calificadoras-sp-fitch.html>>

Anexos:**Anexo 1: Tabla 1: Variables del entorno político-legal:**

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Regulaciones fintech	Creciente	Puede generar cierta incertidumbre en el macroentorno	Amenaza
Impuestos nacionales	Creciente	Representa una carga para los contribuyentes	Amenaza
Acuerdos comerciales	Stand By	Ayuda a traer ciertas inversiones al país	Oportunidad
Programas de financiación para PYMES	Creciente	Los bancos ofrecen créditos a tasa baja para el financiamiento	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia; Informes Inclusión Financiera BCRA (2019/2020).

Anexo 2: Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Inflación	Alcista	Empeora el poder adquisitivo de la población	Amenaza
PBI	Bajista	Caída de la actividad económica	Amenaza
Inversión en la industria fintech	Alcista	Crece la competencia entre las empresas fintech	Oportunidad
Inversiones en el país	Bajista	Menos crecimiento de la economía Argentina	Amenazas

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 3: Tabla 3. Variables del Entorno Sociocultural

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Nivel de morosidad crediticia	Creciente	Efecto negativo en la economía del país	Amenaza
Trabajo informal	Creciente	Precariedad laboral y una baja en la recaudación tributaria	Amenaza
Uso de los bancos digitales	Creciente	Inclusión financiera para personas no bancarizadas	Oportunidad
Inclusión financiera	Creciente	Mejor recaudación tributaria para el estado e incremento de créditos minoristas	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 4: Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Uso de internet móvil	Creciente	crecen las empresas digitales de forma mas rápida	Oportunidad
Infraestructura digital	Creciente	Bajan los costos de las empresas y mejoran los servicios ofrecidos	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 5: Tabla 5. Variables del entorno medioambiental

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
Operaciones digitales sin uso de papel físico	Creciente	Reducen el uso de papel y los costos para la empresa	Oportunidad
Mejor entorno ecológico	Creciente	Mejora el desempeño ambiental	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 6: Tabla 6. Variables del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto en el macroentorno	Efecto en el microentorno
La economía China	Desaceleración en el ritmo habitual de la misma	Menos inversiones en el corto y medio plazo	Amenaza
Tasa de interés FED (Banco Central de EEUU)	Decreciente	Una tasa de interés baja en EEUU provoca la salida de inversiones a otros países con mejores tasas de interés	Oportunidad en las economías emergentes
Evolución acelerada de las Fintechs	Creciente	Atrae clientes que buscan servicios ágiles y accesibles	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 7: Gráfico 1 Canvas de Morecash

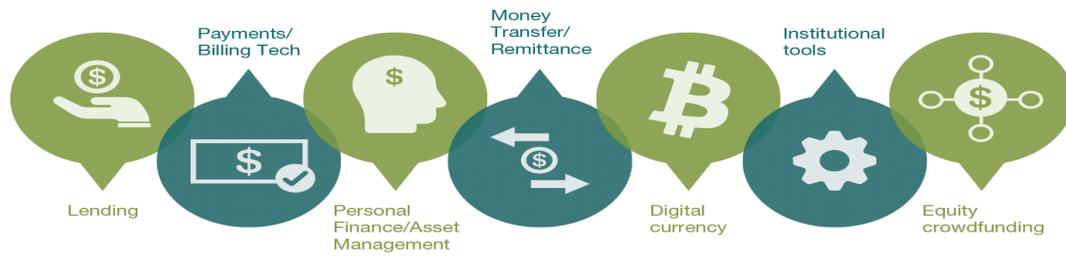
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmento de Clientes
Instituciones gubernamentales.	Marketing	Ofrecer créditos de menor cuantía (*) a tasa de interés competitiva de manera ágil online. Los mismos pueden ser solicitados por personas bancarizadas y no bancarizadas.	Tasas de interés competitiva	Personas entre 18 y 42 años que necesitan un crédito de menor cuantía
Central de riesgo y evaluación crediticio (veraz)	Evaluación crediticia		Créditos con aprobación rápida	
Instituciones financieras	Desarrollo de aplicación móvil		Atención online y por teléfono	
Empresas de tecnología	Desarrollo de sitio web		Inclusión financiera a no bancarizados	
Banco central de la República Argentina	Gestión de cobranza telefónica y por mail		Canales Aplicación móvil	
Recursos clave	Infraestructura			
Insumos	Equipos		Plataforma web	
Estructuras de costos		Fuente de ingresos		
Oficina alquilada		Comisiones.		
Insumos		Administrativos.		
Equipos		Intereses a los prestamos.		

(*) Prestamos de entre 50.000 pesos y hasta 300.000 pesos.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 8: Gráfico 2 Segmentos de la industria fintech

Fintech technology and services segments



Fuente: Rumi Morales, Executive director, CME

Anexo 9: Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Poco importante	Neutro	Medianamente importante	Muy importante
Diferenciación del producto				●
Costo de cambio del proveedor		●		
Nivel de capital requerido para la inversión				●
Efecto de la experiencia				●
Economías de escala	●			
Regulación de la Industria				●
Transacción de capital entre diferentes países			●	
Intercambio de divisas			●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 10: Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Costo de cambio del proveedor		●			
Especialización				●	
Restricciones del Gobierno				●	
Crecimiento de la industria				●	
Número de competidores			●		
Diversidad del servicio					●
Costo para la empresas				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 11: Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Costo de cambio del cliente		●			
Cantidad de clientes				●	
Rentabilidad de los clientes			●		
Número de sustitutos				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 12: Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Número de sustitutos				●	
Números de proveedores		●			
Costo de cambio de proveedor		●			
Costo contribuido por los proveedores			●		

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 13: Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto
Número de sustitutos				●	
Precio-Valor de los sustitutos				●	
Rentabilidad de los sustitutos				●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 14: Tabla 12. Evaluación global de la industria

Atractividad de la industria	Baja	Mediana	Alta	Muy alta
Rivalidad entre competidores			●	
Poder de negociación de los clientes			●	
Poder de negociación de los proveedores		●		
Amenaza de sustitutos			●	
Amenaza de competidores			●	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 15: Tabla 13. Matriz de la evaluación financiera

Factores externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Aumento de la cantidad de empresas fintech en la argentina	0,06	2	0,12
Aumento de la cantidad de empresas fintech en el mundo	0,05	4	0,20
Atractividad del país para atraer inversiones extranjeras	0,05	1	0,05
Variación del PBI	0,06	2	0,12
Nivel de inclusión financiera	0,05	3	0,15
Crecimiento del trabajo informal	0,06	3	0,18
Aumento de uso de Banca Móvil	0,06	3	0,18
Barrera de entrada para nuevas empresas	0,05	2	0,10
Productos sustitutos a las empresas fintech	0,05	3	0,15
Nivel de confianza en el sistema financiero	0,04	2	0,08

Calificaciones: Grado de afectación de la empresa a los factores externos.

4-Respuesta Alta

3-Respuesta arriba de la media

2-Respuesta media

1-Respuesta Baja

Fuente: elaboración propia (2020)

Anexo 15: Tabla 14. Matriz de la evaluación Financiera (2)

Factores externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Amenazas			
Aumento en las regulaciones a las fintech por el Banco Centra de Argentina	0,05	3	0,15
Nivel de depósitos en el sistema financiero	0,05	2	0,10
Nivel de morosidad en créditos pequeños	0,06	3	0,18
Riesgo de la caída de la economía mundial por el efecto de la pandemia del COVID-19	0,06	2	0,12
Riesgo de la caída de la economía Argentina por el efecto de la pandemia del COVID-19	0,06	3	0,18
Efecto de la negociación de la deuda externa de Argentina	0,06	2	0,12
Nivel de aprobación del nuevo gobierno	0,05	2	0,10
Tensión en la relacion entre EEUU y China	0,06	2	0,12

Calificaciones: Grado de afectación de la empresa a los factores externos.

4-Respuesta Alta

3-Respuesta arriba de la media

2-Respuesta media

1-Respuesta Baja

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 16: Tabla 15. Proyección del mercado meta 2021-2026

Zona Geográfica	Tasa de crecimiento poblacional	Mercado meta 2021	Mercado meta 2022	Mercado meta 2023	Mercado meta 2024	Mercado meta 2025
AMBA	0.89%	924	1.155	1.444	1.805	2.256
Resto del País	0.89%	1.276	1.595	1.994	2.493	3.116

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 17: Tabla 16. Estimación de solicitudes de préstamo:

Año	Mercado solicitudes al año	Solicitudes al año (con una frecuencia de dos prestamos por persona)	Tasa de crecimiento (bancarizados y no Bancarizados)
2021	1.100	2.200	25%
2022	1.375	2.750	25%
2023	1.719	3.438	25%
2024	2.149	4.298	25%
2025	2.686	5.372	25%
Total	9.027	18.058	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 18: Tabla 17. Demanda estimada en número de solicitudes y montos de préstamos:

Año	A	B	C	D	E
2021	2.200	1.474	60%	884	132.600.000
		726	35%	254	38.100.000
2022	2.750	1.842	64%	1.179	256.432.500
		908	40%	363	78.952.500
2023	3.438	2.303	68%	1.566	493.877.250
		1.135	45%	511	161.156.625
2024	4.298	2.880	72%	2.074	948.427.238
		1.418	50%	709	324.221.269
2025	5.372	3.599	75%	2.699	1.789.641.955
		1.773	55%	975	646.499.039
Total	18.058	18.058		11.214	

A - Solicitudes al año (frecuencia estimada en dos préstamos por persona).

B - Número de solicitudes (33% no bancarizados y 67% bancarizados).

C - Porcentaje de aprobación.

D - Número de solicitudes aprobadas.

E - Demanda estimada de préstamos en pesos.

Bancarizados

No bancarizados

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 19: Tabla 18. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Personas de edades entre 18 y 45 años con buen dominio de las tecnologías.
Filosofía	Innovación y agilidad en los servicios.
Productos y servicios	Préstamos con acreditación inmediata. Pago de servicios y compra-venta de divisas a la mejor cotización del mercado.
Mercado meta	Todo el país con mayor asentamiento en las ciudades más importantes.
Buena selección y reclutamiento de los empleados	Ofrece capacitación y formación a todo empleado de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 20: Tabla 19. Objetivos estratégicos

Objetivos	Descripción
Objetivo 1	Obtener un ROE (*) mayor a 30% a finales del primer año y un ROE superior al 50% en el quinto.
Objetivo 2	Acaparar una participación de mercado del 11% en el quinto año.
Objetivo 3	Obtener una tasa de crecimiento de clientes no bancarizados de 35% al final del primer año y una del 57% en el quinto.
Objetivo 4	Operar en todo el país con mayor asentamiento en las ciudades más importantes.
Objetivo 5	Obtener un OIBDA (**) mayor al 30% al finalizar el primer año y un 45% en el quinto.

(*) ROE = Return Of Equity

(**) OIBDA = Operative Income Before Depreciations and Amortizations

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 21: Gráfico 3: Estrategia genérica de Morecash

Estrategias genéricas					
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
Tipo de Mercado	Grande	Tipo 1	Tipo 3		Tipo 4
	Pequeño	Tipo 2	Tipo 5 “Morecash”		

Fuente: Porter 1980. Elaboración propia (2020)

Anexo 22: Gráfico 4. Matriz de la estrategia de crecimiento

Servicios		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Matriz Asnoff; Elaboración Propia (2020)

Anexo 23: Tabla 20: Objetivos de Marketing:

Objetivos de Marketing					
Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
1* CPA	1.200	1.440	1.728	2.074	2.489
2* CPA	1.138	1.542	2.077	2.783	3.674
3* % Clientes por año no bancarizados	35%	40%	45%	50%	55%
4* CPA	\$8.500.000	\$10.200.000	\$12.240.000	\$14.688.800	\$17.625.600
5* % Clientes nuevos	80%	83%	86%	89%	91%
6* % Clientes en el mercado	3%	5%	7%	9%	11%

1*- Costo por adquisición de un cliente

2*- Números de solicitudes aprobadas

3*- Clientes no bancarizados

4*- Costo por publicidad

5*- Satisfacción del cliente

6*- participación del mercado

Fuente: Elaboración Propia (2020)

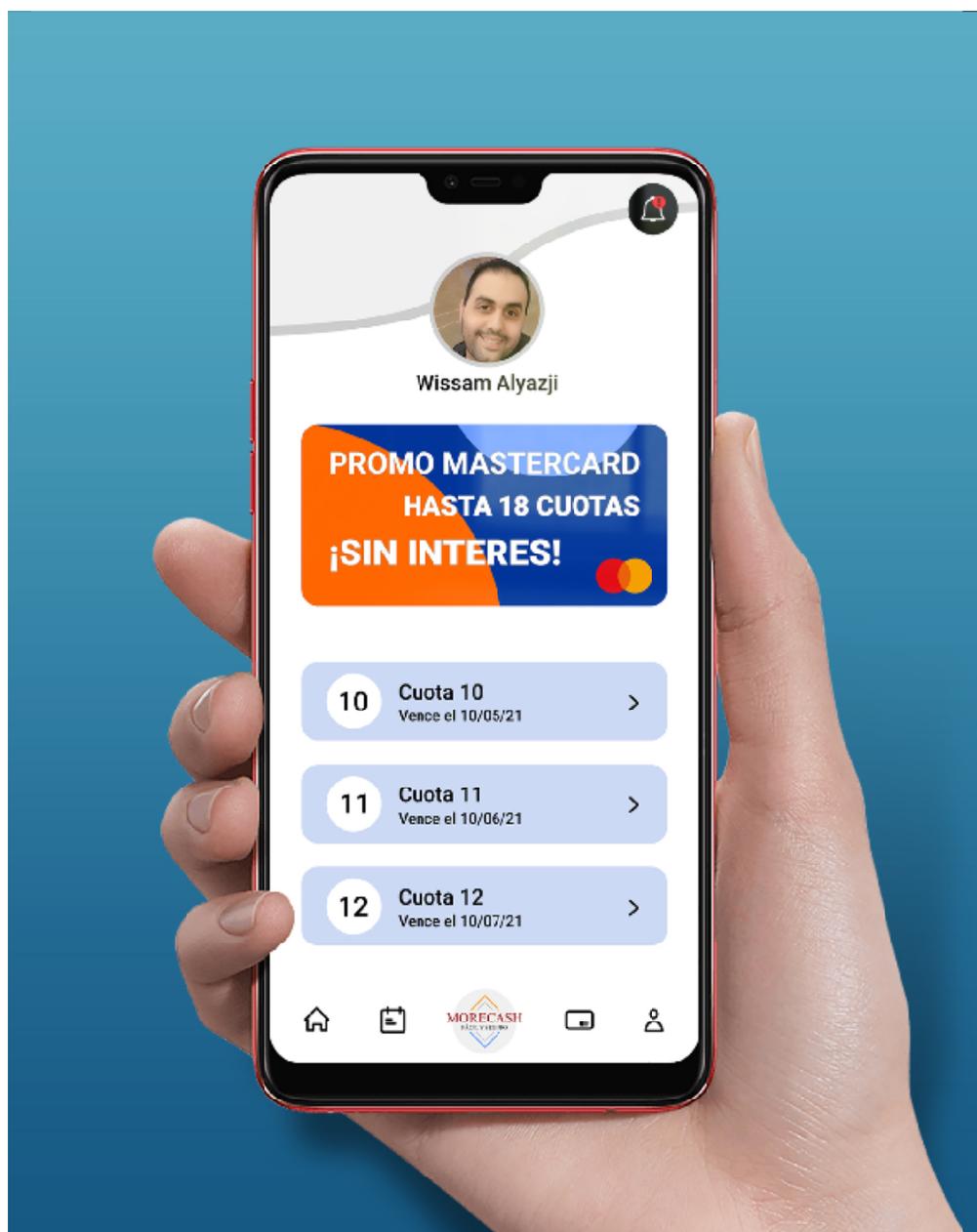
Anexo 24: Tabla 21. Segmentación de clientes potenciales

Criterios	Variables	Segmentos
Demográfico	Edad	De preferencia entre 18 y 45 años.
	Ingresos	Personas con ingresos mayores a 30 mil pesos mensuales.
	Educación	Mayormente con secundario completo y un 39% aproximado con título de grado o posgrado.
Criterios	Variables	Segmentos
Psicográfico	Estilo de vida	Utilizan redes sociales y poseen buen dominio de internet.
	Personalidad	Buscan progresar y mejorar su situación económica.
Criterios	Variables	Segmentos
Geográfico	Residencia	En todo el país con mayor concentración en grandes ciudades.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 25: Gráfico 5. El logo de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 26: Gráfico 6. La aplicación móvil.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 26: Tabla 22: Servicios de la empresa

Servicios	Descripción
Opción de pago	Las opciones de pago de los préstamos serán a través de Pagofácil, Rapipago, canales de homabanking y cajeros Redlink y Banelco.
Información de los productos y servicios	La empresa dará a conocer sus productos y servicios por su sitio web y en redes sociales tales como Youtube y Facebook. También hará publicaciones en diarios y radios locales.
Solicitudes de productos y servicios	Las solicitudes se podrán hacer online, desde la aplicación móvil, desde el sitio web y por vía telefónica.
Atención al cliente	Los clientes podrán resolver sus dudas sobre los servicios de Morecash tanto por vía telefónica como por los canales de chats en el sitio web y en la aplicación móvil.
Encuestas y reclamos	Las encuestas y reclamos de los clientes se podrán hacer vía web y desde la aplicación móvil. Los mismos son muy importantes para la empresa ya que aportan información sobre las opiniones de los clientes.
Seguridad	Tanto la aplicación móvil como el sitio web utilizarán métodos de cifrado y encriptación para evitar el robo de datos y las estafas virtuales.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 27: Tabla 23: Detalle de Servicios

Servicios	Tipo de contacto	Medio de contacto	Tiempos
Pagos	Presencial y por vía telefónica	Rapipago, Pagofácil y vía web	En horarios de atención de los centros de pago y vía web las 24hs
Facturación	Presencial y por vía telefónica	Rapipago, PagoFácil y Vía web	En horarios de atención de los centros de pago y vía web las 24hs y correo electrónico
Consultas/Atención al cliente	Vía telefónica y vía electrónica	Sitio web, vía telefónica y vía aplicación móvil	10:00hs-17:00hs de Lunes a Sábado.
Solicitudes de productos y servicios	Vía telefónica y electrónica	Sitio web, vía telefónica y vía aplicación móvil	10:00hs-17:00hs de Lunes a sábado.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 28: Tabla 24. Perfiles crediticios de Morecash

Monto solicitado	De 50.000 a 150.000 (*)	De 151.000 a 300.000 (*)
Comisiones y gastos (uso de plataformas)	\$19.438	\$32.381
IVA	21%	21%
Perfil	Tasa Nominal Anual	Tasa Nominal Anual
Excelente (A)	52.70%	52.70%
Bueno (B)	66.40%	66.40%
Adecuado (C)	72.80%	72.80%
Aceptable (D)	78.40%	78.40%

(*) Montos especificados en pesos y las cuotas hasta en 60 meses

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 29: Tabla 25 Acciones de Marketing

Acción de Marketing	Descripción	Beneficios	Riesgos
Publicidad.	Anuncios en diarios y radios al segmento objetivo.	Aumenta la posibilidad de tener un número mayor de clientes potenciales.	Limitada exposición a un segmento específico.
	Anuncios en Youtube y Facebook para usuarios de instituciones financieras.	Aumenta la cantidad de clientes potenciales de entre 18 y 45 años.	
Marketing Boca a boca.	incorporar un foro dentro del sitio web para compartir experiencias	Los usuarios podrán resolver sus dudas sobre los servicios brindados por la empresa.	Comentarios negativos sobre posibles malas experiencias en los servicios.
Marketing directo.	Sitio web propio.	Los usuarios podrán acceder a sus cuentas de manera constante y gratuita.	Baja exposición del sitio web.
	Publicidad dentro de la aplicación.		
Promociones.	Reducción de la tasa de interés durante los primeros tres meses del año.	Los usuarios podrán beneficiarse con la promoción y tener un menor desembolso.	Menor ganancia para la empresa.
Relaciones públicas.	Contratar una figura pública conocida para los anuncios de la empresa.	Los influencers podrán atraer potenciales clientes al tener alta presencia en redes sociales.	Mayor gasto para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 30: Tabla 26. Evidencia física en los puntos de contacto del servicio

Punto de contacto	Evidencia física	Estándares del servicio
Solicitud	Aplicación móvil y/o Plataforma web	Tramite sencillo
Pago	Factura. Comprobante de pago	Diferentes alternativas
Evaluación	Respuesta	Eficiencia
Retiro de prestamos	Transferencia a CBU	Inmediata
Registro	Aplicación móvil	Tiempo de respuesta

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 31: Tabla 27. Objetivos específicos del plan de operaciones

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Mantener buena calidad en los servicios ofrecidos.	Encuestas de nivel de satisfacción de los clientes.	80%	83%	86%	89%	91%
Mantener un modelo de evaluación crediticia eficiente.	Encuestas de nivel de satisfacción de los clientes.	<18%	<16%	<14%	<12%	<10%
Optimizar los costos operativos.	Costo de cobranza (*).	10%	8%	6%	4%	2%
Estandarizar los procesos operativos.	Nivel de procesos estandarizados.	88%	91%	94%	97%	100%
Mantener un nivel alto de información de los usuarios.	Fallas en la seguridad.	<2%	<1,5%	<1%	<0,5%	0%
Mantener un nivel alto de capacitación del empleado.	Capacitación continua. Cursos por año por persona.	2	3	3	4	4

(*) Costo en dólares al tipo de cambio vigente.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 32: Tabla 28. Elementos de la estrategia de operaciones

Elementos	Descripción
Objetivos de las operaciones	Realizar una evaluación crediticia de los clientes potenciales para determinar si los mismos son calificados para tener productos con “MORECASH”. Los mismos no deberían tener morosidad tipo 2 con otras instituciones financieras durante los últimos 24 meses.
Objetivos operacionales	Costo La evaluación crediticia tanto para los bancarizados como para los no bancarizados es gratis.
	Calidad Nivel de satisfacción de los clientes; en el primer año 80%y en el segundo año 91%.
	Innovación Los tiempo para implementar procesos y productos innovadores serían en el primer año 6 meses y en el quinto 45 días.
Políticas de operaciones	Proceso Automatización: Completamente automático. Flujo de procesos: en línea y por lote. Inventario: es intangible ya que ya que incluye la base de dato de los clientes.
	Calidad Capacitación: sistemas de seguridad de información y sistemas de evaluación de riesgo crediticio. Enfoque: seguridad de la información y satisfacción de los clientes. Capacidad: Tamaño de las instalaciones mediano e inversión constante.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

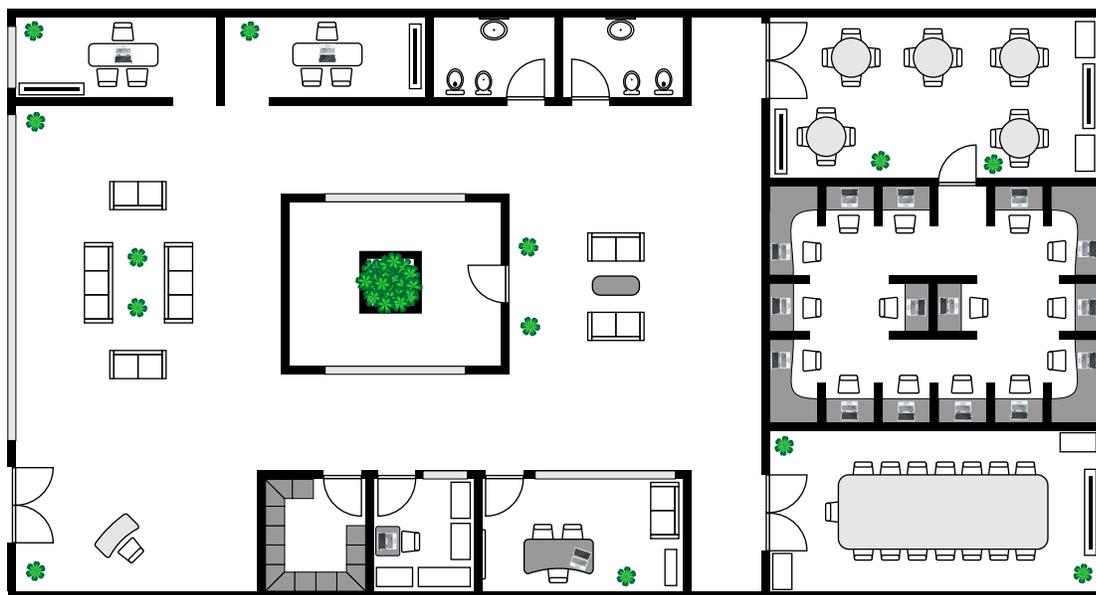
Anexo 33: Tabla 29. Acciones para lograr los objetivos operacionales

Acciones
Asegurar la implementación del software adecuado para tal grado de procesos y encriptación.
Utilizar la Metodología LEAN (*) y así mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente.
Mantener actualizado el sistema de evaluación crediticia
Mantener actualizado los sistemas de seguridad informática.
Utilizar manuales operativos para todos los procesos operacionales.
Utilizar un sistema automatizado para las cobranzas.

(*) El método LEAN es una metodología basada en “aprendizaje validado”, es decir, ir verificando poco a poco las hipótesis antes de tener el producto final y comenzar a escalar el negocio.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 34: Grafico 8 Diseño de las instalaciones



Salón de 10x27 metros

15 Boxes para Call Center.

1 Oficina CEO.

2 Oficinas SENIOR.

1 Sala de Servers & Data Storage (con Deck para el técnico en mantenimiento).

1 Sala de lockers para el personal.

1 Comedor para 20 personas (equipado con 2 LED TV, microondas y heladera).

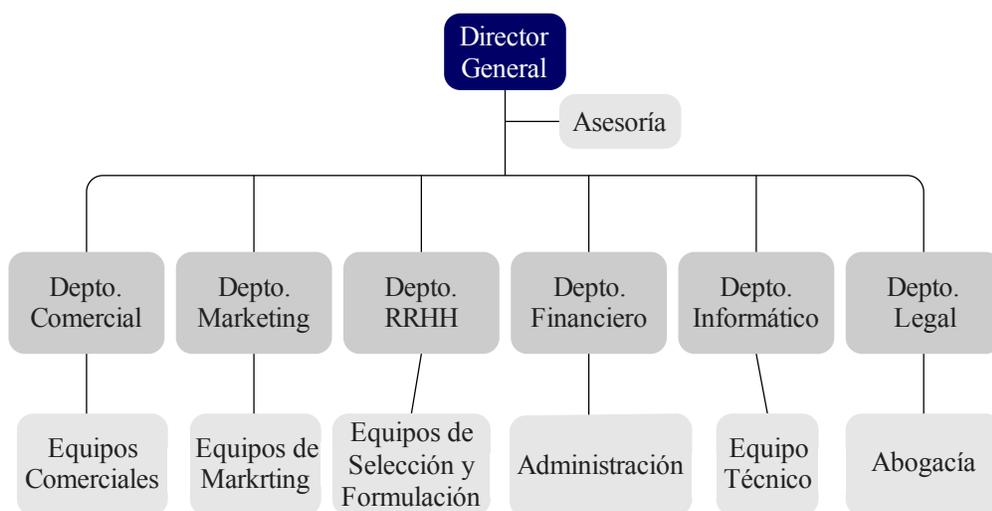
1 Sala de reunión para 15 personas sentadas (equipado con SmartTV).

1 Sala de recepción con sillones.

2 Baños amplios (aptos para personas con discapacidad).

1 Patio de luz interno.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 35: Gráfico 9. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 36: Tabla 30. Objetivos del plan de gestión del talento

Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Objetivo 1	Atraer a los empleados	índice de rotación de los empleados	13%	11%	9%	7%	5%
Objetivo 2	Lograr la mayor productividad de los empleados	Tiempo medio en conseguir las metas	90(*)	75(*)	60(*)	45(*)	30(*)
Objetivo 3	Evaluar el desempeño de los empleados	Encuestas de satisfacción de los clientes	80%	83%	86%	89%	91%
Objetivo 4	Mantener un buen clima laboral	Encuestas de satisfacción del empleado	80%	83%	86%	90%	95%
Objetivo 5	Desarrollar la capacidad de innovación de los empleados	índice costo-beneficio de la rotación	>3.3	>3.5	>3.8	>3.9	>4

(*) Periodo de tiempo expresado en días

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 37: Tabla 31 Plan de Gestión de talento.

Presupuesto del plan de gestión de talento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO		1.560.000	2.226.200	3.227.990	4.680.585	6.786.849
Jefe de riesgos		1.260.000	1.827.000	2.649.150	3.841.268	5.569.838
Ingeniero en Ciencias Informáticas		1.068.000	1.548.600	2.245.470	3.225.932	4.721.101
Analista en Sistemas		1.092.000	1.583.400	2.295.930	3.329.099	4.827.194
Jefe de Marketing		912.000	1.322.400	1.917.480	2.780.346	4.031.502
Asistentes de Call Center (*)		8.100.000	11.745.000	34.060.500	49.387.725	71.612.201
Asesoría Legal	200.000	480.000	696.000	1.009.200	1.463.340	2.121.843
Asesoría Contable	100.000	480.000	696.000	1.009.200	1.463.340	2.121.843
Jefe de Recursos Humanos		996.000	1.444.200	2.094.090	3.036.431	4.402.824
Staff de Recursos Humanos (**)		1.560.000	2.262.000	3.279.900	4.775.855	6.895.990
Administrador		684.000	991.800	1.438.110	2.085.260	3.023.626
Analistas de Marketing (**)		1.800.000	2.610.000	3.784.500	5.487.525	7.956.911
Staff del Departamento Comercial (**)		1.560.000	2.262.000	3.279.900	4.775.855	6.895.990
Total		21.552.000	31.214.600	62.291.420	90.322.561	130.697.712

(*) 15 empleados por área

(**) 2 empleados por área

Anexo 38: Tabla 32. Estrategias del plan de gestión del talento

Estrategia	Acciones
Capacitación	Capacitación 3 veces al año: TI (*) para todos los empleados y en riesgo crediticio para el sector Evaluación Crediticia 2 veces por año
Reclutamiento	Referencias, Universidades y perfiles de LinkedIn
Selección	Antecedentes crediticios, laborales, penales y experiencia laboral.
Comunicación	Uso de toda herramienta de comunicación con participación en la toma de decisiones por parte de todos los empleados, Ej.: Chats, SMS, Videollamada, etc.
Compensación	Fiesta de fin de año para todo el personal, reconocimientos al merito como mejor empleado del mes, pagos extras por realización de tareas con mayor grado de esfuerzo.
Gestión de desempeño de los empleados	Retroalimentación. Evaluación periódica (cada 2 semanas). Evaluación 360° (mide el desempeño a nivel cualitativo y cuantitativo)

(*) TI: Tecnologías de la información

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 39: Tabla 33. Nivel de morosidad de los deudores:

Tipos de morosos	2022	2023	2024	2025	2026
30 días	40%	42%	44%	45%	47%
60 días	25%	28%	31%	34%	37%
90 días	12%	13%	14%	15%	16%
Morosos Incobrables	7%	9%	11%	13%	14%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 40: Tabla 34. Plan de contingencia

Riesgo	Solución Planificada	Plan de Contingencia
Mayor número de competidores en el mercado.	Mayor campaña publicitaria en los medios de comunicación.	El plan de contingencia debe ser dirigido al público meta de la empresa (personas entre 18 y 45 años).
Tasas de interés muy competitivas por la competencia.	examinar segmentos del mercado no atendidos por la competencia.	Elaborar un plan de contingencia para atender a los clientes no atendidos por los competidores
Alto nivel de morosidad.	Mejorar la evaluación crediticia de los clientes con un historial de morosidad.	El plan de contingencia debe limitar la oferta crediticia a clientes potenciales con un nivel de morosidad mayor a los 30 días (situación 2 según la clasificación crediticia del BCRA Bajar los montos de créditos a clientes potenciales con un historial crediticio limitado.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 41: Tabla 35. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivos	2021	2022	2023	2024	2025
Cumplir con los reportes anuales de la inclusión financiera	Cumplir con los reportes 2021	Cumplir con los reportes 2022	Cumplir con los reportes 2023	Cumplir con los reportes 2024	Cumplir con los reportes 2025
Mayor inclusión financiera de no bancarizados	35%	40%	45%	50%	55%
Mejorar la educación financiera de la sociedad ofreciendo videos virtuales semanales sobre los conceptos financieros más importantes	2	3	3	4	4

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 42: Tabla 36. Grupos de interés

Grupos de interés	Intereses
Clientes.	Acceso a financiamiento a una tasa de interés competitiva.
Empleados (colaboradores).	Trabajo estable y buen clima laboral.
Accionistas.	Rendimiento de sus inversiones.
Proveedores.	Buena relación comercial y duradera.
Sociedad.	Mejor inclusión financiera, acaparando a más no bancarizados.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 43: Preguntas de la encuesta: Empresa Fintech

1- ¿Cuál es su lugar de residencia?

- a- CABA
- b- Provincia de Buenos Aires
- c- Provincia de Córdoba
- d- Provincia de Santa Fe
- e- Otra Provincia:

2- ¿Cuál es su rango de edad?

- a- 18-25 años
- b- 26-35 años
- c- 36-45 años
- d- 45-55 años
- e- 56-65 años
- f- 66 años o más

3 ¿Cuál es su género?

- a- Masculino
- b- Femenino

4- ¿Utiliza el internet todos los días? Si la respuesta es sí, indicar el tipo de dispositivo.

- a- Si
- b- No

5- ¿Cual es nivel de ingreso mensual?

- a- 20 mil- 30 mil pesos
- b- 31 mil- 40 mil pesos
- c- 41 mil- 60 mil pesos
- d- 61 mil- 80 mil pesos
- e- 81 mil pesos o más

6- ¿Cuál es su nivel de educación?

- a- Primaria completa
- b- Secundaria completa
- c- Universitario
- d- Título de Grado
- e- Título de Posgrado

7- ¿A qué se dedica?

- a- Estudiante
- b- Sin trabajo
- c- Trabajo en relación de dependencia (empleado)
- d- Trabajo independiente

8- ¿Solicitó alguna vez algún préstamo financiero?

- a- Sí
- b- No

9- ¿Para qué fin usaría un préstamo personal?

- a- un emprendimiento
- b- fines de turismo
- c- completar estudios
- d- renovación de casa
- e- otros fines especifique:

10- ¿Solicitarías un préstamo online?

- a- Sí
- b- No

11- ¿Cuál es el monto de préstamo que pedirías?

- a- 50 mil a 100 mil pesos
- b- 101 mil a 150 mil pesos
- c- 151 mil a 200 mil pesos
- d- 201 mil a 250 mil pesos
- e- 250 mil a 300 mil pesos

12- ¿En cuántas cuotas pediría un préstamo?

- a- 12 cuotas
- b- 24 cuotas
- c- 36 cuotas
- d- 48 cuotas
- e- 60 cuotas

13- ¿Qué aspecto le interesaría en un préstamo?

- a- La facilidad de acceso al préstamo
- b- La rapidez de conseguir el préstamo
- c- La baja tasa de interés
- d- Otros aspectos (indicar)

(La encuesta se realizó por mail; utilizando direcciones de contactos a los cuales se le solicitó como colaboración que brindasen direcciones de dos contactos y así sucesivamente hasta conseguir un total de 252 encuestados en el área AMBA, la Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Córdoba, Provincia de Santa fe y otras provincias del país.

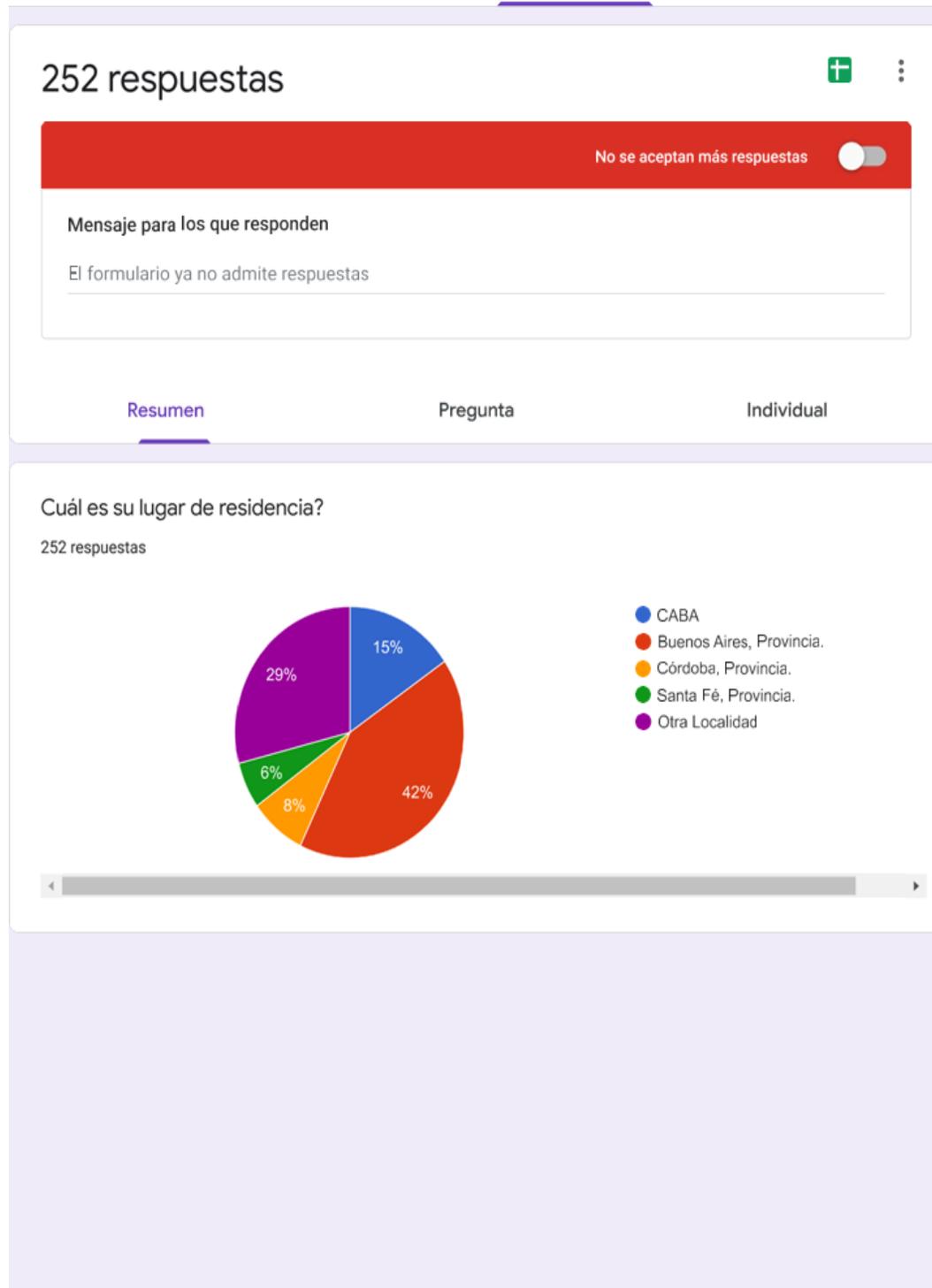
Anexo 44: Tabla 37. Funciones y perfil del personal de la empresa

Personal	Funciones	Conocimientos	Habilidades
CEO	<p>Informar los objetivos y logros de la empresa.</p> <p>Tomar decisiones sobre estrategia empresarial.</p> <p>Planificar y ejecutar el reclutamiento del personal.</p> <p>Liderar proyectos.</p>	<p>Sabiduría tecnológica.</p> <p>Planeamiento estratégico.</p> <p>Administración de recursos humanos.</p> <p>Delegación de autoridad.</p>	<p>Adaptación al cambio.</p> <p>Innovación y creatividad.</p> <p>Capacidad de tomar riesgos.</p> <p>Liderazgo.</p>
Jefe de Finanzas	<p>Cumplimiento de las funciones de administración de recursos financieros.</p> <p>Elaborar el presupuesto anual.</p> <p>Analizar los estados financieros de la empresa.</p>	<p>Análisis de flujos financieros.</p> <p>Conocimiento en los procesos de compra.</p> <p>Conocimiento en gestión de recursos humanos.</p>	<p>Capacidad de decisión.</p> <p>Orientación a la calidad.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Ética.</p>
Jefe de Recursos Humanos	<p>Supervisar el proceso de contratación.</p> <p>Seguimiento de los procesos materiales y financieros.</p> <p>Definir la estructura jerárquica de toda la organización.</p> <p>Seguimiento al proceso de reclutamiento.</p>	<p>Administrar de recursos humanos.</p> <p>Tener conocimientos de herramientas web de reclutamiento y capacidad de manejar tableros en línea.</p> <p>Tener experiencia en elaboración de tablas, organigramas e informes.</p>	<p>Habilidades de comunicación y proactividad.</p> <p>Ser persuasivo.</p> <p>Liderazgo y capacidad de gestionar proyectos.</p> <p>Habilidades administrativas.</p>
Jefe de Riesgos	<p>Definir los métodos de evaluación crediticia para los clientes potenciales.</p> <p>Promover el desarrollo y la actualización de los sistemas de información.</p> <p>Gestionar el seguimiento del riesgo de la cartera</p>	<p>Gestión de riesgos.</p> <p>Experiencia en micro finanzas.</p> <p>Conocimientos en estadísticas.</p>	<p>Liderazgo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Ética.</p> <p>Crear soluciones innovadoras.</p>

Personal	Funciones	Conocimientos	Habilidades
Jefe de Cobranzas	Supervisar la gestión de cobranza. Definir modelos de cobranza preventiva. Administrar el personal del departamento de cobranzas.	Gestión de cobranza. Conocimiento de estadísticas. Administración.	Liderazgo. Creatividad. Ética.
Jefe de Marketing	Diseñar e implementar el plan de Marketing. Desarrollar las estrategias de Marketing. Planificar y gestionar el presupuesto del departamento de Marketing.	Conocimiento en herramientas de investigación del mercado. Capacidad de análisis del mercado. Conocimiento del mercado de consumo.	Capacidad de decisión. Orientación a la calidad. Liderazgo. Ética.
Ingeniero IT (*)	Diseño de sistemas informáticos. Evaluación de los recursos informáticos. Gestionar los proyectos tecnológicos.	Conocimiento sobre el negocio de los clientes y sus necesidades. Comercio electrónico. Habilidades comunicativas.	Capacidad de liderazgo. Innovador. Trabajo en equipo. Ética.
Analista de sistemas	Desarrollo de la aplicación móvil. Soporte a servicios y software existente. Mantenimiento de las aplicación móvil. Desarrollo del sitio web.	Desarrollo de aplicaciones móviles. Desarrollo de software on demand. Creación y mantenimiento de plataformas web. Full Stack Developer. Base de datos.	Innovador. Capacidad de atención a los detalles. Capacidad para trabajar con procesos numéricos. Ética.
Auxiliares del Call Center	Labores de entrada y salida Responder preguntas vía chat a los clientes. Realizar llamadas de seguimiento.	Gestionar Bases de datos. Comercializar productos y servicios por medios electrónicos. Comprender Textos en forma auditiva y escrita.	Habilidades de comunicación. Trabajo en equipo. Ética.

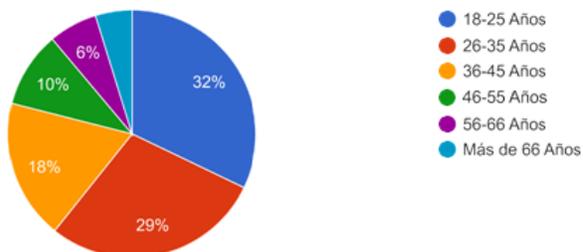
Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 46: Resultados de la encuesta de investigación



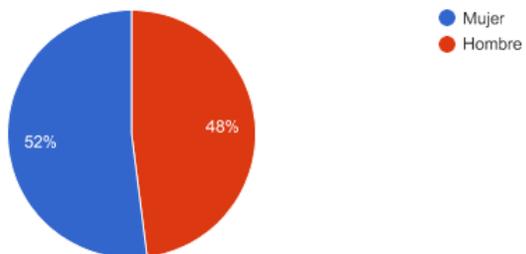
Cuál es su rango de edad?

252 respuestas



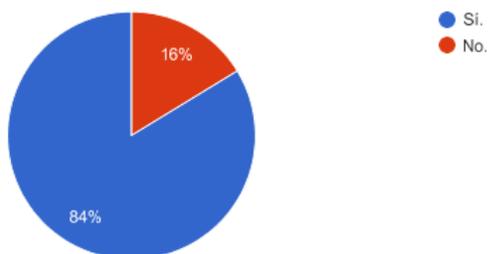
Cuál es su género?

252 respuestas



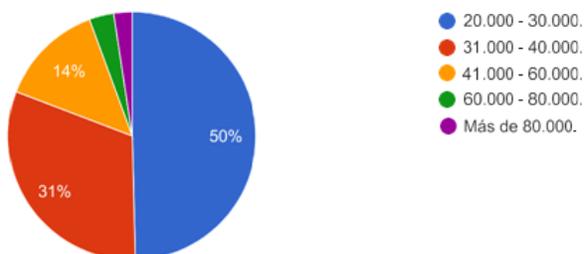
Utiliza internet a diario?

252 respuestas



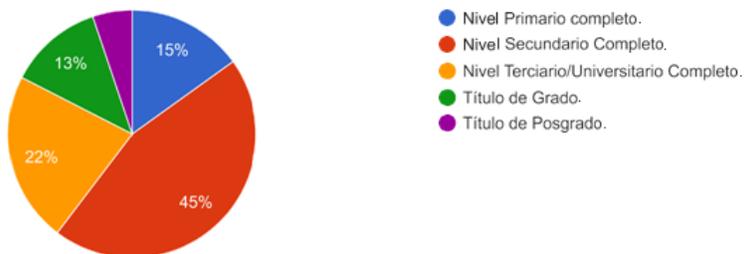
Cuál es su nivel de ingresos mensuales en Pesos Argentinos?

252 respuestas



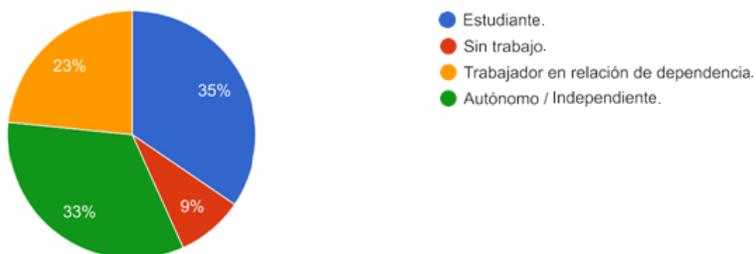
Cuál es su formación académica?

252 respuestas



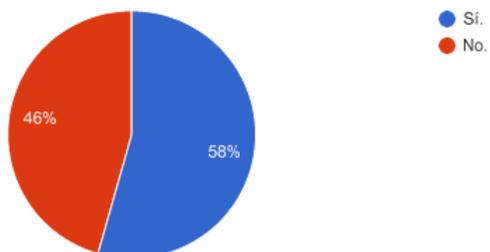
A qué se dedica?

252 respuestas



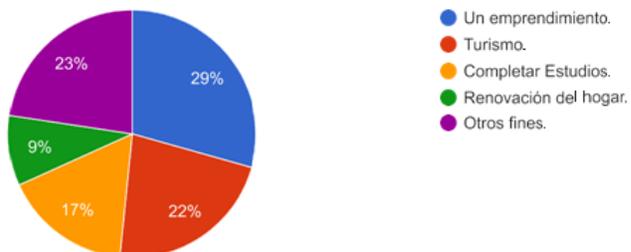
Solicitó alguna vez un préstamo personal?

252 respuestas



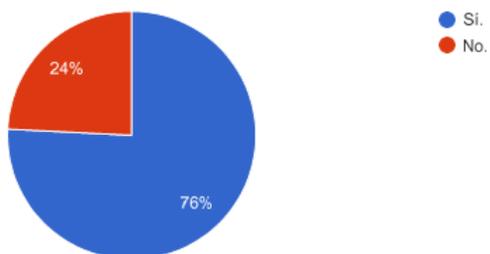
Para que fin usaría un préstamo personal?

252 respuestas



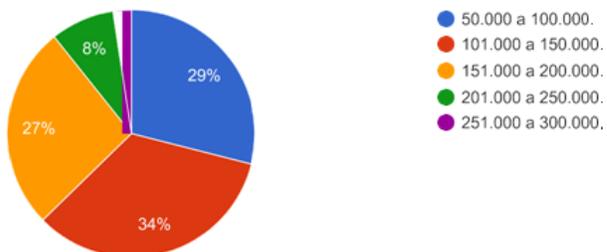
Solicitaría usted un préstamo online?

252 respuestas



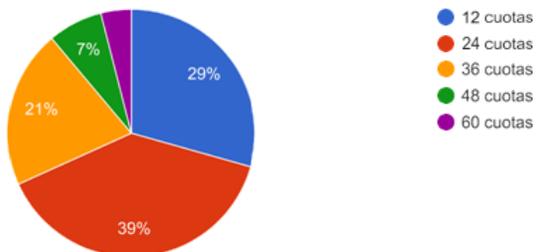
Cuál es el monto que solicitaría (en Pesos Argentinos)?

252 respuestas



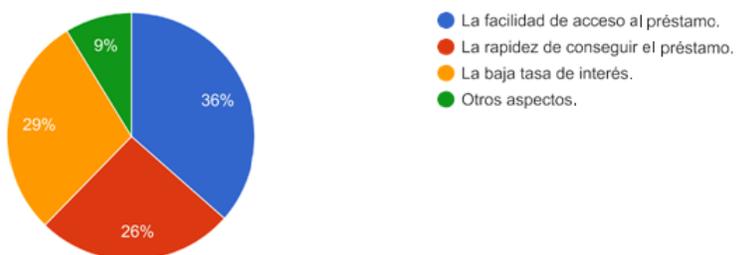
En cuántas cuotas solicitaría usted ese préstamo?

252 respuestas



Qué aspecto le interesaría en un préstamo?

252 respuestas



Anexo 46: Tabla 35: Mapa de procesos

Información del servicio
El call center responderá las llamadas de los clientes sobre servicios y productos.
Correo electrónico
El personal responderá los mensajes de manera rápida y eficiente
Redes Sociales
Se responderán consultas mediante redes sociales.
Marketing
El procesos para captar la mayor cantidad de clientes será por las redes sociales. También se hará marketing tradicional por diarios y revistas.
Solicitud de servicios
Los clientes podrán solicitar los servicios a través de la aplicación móvil. Desde la plataforma web se podrán simular prestamos y acceder a los link de descarga de la aplicación móvil.
Evaluación crediticia
Mediante la plataforma web y la aplicación móvil los clientes potenciales serán evaluados para decidir si califican para un préstamo. La empresa va a interactuar directamente con la base de datos de Veraz para saber el score e historial crediticio del cliente y facilitar la evaluación.
Desembolso
Los clientes aprobados para los préstamos tendrán que aceptar las condiciones del servicio y elegir un monto y cantidad de cuotas. Al final del proceso deberán indicar el CBU de su cuenta bancaria para recibir el desembolso del mismo.
Pago
El pago de las cuotas se podrá realizar por transferencia al CBU de la empresa. También se podrá abonar en Rapipago y PagoFácil.
Seguimiento y Cobranza
Durante el proceso de seguimiento y cobranza, se enviará un correo electrónico, que sirve de recordatorio para el pago de la cuota del préstamo 10 días antes del vencimiento de la misma para evitar mora. Este mensaje será automático. Los clientes que tienen mora mayor a 90 días serán delegados a una empresa de cobranza para el seguimiento y cobro de los saldos restantes de los prestamos.
Calificación de satisfacción del cliente
Este proceso les permite a los clientes evaluar los servicios obtenidos, la performance y calidad del call center, así como el proceso de cobranza.
Mantenimiento de la plataforma web
Este servicio incluirá la monitorización constante del sitio web y la actualización de su contenido
Seguridad
Consta del mantenimiento y optimización de los servidores, cifrado de bases de datos, copias de seguridad e informes de rendimiento y trafico de los mismos, <i>in situ</i> , por personal capacitado.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 48: Tabla 36 Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento de la empresa						
Anuncios en redes sociales	450.000	650.000	942.500	1.366.625	1.918.606	2.873.329
Anuncios en diarios	275.000	450.000	652.500	4.310.125	6.249.681	9.062.033
Publicaciones de Influencers	250.000	320.000	464.500	672.800	975.560	1.414.562
Campaña de lanzamiento						
Anuncios en redes sociales	525.000	630.000	913.500	1.324.575	1.920.634	2.784.919
Total	1.500.000	2.050.000	2.972.500	4.310.125	6.249.681	9.062.038

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 49: Tabla 37: Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Financieros		170.700.000,00	335.384.500,00	655.033.875,00	1.272.648.507,00	2.436.140.994,00
Incobrables		11.949.000,00	30.184.605,00	72.053.726,00	165.444.306,00	341.059.739,00
Resultado del ejercicio		158.751.000,00	305.199.895,00	582.980.149,00	1.107.204.201,00	2.095.081.255,00
Gastos						
Mantenimiento de sitio web	50.000,00	172.000,00	249.400,00	361.630,00	524.364,00	760.328,00
Mantenimiento de la aplicación	100.000,00	120.000,00	174.000,00	252.300,00	365.835,00	530.461,00
Internet	50.000,00	108.000,00	156.600,00	227.070,00	329.252,00	477.415,00
Transacciones de Centrales de riesgo		500.000,00	725.000,00	1.051.250,00	1.524.313,00	2.210.253,00
Comisiones bancarias		1.707.000,00	2.475.150,00	3.588.968,00	5.204.004,00	7.545.806,00
Sueldos		21.552.000,00	31.214.600,00	62.291.420,00	90.322.560,50	130.967.711,93
Aportes Seguridad Social		8.944.080	12.954.059	25.850.939	37.483.863	54.351.600
Alquiler de Oficina		120.000,00	174.000,00	252.300,00	365.835,00	530.461,00
Servicio de telefonía		240.000,00	348.000,00	504.600,00	731.670,00	1.060.922,00
Luz	45.000,00	300.000,00	435.000,00	630.750,00	914.588,00	1.326.152,00
Agua	25.000,00	90.000,00	130.500,00	189.225,00	274.376,00	397.845,00
Expensas		180.000,00	261.000,00	378.450,00	548.753,00	795.691,00
Asesoría Legal	200.000,00	480.000,00	696.000,00	1.009.200,00	1.463.340,00	2.121.843,00
Asesoría Contable	100.000,00	40.000,00	58.000,00	84.100,00	121.945,00	176.820,00
Publicidad	1.000.000,00	5.000.000,00	7.250.000,00	10.512.500,00	15.243.125,00	22.102.531,25
Marketing	1.500.000,00	2.500.000,00	3.625.000,00	5.256.250,00	7.621.562,50	11.051.265,63
Servicio de Limpieza		600.000,00	870.000,00	1.261.500,00	1.829.175,00	2.652.304,00
Total Gastos	3.070.000	42.653.080	61.796.309	113.702.452	164.868.561	239.059.410
Utilidad antes de impuestos	- 3.070.000	116.097.920	243.403.586	469.277.697	942.335.640	1.856.021.845
Impuesto a las ganancias		40.634.272	85.191.255	164.247.194	329.817.474	649.607.646
Utilidad Neta		75.463.648	158.212.331	305.030.503	612.518.166	1.206.414.199
ROE		47,5%	51,8%	52,3%	55,3%	57,6%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 50: Tabla 38: Cronograma de Actividades de la empresa

ACTIVIDAD	LINEA DE TIEMPO	AÑO CERO	AÑO UNO				AÑO DOS			
			1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
1. Constitución de la empresa										
1.1 Constitución de la empresa		●								
1.2 Registro de la empresa		●								
1.3 Gestionar el CUIT		●								
1.4 Solicitar la autorización Municipal		●	●				●			
1.5 Solicitar los Libros Contables		●	●				●			
2. Instalación de las oficinas										
2.1 Alquilar un local comercial adecuado		●	●	●	●	●	●	●	●	●
2.2 Diseño de las instalaciones		●								
3. Contractación del personal de la empresa										
3.1 Contratar el CEO de la empresa		●								
3.2 Contratar el Jefe de Riesgos		●								
3.3 Contratar el Ingeniero en Sistemas		●								
3.4 Contratar el Analista de Programas		●								
3.5 Contratar el Jefe de Marketing		●								
3.6 Contratar los asistentes del Call Center		●								
3.7 Contratar Contador		●	●	●	●	●	●	●	●	●
3.8 Contratar Servicio de Asesoría Legal		●	●	●	●	●	●	●	●	●
3.9 Contratar empresa de cobro deuda tercerizado		●	●	●	●	●	●	●	●	●
4. Desarrollo de plataforma										
4.1 Implementar Central Telefónica		●								
4.2 Instalación de Internet		●								
4.3 Adquisición de licencias de software para call center		●	●	●	●	●	●	●	●	●
4.4 Diseño de página web		●								
4.5 Contratar paquete de soluciones en la nube		●								
4.6 Solicitar Servicios de Veraz para información crediticia		●								
4.7 Diseño de aplicación móvil		●	●							
4.8 Diseño y desarrollo de herramientas de Cobranzas		●								
4.9 Pruebas de Seguridad de la plataforma y la aplicación		●	●	●		●		●		
4.10 Contratación de canales de recaudación		●	●	●	●	●	●	●	●	●
5. Desarrollo del Plan de Marketing										
5.1 Elaborar contenido para la página web		●	●	●	●	●	●	●	●	●
5.2 Elaborar contenido en las redes sociales		●	●	●	●	●	●	●	●	●
5.3 Elaborar videos con Influencers		●	●	●		●		●		
5.4 Elaborar anuncios para diarios y Google/facebook		●	●	●	●	●	●	●	●	●
5.5 Elaborar plan de merchandising para aumentar ventas		●	●	●		●		●		
5.6 Lanzar promociones para los prestamos		●	●	●		●		●		
6. Mantenimiento										
6.1 Mantenimiento de la plataforma web		●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.2 Mantenimiento de la aplicación móvil		●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.3 Mantenimiento del sistema de call center		●	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 51: Tabla 39: Presupuesto de Operaciones

Presupuesto de Operaciones						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet	50.000	108.000	156.000	227.070	329.252	477.415
Sueldos		21.552.000	31.214.600	62.291.420	90.322.561	130.976.712
Aportes seguridad social		8.944.080	12.954.059	25.850.939	37.483.863	54.351.600
Alquiler de Oficina		120.000	174.000	252.300	365.835	530.461
Asesoría Legál	200.000	480.000	696.000	1.009.200	1.463.340	2.121.843
Asesoría Contable	100.000	40.000	58.000	84.100	121.945	176.820
Servicio de limpieza		600.000	870.000	1.1.261.500	1.829.175	2.652.304
Servicio de telefonía		240.000	348.000	504.600	731.670	1.060.922
Luz	45.000	300.000	435.000	630.750	914.588	1.326.152
Agua	25.000	90.000	130.500	189.225	274.376	397.845
Mantenimiento del sitio web	50.000	172.000	249.400	361.630	524.364	760.328
Mantenimiento de la aplicación móvil	100.000	120.000	174.000	252.300	365.835	530.461
Comisiones bancarias		1.707.000	2.475.150	3.588.968	5.204.004	7.545.806
Expensas		180.000	261.000	378.450	548.753	795.691
Transacciones de centrales de riesgo		500.000	725.000	1.051.250	1.524.313	2.210.253
Publicidad	1.000.000	5.000.000	7.250.000	10.512.500	15.243.125	22.102.531
Marketing	1.500.000	2.500.000	3.625.000	5.256.250	7.621.563	11.051.266
Total	3.070.000	42.653.080	61.796.309	113.702.452	164.868.561	239.059.410

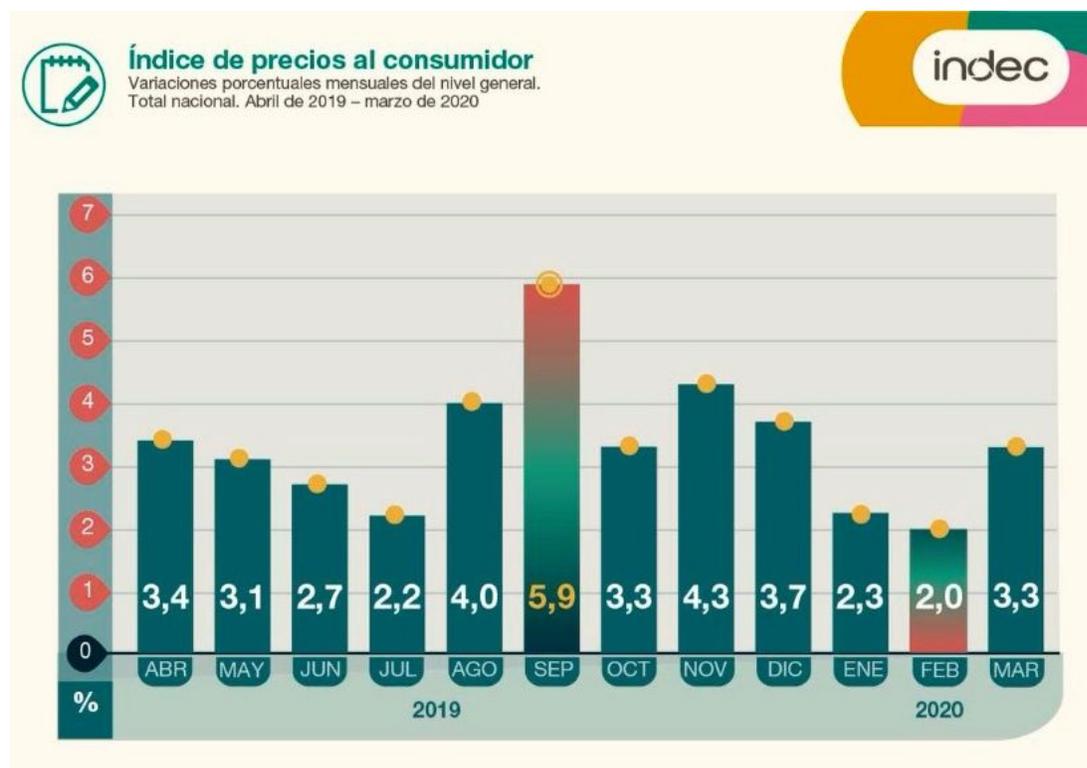
Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 52: Tabla 40 Balance General de la empresa

Balance General Proyectado					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente					
Efectivo					
195.000.000	270.852.648	426.631.479	735.481.957	1.349.189.087	2.436.140.994
Colocaciones					
	170.700.000	335.384.500	655.033.875	1.272.648.507	2.436.140.994
Intereses por cobrar					
	119.490.000	254.769.150	514.837.370	944.432.361	1.790.129.099
Clientes incobrables de colocaciones					
	11.949.000	30.184.605	72.053.726	165.444.306	341.059.739
Clientes incobrables de intereses					
	8.364.300	21.129.224	50.437.608	115.811.014	238.741.817
Total Activo Corriente					
195.000.000	258.904.648	399.446.874	663.428.231	1.183.744.781	2.216.267.545
Activo No Corriente					
Equipos de procesamiento					
	500.000	725.000	1.051.250	1.524.313	2.210.253
Depreciación de equipos					
	100.000	145.000	210.250	304.863	442.051
Total Activos No Corrientes					
	500.000	625.000	781.250	976.563	1.220.703
Total Activos					
195.000.000	259.404.648	400.071.874	664.209.481	1.184.721.344	2.217.488.248
Pasivo					
Impuesto a las ganancias					
	40.844.272	85.495.755	164.688.719	330.457.685	650.535.952
Total Pasivo					
	40.844.272	85.495.755	164.688.719	330.457.685	650.535.952
Patrimonio Neto					
Capital social					
195.000.000	218.560.376	314.576.119	499.520.762	854.263.658	1.566.952.296
Total Patrimonio Neto					
195.000.000	218.560.376	314.576.119	499.520.762	854.263.658	1.566.952.296
Total Pasivo y Patrimonio Neto					
195.000.000	259.404.643	400.071.874	664.209.481	1.184.721.344	2.217.488.248

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 53: Grafico 10: La evolución de la inflación entre Abril 2019 y Marzo 2020:

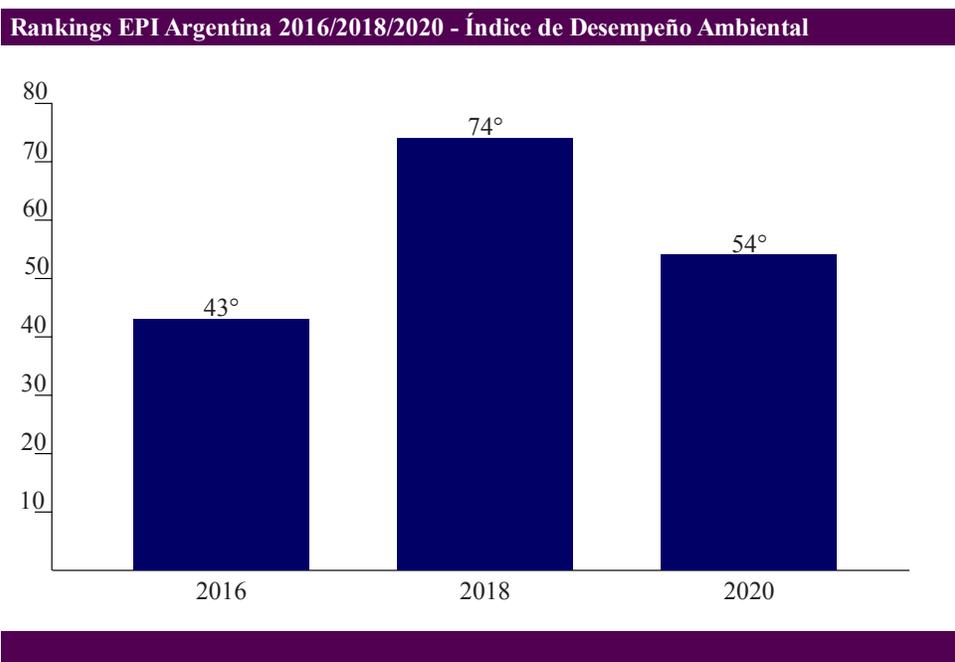


Fuente: INDEC (2020)

Anexo 54: Grafico 11: Índice de salarios entre Febrero 2019 y Febrero 2020:



Fuente: INDEC (2020)

Anexo 55: Grafica 12: Ranking de Argentina; Índice de Desempeño Ambiental

Fuente: Yale University (2020)

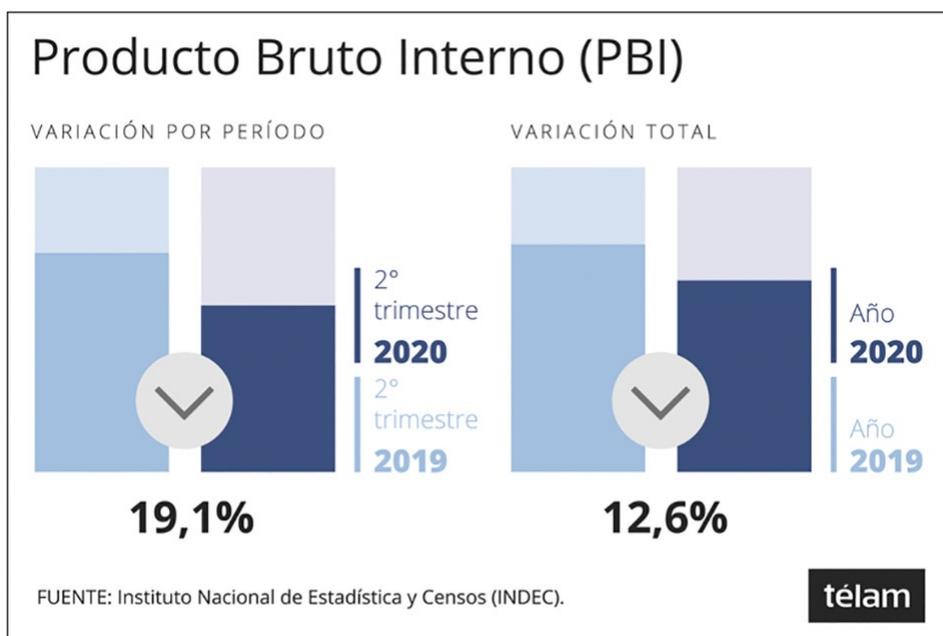
Anexo 56: Grafico 12: Los préstamos del sector privado de los años 2019 y 2020**Préstamos Sector Privado - Total Mensual En Pesos**

2019	Agosto	1,592,085,584
	Septiembre	1,654,567,230
	Octubre	1,762,103,609
	Noviembre	1,785,385,879
	Diciembre	1,856,925,915
2020	Enero	1,849,709,055
	Febrero	1,867,648,158
	Marzo	1,979,349,675
	Abril	2,089,112,913
	Mayo	2,181,699,661
	Junio	2,265,402,36
	Julio	2,343,549,872
	Agosto	2,439,864,009

Total de préstamos, en moneda nacional, del Sector privado no financiero, saldos en miles de pesos

Fuente: BCRA (2020)

Anexo 57: Grafico 13: Variación del PBI entre el segundo trimestre 2019 y el segundo trimestre 2020:



Fuente: INDEC (2020)

Anexo 58: Presentación: Entrevista con un especialista en Fintechs:

Alejandro Miguel Boscoboinik es Lic. en Química por la Universidad Nacional de San Luis, posee dos doctorados: Chemistry, PhD, y Engineering, PhD: Materials Engineering, ambos obtenidos en The University of Wisconsin-Milwaukee. Alejandro es oriundo de Villa Dolores y tiene una larga trayectoria en el mundo de las criptomonedas, las fintechs y el e-commerce. Ha participado en infinidad de foros, TEDs; es un ferviente defensor de los libres comercios y un miembro activo de las comunidades P2P. Conoce de Informática aplicada a finanzas, tuvo el privilegio de participar, instalar y programar *desde lo experimental* un cluster con 128 nodos para la red Ethereum. Tiene su propio emprendimiento comercial intra universitario para simplificar procesos y desde 2015 que sus ingresos provienen del exchange de criptomoneda y del e-commerce. Un amigo en común nos presentó vía Skype y pude realizar la siguiente entrevista.

¿Como vez la evolución de las fintechs en Latinoamérica, más precisamente en Argentina?

Argentina está recién incorporándose en la avenida principal de las fintechs. Leí que habría algo así como 2 o 3 nuevas fintechs por día en argentina con el advenimiento de las billeteras digitales, el favorecimiento de la unión bancaria mediante la digitalización de los pagos y también habría un par de “unicornios” como por ejemplo el gran MercadoLibre. A lo largo de esta última década entre el aterrizaje (no oficial) de Ebay y PayPal a través de MercadoLibre y luego el abordaje de Amazon con sus AWS y la instalación de varios clusters en argentina se ve muy

favorecido el sector fintech. Agentes como Ualá o Brubank, que hacen uso de esas tecnologías, o el banco Itaú y la digitalización de sus carteras en Brasil, demuestra que cada vez estamos más cerca de la llamada revolución tecnológica-cuántica.

¿Qué son las criptodivisas, de dónde provienen y cuál es su rol en el presente?

Criptodivisas se les llama a las monedas digitales, o Bits Coins, por su traducción del inglés (no confundir con BITCOIN). El termino exacto es *CryptoCurrency* que es la conjunción de las palabras Divisa y Criptografía. Acá lo más importante es la palabra crypto, ya que se basan en la misma para poder realizar transacciones, supervisar la generación y la distribución de estas. Las crypto tienen sus inicios en los años 90, casi a finales. Es el resultado de varias personas que proponían un sistema descentralizado de intercambio de dinero que (en sus albores) no pudiera ser rastreables por cualquier entidad gubernamental y/o ajeno a la transacción. Hoy en día es utilizada en todo el mundo, en todas las esferas y estratos de la sociedad actual más comúnmente como ahorro o inversión alternativa a las propuestas por los sistemas bancarios (que son muy proclives a estar por debajo de cualquier inflación). Aunque también se utilizan como moneda de pago, lo más normal es que se utilice como medio de intercambio en el *Internet del Valor* para luego ser convertidos en moneda de curso legal.

¿Cuál es la forma más fácil de hacerse de criptomonedas?

Simplificando la respuesta te diría que comprando. Sí. Hoy en día, comprando. El minado es complejo. Requiere de mucho poder de hardware. La competencia es muy grande y las recompensas son cada vez menores.

¿Cuál es el beneficio de las criptomonedas?

Son muchos los beneficios derivados de las cryptos. Más que nada habría que preguntar qué beneficio trae específicamente cada moneda digital; ya que existen infinidad de ellas y cada una es un ecosistema único y diferenciado de los demás. Para darte un ejemplo te nombraría a NameCoin. NameCoin es un fork de bitcoin que se utiliza principalmente para almacenar datos de nombres de dominio de internet dentro de la cadena de bloques para obstaculizar la censura de algunos países como Venezuela o China al acceso de ciertas paginas desde otras partes. Los dominios BIT son ejecutados dentro de los blockchains por los mineros de bitcoins (al ser un fork de bitcoin son 100% compatibles) y así aseguran la perpetuidad del dominio registrado a diferencia de los dominios.com.ar que los regula Cancillería Argentina y poseen potestad de censura sobre los dominios otorgados. Pero también existe el anonimato como preponderancia en la mayoría de ellas. Por otra parte, al no estar impulsadas ni respaldadas por monedas estatales (no aplica a todas) su valor está condicionado por la disponibilidad en el momento de la demanda, cosa que favorece a tener una tendencia alcista en las más conocidas.

¿Qué riesgos poseen las cryptodivisas?

No tantas como sus beneficios. Como composición de los antes dicho en cuanto al beneficio de la falta de regulación sobre las mismas, también por el mismo hecho se pueden tornar más volátiles debido a sus fluctuaciones. Así como puedes hacerte de grandes fortunas en poco tiempo, también puedes perder miles de dólares en cuestión de horas. La mayoría de las fuentes que consulto a diario comparten patrones estandarizados a cuánto dinero hay invertido en cryptos, cuánto dinero está en transacción y cuánto en parking. Se presupone que casi un 90% de las divisas oficiales del planeta recorre el sistema financiero en modo *Bits*, o sea, digitalizado. Las crypto, al no ser otorgadas por ninguna fuente oficial, carece de respaldo en caso de robo o extravío de la clave privada, que compete únicamente bajo el resguardo del propietario de la misma.

¿Algún comentario extra que quieras agregar antes de finalizar la entrevista?

Sí. ¡NO HAY PRETEXTOS! (se ríe). Dados los avances en lo tecnológico y lo habitual, teniendo todo al alcance del Smartphone en tu bolsillo, las pequeñas predicciones del grupo Satoshi Nakamoto (como el de llegar a equiparar un litro de leche con un *satoshi coin*, como habría sido pensado) cabe destacar que todo esfuerzo participativo suma y deja rastros que contribuyen a quienes vienen detrás, sea con poca información y muchas ganas o sea eruditos en el tema y posean alguna carencia de infraestructura, siempre, pero siempre hay algún aliado para llamar. Mi tiempo como científico y los cientos de miles de horas de practica me han llevado al punto de decirles a

todos que digan lo que digan, no hay pretextos para no formarse o participar activamente en este hermoso futuro-presente que estamos viviendo y la dicha de ser parte de él es inconmensurable.

Entrevista a persona que no quiso ser identificada dentro del área de Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC) del BCRA.

¿Cuán fuerte es la tendencia a crear Fintechs en Argentina?

Argentina tiene una tasa de crecimiento de fintechs con tendencia alcista que sobrepasa todas las expectativas. En los últimos tres años se han consolidado varios “unicornios” que han impulsado emprendimientos dentro del ecosistema Fintech de todo tipo. Podríamos decir que casi se triplicaron en número si incluimos las fintechs que no son completamente creadas en Argentina, aunque la mayoría sí lo son.

¿Considera que la tecnología actual en el país acompaña al sector Fintech?

Sí. Hasta el momento, cada vez que revisamos las estadísticas en cuanto a la implementación de sistemas aplicados y consultamos a las grandes compañías de servicios de big data, entre otros, descubrimos que nos estamos acercando de manera vertiginosa al uso de mejores y asequibles herramientas sea ya para el uso propio de las mismas como para el control desde el BCRA.

¿Las normativas y regulaciones vigentes inherentes a las fintechs están acordes al mercado?

Ciertamente. Últimamente la Cámara Fintech de Argentina en conjunto con varios organismos estatales e instituciones internacionales, como el BID, por ejemplo, en sus informes explican cómo se viene abordando la inclusión de las ad hoc dentro del sistema financiero, el impacto de esta en todo nivel y su impronta. Todo marco regulatorio tiene que fijar una solución en el advenimiento de los avances tecnológicos y acompañar el desempeño y esfuerzo de toda Fintech.

¿Cuál es el impacto que tienen las nuevas tecnologías dentro del mercado cambiario?

Dentro del mercado cambiario per se, observamos un posicionamiento stand by de muchas de ellas, dado su intención quizá un poco menos restrictiva a las políticas regulatorias del gobierno actual, viéndose no tan beneficiadas, pero igualmente acompañando las mismas sin que se genere ninguna situación disruptiva en el ecosistema.

Pandemia y fintechs, ¿simbiótica o necesidad?

Las fintechs han sido pioneras en todo lo relacionado a brindar con creatividad soluciones a las medidas tanto en ASPO como en DISPO. Sin ellas y las medidas de las autoridades competentes ninguna de las partes se hubiera beneficiado. Varía de mes en mes el ranking de fintechs en argentina, siempre liderada por unas pocas muy conocidas, pero da gusto ver cuando aparecen en cortos periodos desde su creación hasta que llegan a figurar en el top ten generando orgullo en cada uno de los eslabones.