



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***PICK BANK***

***Elegí. Compará. Gestioná.***

**Autora: Florencia Paula Aumasqué**

**DNI: 35.961.000**

**Mentor del Trabajo Final de Graduación: Pablo Veltri**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires 3 de Junio de 2020**



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



### **PICK BANK**

Elegí. Compará. Gestioná.

Autora: Florencia Paula Aumasqué

DNI: 35.961.000

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Pablo Veltri

Ciudad Autónoma de Buenos Aires 3 de Junio de 2020

## TABLA DE CONTENIDO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | RESUMEN EJECUTIVO .....  | 4  |
| 2     | AGRADECIMIENTOS .....  | 5  |
| 3     | PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .                   | 7  |
| 3.1   | La Oportunidad De Negocio .....  | 7  |
| 3.2   | Los Clientes Y La Necesidad .....  | 8  |
| 3.3   | La Idea De Negocio .....   | 9  |
| 3.4   | La Innovación Del Negocio .....  | 9  |
| 3.5   | Fit Con El Emprendedor .....   | 12 |
| 4     | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO OBJETIVO .....                       | 13 |
| 4.1   | La Industria.....  | 13 |
| 4.1.1 | La Situación Actual Y Tendencias Para El Futuro .....                      | 14 |
| 4.1.2 | La Competencia.....  | 16 |
| 4.1.3 | Análisis Pestel.....   | 18 |
| 4.1.4 | Las 5 Fuerzas De Porter.....   | 23 |
| 4.1.5 | Análisis Foda.....   | 26 |
| 4.2   | Mercado Objetivo .....   | 29 |
| 4.2.1 | Tamaño Actual y Potencial de Crecimiento.....                              | 29 |
| 4.2.2 | Comportamiento De Compra .....   | 30 |
| 4.2.3 | Segmento Objetivo.....   | 33 |
| 4.2.4 | Mapa de Empatía.....   | 37 |
| 4.2.5 | Funcionalidades Valoradas.....   | 38 |
| 4.2.6 | Estudio Del Segmento Objetivo.....   | 39 |
| 4.2.7 | Canales De Distribución .....  | 41 |
| 4.2.8 | Estimación De La Demanda.....  | 41 |
| 5     | PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA<br>COMPETITIVA ..... | 42 |
| 5.1   | Propuesta De Valor .....   | 42 |
| 5.2   | Ventajas Competitivas.....   | 43 |
| 5.3   | Canvas Business Model .....  | 43 |
| 5.4   | Escalabilidad.....   | 49 |
| 6     | PLAN DE OPERACIONES.....   | 50 |
| 6.1   | Diagrama De Flujo .....  | 51 |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>7</b>  | <b>GO TO MARKET PLAN</b> .....  | <b>52</b> |
| 7.1       | <b>Estrategia De Entrada Al Mercado</b> .....                                     | <b>52</b> |
| 7.2       | <b>Posicionamiento</b> .....  | <b>53</b> |
| 7.3       | <b>Customer Journey</b> .....   | <b>53</b> |
| 7.4       | <b>Costo De Adquisición De Un Cliente</b> .....                                   | <b>54</b> |
| 7.5       | <b>Lifetime Value De Un Cliente</b> .....   | <b>54</b> |
| 7.6       | <b>Marketing Mix</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>8</b>  | <b>EQUIPO EMPRENDEDOR</b> .....   | <b>60</b> |
| 8.1       | <b>Composición Del Equipo Emprendedor</b> .....                                   | <b>60</b> |
| 8.2       | <b>Estructura De Incentivos</b> .....   | <b>62</b> |
| <b>9</b>  | <b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-<br/>FINANCIEROS</b> ..... | <b>62</b> |
| 9.1       | <b>Consideraciones</b> .....  | <b>62</b> |
| 9.2       | <b>Modelo De Generación De Beneficios</b> .....                                   | <b>63</b> |
| 9.3       | <b>Estructura De Costos</b> .....   | <b>64</b> |
| 9.4       | <b>Proyecciones Financieras</b> .....   | <b>65</b> |
| 9.5       | <b>Requerimientos De Inversión</b> .....  | <b>66</b> |
| <b>10</b> | <b>ANEXOS</b> .....   | <b>68</b> |
| 10.1      | <b>Encuesta</b> .....   | <b>68</b> |
| 10.2      | <b>Contrato RENAPER por Servicio de Validación</b> .....                          | <b>71</b> |

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

La industria bancaria argentina se encuentra en pleno proceso de transformación. Cada vez son más los bancos que nacen digitales mientras que los jugadores tradicionales ajustan sus propuestas de valor para sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

Al igual que las instituciones, los consumidores también están transitando una transformación en lo que respecta a sus hábitos y comportamientos de compra. Los avances cada vez más potentes de la tecnología ofrecen nuevas formas de adquirir productos y servicios, solventando las necesidades de las personas de ahorrar costos y tiempo en su vida cotidiana.

El consumo de productos financieros es un tipo de compra de baja frecuencia que requiere investigación previa de las ofertas de mercado. Hoy en día la búsqueda de precios y beneficios resulta una tarea muy manual ya que no existe un solo lugar que compare simultáneamente todas estas características y mucho menos que ofrezca personalización.

En este contexto surge la oportunidad de creación de Pick Bank, una multiplataforma a través de la cual los usuarios pueden comparar características de un mismo producto en varias entidades bancarias a la vez. Adicionalmente, una vez seleccionado el producto ideal la plataforma permitirá gestionarlo totalmente online, eliminando la necesidad de tener que acudir de forma presencial a una sucursal.

Actualmente los bancos de primera línea y aquellos que han nacido digitales ofrecen plataformas de onboarding para la captación de nuevos clientes a través de una oferta básica. Por otro lado, muchos bancos de menor escala aún no cuentan con este servicio debido a los costos y el know-how necesario para operarlo. Pick Bank apunta a ser la primera solución integradora de los onboardings digitales que ofrezca la más amplia gama de servicios financieros y la apertura cien por ciento online.

El proyecto requiere de una inversión inicial de USD 81.849, la cual se repaga en el segundo año de operación y ofrece un negocio estimado a través del Valor Presente Neto de USD 246.089,59 en un período de 5 años.

## 2 AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar este espacio no sólo para agradecer por el apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo final, sino también por estos dos años excepcionales de cursada.

A mis compañeros de curso, cuyos perfiles tan diversos contribuyeron a la construcción de un grupo maravilloso de seres humanos. A ellos, quienes desde el comienzo estuvieron predispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias, ayudándome a crecer tanto a nivel personal como profesional.

A mi equipo de estudio, mi soporte constante en toda esta etapa y con quienes he sabido construir una hermosa amistad.

A Claudia Oddone, mi coach, que con sus sabios consejos me ha ayudado a superar momentos en los cuales pensé que esto no iba a ser posible. Me llevo los mejores recuerdos de nuestros encuentros, los cuales me permitieron fortalecer la confianza en mis capacidades y aptitudes.

A la Universidad de San Andrés y a todo el staff de la Maestría de Administración y Negocios, por hacerme sentir segura de cada paso y haberme otorgado el privilegio de compartir aula con docentes y compañeros únicos. Un especial agradecimiento a Daniel Gonzalez Isolio y a Pedro Frías, quienes han tenido infinita paciencia en mi proceso de aprendizaje.

A mis compañeros bancarios, con los que he ido compartiendo la construcción de este trabajo final y me han aportado su visión acerca de mismo tratando de buscar las mejores alternativas.

Por último, mi mayor agradecimiento a Pablo Veltri, mi mentor, quien me ha sabido orientar a lo largo de todo este proyecto y ha trabajado arduamente para que el mismo sea un entregable de calidad.

¡Gracias a todos por hacerlo posible!



Universidad de  
**San Andrés**

## 3 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 3.1 LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria bancaria viene experimentando transformaciones en su estructura tradicional, las cuales surgen principalmente de avances en la tecnología y nuevas preferencias de los consumidores. En este contexto, los bancos se ven en la necesidad de adaptarse a estos cambios para cumplir con dos grandes objetivos: adquirir nuevos clientes y reforzar la relación con los existentes.

Si bien otras industrias como el turismo y el consumo masivo han sido precursoras en ofrecer sus productos de manera online, desde hace ya varias décadas los bancos a nivel mundial han ido adaptando sus productos y servicios a esta nueva forma de consumo que exigen los clientes.

Nuestro país comenzó más tarde a transitar este camino, sin embargo, hoy en día la mayoría de los bancos no solo cuenta con un servicio consultivo de banca electrónica sino también que brindan la posibilidad a aquellos usuarios que no son clientes, de adquirir un nuevo producto a través de lo que denominamos *Onboarding Digital*<sup>1</sup>.

A pesar de los esfuerzos individuales de las entidades bancarias, los usuarios aún tienen muchas dudas a la hora de concretar una venta de forma online. Tal es así que según el informe de Accenture "*Más allá de lo digital: ¿cómo pueden satisfacer los bancos la demanda de los clientes?*"<sup>2</sup> aproximadamente un 40% de clientes manifiesta que ir a una sucursal física es un indicador de fidelidad y seguridad. En este sentido existe un grupo de usuarios que aún prefiere acudir a una oficina para informarse a través de un asesor y luego finalizar la contratación de un servicio / producto. Otro problema se suma al anteriormente mencionado, y es que cuando un usuario está en busca de un nuevo producto, debe recolectar la información sobre las ofertas de distintos competidores de

---

<sup>1</sup> <https://www.bbva.com/es/onboarding-digital-rompiendo-paradigmas-banca-tradicional/>

<sup>2</sup> [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50)



manera separada. Esto es, por ejemplo, una persona que busca obtener su primer crédito hipotecario probablemente deba concurrir presencialmente a las sucursales de cada banco, o en el mejor de los casos, visitar su página web. Más aún, muy posiblemente no llegue a conocer todas las ofertas del mercado porque el tiempo que insume la investigación resulta ser muy demandante para los tiempos que corren hoy en día.

Por otro lado, existe un grupo de usuarios (aproximadamente el 39%)<sup>3</sup> que está preparado para adoptar un nuevo modelo de negocio digital, que está familiarizado con la tecnología y está dispuesto a compartir sus datos personales en pos de recibir servicios personalizados.

En este contexto, surge una oportunidad de negocio que apunta a resolver las necesidades de este último segmento: Pick Bank (PB). Una plataforma que consiste en integrar los onboardings digitales de cada banco, creando así un nuevo y único lugar en el cual encontrar toda la información sobre productos bancarios, permitiéndole al usuario ahorrar horas de búsqueda de información y gestionar los servicios que desea 100% online.

### 3.2 LOS CLIENTES Y LA NECESIDAD

Por la naturaleza digital del proyecto, los segmentos a los que apunta este desarrollo son hablando en términos generacionales los Baby Boomers nacidos a partir de 1965, la generación X, Millenials y los de Generación Z nacidos a partir del 2002. Dentro de esta amplia gama etaria, nos encontramos con usuarios bancarizados y no bancarizados; que buscan información para adquirir su primer producto bancario o una alternativa diferente a la actual. Están familiarizados con la tecnología y poseen smartphones, tablets o acceso a internet desde el domicilio. Poseen interés en buscar precios y beneficios. No desean invertir tiempo en ir a sucursales físicas para averiguar por productos bancarios y están abiertos a nuevos canales de comunicación con los bancos.

El producto viene a resolver dos necesidades puntuales de estos usuarios anteriormente mencionados. Por un lado, la de contar con información sobre productos bancarios en un mismo lugar y que la misma sea transparente. Por el

---

<sup>3</sup> <https://www.accenture.com/co-es/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>

otro, apunta a la necesidad de ahorrar tiempo en trámites que a la mayoría les resultan tediosos.

### 3.3 LA IDEA DE NEGOCIO

La misma consiste en una multiplataforma digital (con acceso desde móviles, tablets o computadoras) que permite al usuario elegir el producto / servicio bancario que está buscando, comparar precios, beneficios y características entre diferentes entidades y finalmente gestionarlo 100% online. De ahí su slogan “Elegí. Compraré. Gestioná”. Pick Bank se trata de una propuesta que incluye diversas categorías de productos a consultar y gestionar. Los mismos son: tarjetas de crédito (personales y corporativas), préstamos (personales, hipotecarios y prendarios), seguros (de vida, de ATM, de tecnología, entre otros), paquetes (cajas de ahorro, cuentas corrientes, tarjeta de débito y tarjeta de crédito) inversiones (plazos fijos, fondos comunes de inversión, bonos y letras) y cajas de seguridad.

Se trata de un negocio B2C con un modelo de intermediario en línea a través del cual Pick Bank pone en contacto al consumidor final con el banco de preferencia con el que desea operar.

La aplicación gratuita para los usuarios brinda ventajas centradas en el acceso a la información, el ahorro de tiempo y la posibilidad de elegir servicios acordes a sus necesidades.

### 3.4 LA INNOVACIÓN DEL NEGOCIO

El producto que se propone tiene la característica de ser un unificador de bancos el cual no solamente puede ser utilizado de forma consultiva, sino también transaccional en lo que respecta a contrataciones de nuevos servicios. Como desarrollaremos más adelante en el apartado de industria, hoy en día no existe en nuestro país un desarrollo similar al que se propone en materia de bancos.

La plataforma tiene 4 módulos principales a través de los cuales navega el usuario. El primero de ellos consiste en la selección de categoría y producto

específico que se desea consultar y/o adquirir. A partir de allí, se pasa a un segundo módulo el cual consiste en preguntas automatizadas al usuario que permiten conocer sus preferencias y ciertos aspectos de su condición financiera para luego devolver las mejores alternativas para ese producto / servicio que está buscando. Esto es posible gracias a que Pick Bank cuenta con un repositorio de todas las políticas bancarias de las diferentes entidades con las que opera. De esta manera, un usuario que por ejemplo busca su primera tarjeta de crédito, que no tiene un empleo formal, pero es estudiante de alguna universidad, será calificado bajo una “política universitaria”. El hecho de que no todos los bancos trabajen con esta política limitará sus mejores alternativas a aquellos que sí la posean dentro de su abanico de calificación. Los filtros aplicados a las preguntas que permiten brindar las mejores opciones a los usuarios son los siguientes:

- Tipo de producto seleccionado (ej.: tarjeta de crédito personal o corporativa)
- Edad (rangos)
- Modalidad de empleo (relación de dependencia, responsable inscripto, monotributista, jubilado o sin empleo formal)
- Franja de ingreso salarial (establecido acorde a las políticas de los diferentes bancos)
- Zona geográfica (la cual delimita el espacio donde opera cada banco)
- Prioridad de beneficio (ej. Prefiere que le brinden descuentos, un programa de fidelización que le permita acumular puntos/millas o que el precio de mantenimiento sea bajo)

Una vez respondidas las preguntas que realiza el sistema, se le pedirá al usuario que complete un formulario con datos básicos para avanzar a las mejores alternativas: nombre completo, DNI, sexo, casilla de email y celular. Más adelante veremos como este apartado constituye uno de los pilares fundamentales del modelo de negocios y generación de ingresos.

Luego de visualizar la preselección de productos que realiza la plataforma, el cliente podrá decidir si quiere ver más propuestas, si desea finalizar allí su consulta o si, por el contrario, decide proseguir con la adquisición del servicio.

En este punto se habilita un tercer módulo de validación de identidad y datos. El sitio de Pick Bank cuenta con la integración del servicio “API Rest” ofrecido por el RENAPER para la validación de identidad. Cuando un usuario decide proceder con la adquisición de un producto deberá seguir los siguientes pasos:<sup>4</sup>

1. En el caso de acceder a través de la web, el usuario deberá escanear el código QR generado por Pick Bank.
2. Tomar una fotografía del frente de su documento de identidad
3. Tomar una fotografía del dorso de su documento de identidad
4. Obtener una fotografía del tipo SELFIE con prueba de vida, donde se le pedirá que efectúe dos gestos de forma aleatoria

Todos estos datos son cotejados por el sistema de RENAPER, el cual devolverá un porcentaje de veracidad respecto a la identidad de esa persona.

Una vez validada la identidad, se le pedirá al usuario que reconfirme los datos ingresados anteriormente y se dará por finalizada la captura de datos para el inicio de solicitud.

A continuación, Pick Bank proveerá al cliente con su número de gestión con el cual podrá ingresar al módulo de trackeo y seguir los avances de su solicitud.

El back office de PB consultará de manera off line la situación crediticia del cliente y en caso de ser positiva enviará todos los datos al banco de preferencia para ser evaluado por el área de créditos.

Cabe mencionar que la plataforma cuenta con un servicio de calificación contra Veraz el cual verifica que el cliente cumpla con las condiciones mínimas de calificación antes de ser derivado a la entidad bancaria (esto significa no tener situación irregular ni referencias comerciales en el sistema financiero). De esta manera aseguramos a los bancos la entrega de prospectos de calidad.

---

<sup>4</sup> <https://www.argentina.gob.ar/sid/proceso-de-verificacion>



### 3.5 FIT CON EL EMPRENDEDOR

El equipo de Pick Bank posee perfiles especializados en diferentes áreas como IT, Experiencia al cliente, Ventas, Canales digitales y Business Intelligence. El denominador común que une a todos los integrantes es la experiencia previa en la industria bancaria.

La Gerencia General liderada por Florencia Aumasqué, quien posee más de diez años de experiencia en la industria bancaria con especialización en área comercial y transformación digital, persigue un enfoque centrado en el cliente y los nuevos canales de comunicación para con ellos.

## 4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO OBJETIVO

### 4.1 LA INDUSTRIA

La industria bancaria argentina está compuesta actualmente por 63 entidades<sup>5</sup>, de las cuales se encuentran excluidas aquellas que figuran como compañías financieras. De estas 63, 13 son clasificadas como públicas y las restantes 50, privadas. Todas ellas se encuentran reguladas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

#### Estructura del sistema financiero argentino.

Datos a diciembre de 2018 | Saldos en millones de pesos.

| ENTIDADES                    | ACTIVOS             | PASIVOS             | P. NETO           | # ENTIDADES |
|------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------|
| <b>BANCOS</b>                | <b>98,4%</b>        | <b>98,4%</b>        | <b>98,2%</b>      | <b>63</b>   |
| Públicos                     | 39,9%               | 40,2%               | 37,2%             | 13          |
| Privados                     | 58,5%               | 58,2%               | 61,0%             | 50          |
| <b>COMPAÑÍAS FINANCIERAS</b> | <b>1,6%</b>         | <b>1,6%</b>         | <b>1,8%</b>       | <b>14</b>   |
| <b>CAJAS DE CRÉDITO</b>      | <b>0,0%</b>         | <b>0,0%</b>         | <b>0,0%</b>       | <b>1</b>    |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>\$ 5.531.805</b> | <b>\$ 4.921.168</b> | <b>\$ 610.637</b> | <b>78</b>   |

El sistema financiero argentino, excluidas las entidades del sector asegurador, está conformado por

**78 entidades financieras**

de las cuales 63 son bancos (13 públicos y 50 privados).

Nota: Excluidas las entidades del sector asegurador.  
Fuente: BCRA.

Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/resfinanzas17-2019.pdf>

Siguiendo con el desglose de la industria, la misma también puede ser tipificada entre banca mayorista y minorista. Para el negocio propuesto, nos interesa accionar sobre esta última siendo que es la que se ocupa de establecer operaciones entre particulares, ya sea personas físicas o jurídicas (pequeñas y medianas empresas).<sup>7</sup>

<sup>5</sup>

[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema\\_financiero\\_nomina\\_de\\_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1)

<sup>6</sup>

[http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema\\_financiero\\_nomina\\_de\\_entidades.asp?bco=AAA50&tipo=4](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA50&tipo=4)

<sup>7</sup> <https://economipedia.com/definiciones/banca-minorista.html>

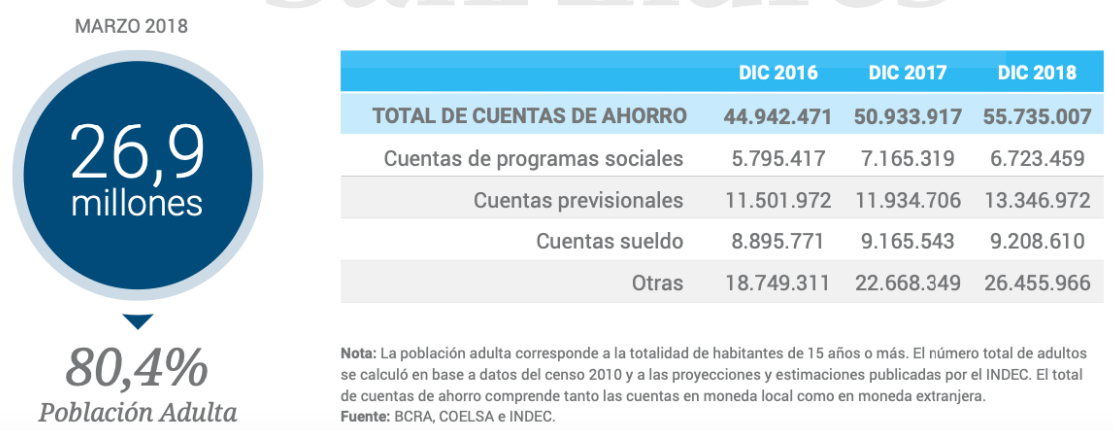


#### 4.1.1 LA SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS PARA EL FUTURO

##### INCLUSIÓN FINANCIERA

Según el informe de “*Inclusión Financiera 2019*” elaborado por el BCRA, el 80% de los argentinos adultos a marzo 2018 poseía una caja de ahorros o cuenta corriente activa. Sin embargo, al ser encuestados, tan solo el 48% de la población afirmó poseer una cuenta depósito en alguna entidad<sup>8</sup>. Este último dato coincide con el publicado por “*The Global Findex Database*” en 2017, el cual indica que tan solo el 49% de la población adulta en Argentina era poseedora de una cuenta. Esta situación se debe a que muchas de esas cuentas (1 de cada 4) fueron abiertas en primera instancia para pagos jubilaciones, pensiones, planes sociales y otro tipo de ayudas gubernamentales. El comportamiento de este segmento de clientes está caracterizado por realizar una única transacción mensual: cobrar por ventanilla. Esto es confirmado por Red Link, que con 29 millones de cuentas para 2019, asegura que uno de cada tres clientes posee todos los servicios, pero no los utiliza (transaccionales, cajeros automáticos, banca electrónica).<sup>9</sup>

##### Cantidad de adultos con al menos una cuenta bancaria.



Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/resfinanzas17-2019.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/iif0119.pdf>

<sup>9</sup> [https://www.redlink.com.ar/data/uploads/mayo2019/UDE\\_LINK\\_9\\_MAYO2019.pdf](https://www.redlink.com.ar/data/uploads/mayo2019/UDE_LINK_9_MAYO2019.pdf)

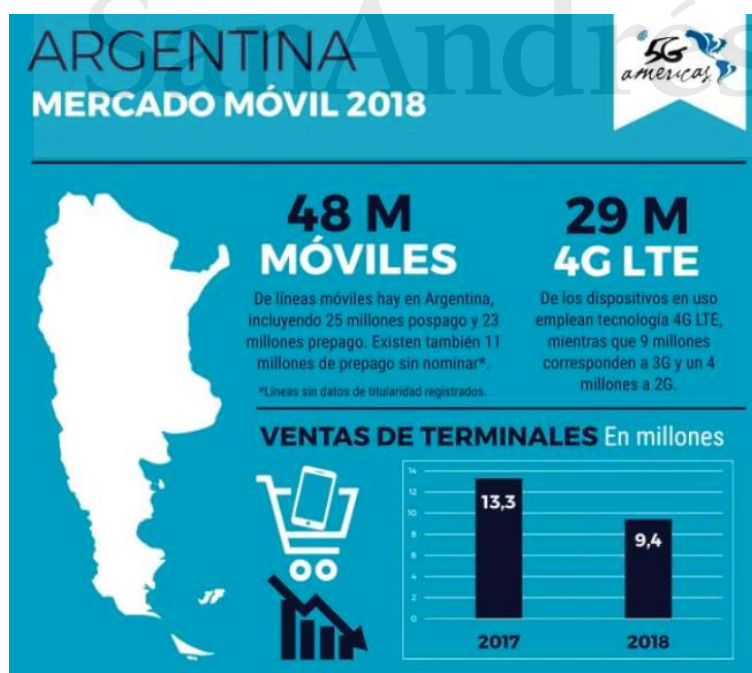
Todos estos hechos son consecuencia de varios factores representativos de nuestro país como el alto grado de informalidad de la economía, los bajos salarios, la evasión fiscal como una costumbre argentina, la desconfianza en las instituciones por acontecimientos históricos, y la escasa educación financiera.

Si bien las políticas de inclusión financiera apuntan principalmente a mejorar las condiciones de los segmentos de renta baja, las medidas que atraen aparejadas benefician a la generación de nuevos competidores en el sistema financiero y nuevos negocios digitales.

## PENETRACIÓN DE INTERNET

Ciertamente son muchos los avances que deberíamos mencionar en materia de tecnología. Sin embargo, hay uno particularmente que interesa para el desarrollo de este proyecto.

Según cifras a fines de 2018 publicadas por ENACOM, el 61% de los hogares poseía acceso a internet fijo, mientras que los informes de 5G Américas ponen de manifiesto que para el mismo período existían en nuestro país 48 millones de líneas móviles, de las cuales el 60% contaban con tecnología 4G permitiéndoles acceso a internet desde el dispositivo.



Fuente: 5G Américas



## TENDENCIAS PARA EL FUTURO

La tecnología está revolucionando todas las industrias y la banca no es la excepción. En esta línea la consultora PWC predice ciertas tendencias que tendrán un impacto directo en el desarrollo de este proyecto.<sup>10</sup>

1. Las sucursales seguirán existiendo, pero en menor escala para reducir los costos fijos y darle paso a las transacciones por canales digitales táctiles.
2. La competencia estará dada no por el tamaño de la red de sucursales sino por la tecnología, los límites regulatorios y el presupuesto en publicidad.
3. Los dispositivos inteligentes cobran relevancia como medio de pago primario y los clientes podrán elegir entre diferentes proveedores de servicios.

Por todo lo expuesto, las condiciones resultantes de una oportunidad en la inclusión financiera, los avances en penetración de internet y las tendencias relativas a la industria bancaria, propician el ambiente ideal para la creación de Pick Bank.



### 4.1.2 LA COMPETENCIA

#### **Internacional**

Find a Better Bank - <https://www.findabetterbank.com/>

Es un sitio web que permite a los consumidores comparar cuentas de diferentes bancos basado en la localización y preferencias del usuario. Pertenece a Novantas Inc, empresa dedicada a soluciones tecnológicas para compañías financieras y cuya sede se encuentra en EE. UU.

---

<sup>10</sup> <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/banca-minorista.pdf>

Si bien es una buena referencia para el desarrollo de Pick Bank, no posee un módulo de gestión online. Lo que hace es generar reportes internos que luego vende a los bancos para un mejor conocimiento de las preferencias del usuario.

Nerdwallet - <https://www.nerdwallet.com> y Bankrate <https://www.bankrate.com>

Se trata de dos sitios web estadounidenses que ofrecen comparaciones entre distintas entidades financieras y por producto: trabajan con tarjetas de crédito, cajas de ahorro, seguros, hipotecas y préstamos personales. Incluyen algunas preguntas sobre preferencias al usuario o filtros y en el resultado final poseen un call to action si se desea abrir la cuenta. Este link lo redirige a la página institucional de la entidad seleccionada para realizar la apertura.

La diferencia que tienen con el proyecto planteado es que Pick Bank no redirige a la página del banco seleccionado y eso es fundamentalmente porque en nuestro país no todas las instituciones (sobre todo las más pequeñas) poseen un desarrollo de esa magnitud para adquirir nuevos clientes.

Comparativa de Bancos - <https://www.comparativadebancos.com>

Sitio web español que trabaja comparando tarjetas, depósitos, cuentas e hipotecas. No realiza ningún tipo de pregunta al usuario, sino que muestra resultados según la categoría seleccionada y posee un link directo a la página de cada entidad.

## **Nacional**

Rankia – [www.rankia.com.ar](http://www.rankia.com.ar)

Es un sitio que ofrece una incipiente comparación de bancos, pero sin realizar preguntas de preferencia al usuario. Tampoco muestra la información comparativa en una sola página y la misma no está actualizada.

Zona Bancos – [www.zonabancos.com](http://www.zonabancos.com)

Sitio argentino que funciona principalmente como portal de noticias financieras y opiniones. Además, tiene una sección de comparativa de bancos por préstamos personales, plazos fijos, créditos hipotecarios, cajas de seguridad y tarjetas de crédito. Ofrece un comparador de hasta cuatro entidades según el producto

seleccionado, pero no posee ningún call to action para la adquisición. Es meramente informativo.

Compara Bien – [www.comparabien.com.ar](http://www.comparabien.com.ar)

Compara precios, comisiones y beneficios entre las categorías de plazos fijos, tarjetas de crédito y préstamos. Si bien la página informa un estadio en el cual se podría solicitar telefónicamente el producto, el mismo no está habilitado ni se describe su proceso.

Pick Bank ofrece seis categorías diferentes y más de quince tipos de productos. Por otro lado, el diferencial está dado en que la solicitud no se realiza vía telefónica, sino que todos los datos del usuario son recopilados online y enviados al banco de referencia para iniciar solicitud.

BCRA -[http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Comparacion de Comisiones.asp#a](http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Comparacion%20de%20Comisiones.asp#a)

Publica tasas y comisiones de diferentes productos a través de una tabla estática en su página web. No posee link a los bancos ni posibilidad de adquirir producto.

También existen sitios web que funcionan como comparadores especialistas de un producto o categoría en particular como por ejemplo InvertirOnline.com.ar (inversiones) elmejortrato.com.ar (seguros)

#### 4.1.3 ANÁLISIS PESTEL

##### **Entorno Político**

En mayo de 2019 Argentina fue declarado como “mercado emergente” por la clasificadora de riesgos MSCI, lo que supone mejoras económicas al país como ser el desarrollo de mercados de capitales, menores tasas de interés y generación de nuevos empleos. Así, el actual gobierno tiene el gran desafío de atraer nuevas inversiones mientras le hace frente a otros problemas como la inflación, la deuda, la pobreza y la corrupción.

En materia de políticas públicas, también en el 2019 fue lanzada la “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera” que como puntualizamos anteriormente,

propicia un ambiente favorable para nuevos negocios digitales como lo es el que aquí proponemos. La misma propone tres objetivos primordiales.<sup>11</sup>

- Completar y mejorar el acceso a cuentas de ahorro, crédito, medios de pago electrónicos y seguros. Para esto se buscará adoptar medidas como la identificación digital de los clientes y extender la cobertura y calidad de servicios de internet y telefonía móvil.
- Potenciar el uso de cuentas, medios de pago electrónicos, y otros servicios financieros, como portal de entrada al sistema financiero
- Mejorar las capacidades financieras de la población y la protección al usuario



Universidad de

San Andrés

Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/resfinanzas17-2019.pdf>

A través de estos objetivos la digitalización es promovida por el gobierno como factor clave para potenciar la inclusión a través del surgimiento de nuevos competidores que presenten propuestas innovadoras frente al negocio tradicional.

### Entorno Económico

Para fines del 2019 Argentina presentó una caída de la actividad aproximada del 3%, una tasa de inflación anual por encima del 50% y un índice del 35,4% de personas por debajo de la línea de pobreza. También se registró un

<sup>11</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/resfinanzas17-2019.pdf>

aumento de la deuda pública externa la cual representó un 40,1% del PIB en el segundo trimestre de 2019 y una reducción del 23% del crédito en pesos al sector privado. De esta manera, el crédito interno al sector privado representa un 18% del PIB, mientras que el promedio de la región es del 45%.

Todos estos factores indican que hay un grupo de la población que se encuentra en condiciones desfavorables para tomar productos crediticios y afrontar los gastos mensuales. Esto afecta directamente al proyecto ya que limita el tráfico de usuarios interesados en tomar ciertos productos o que cumplen las condiciones para su otorgamiento.

Por otro lado, según los datos publicados por la consultora internacional IDC, la inversión en infraestructura tecnológica del sector bancario representa un 30% de la inversión total en Argentina. Esto implica que los bancos tradicionales apuestan a la transformación digital y refuerzan sus recursos para competir con nuevos jugadores del sector.

### **Entorno Tecnológico**

Como mencionamos anteriormente en el apartado de la situación actual existen dos factores en materia de avances tecnológicos que impactan directamente en el desarrollo de Pick Bank.

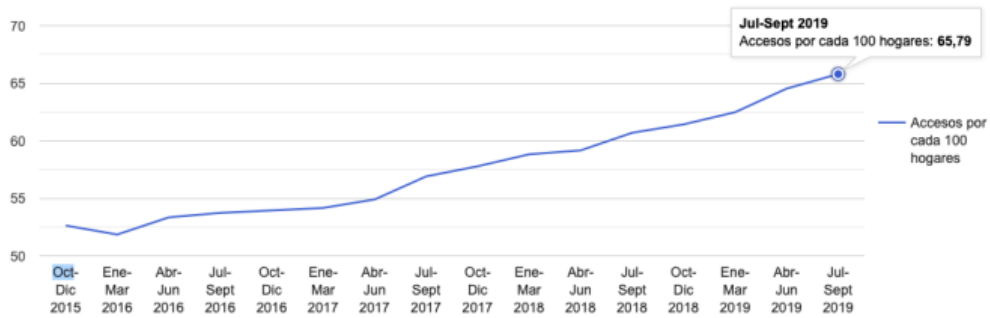
Por un lado, basándonos en las cifras oficiales de ENACOM<sup>12</sup> (Ente Nacional de Comunicaciones), la penetración de internet fijo a septiembre de 2019 ascendía al 65,79%. Esto quiere decir que más de la mitad de los hogares del territorio nacional posee acceso a Internet desde el domicilio.

---

<sup>12</sup> <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/home>

## Penetración por hogares nacional de Internet fijo

Serie trimestral de la penetración del Internet fijo en la métrica por cada 100 hogares

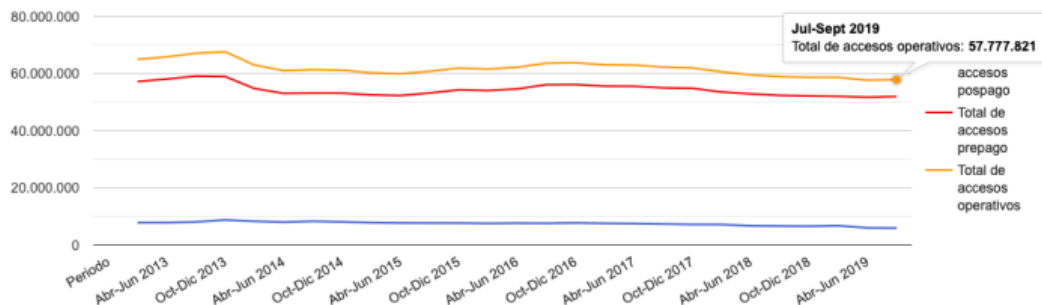


Fuente: <https://datosabiertos.enacom.gov.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo/>

Por otro lado, para el mismo período la cantidad de accesos operativos al servicio de telefonía móvil ascendía a un poco más de 57 millones. Este último punto nos indica que existe más de una línea activa por cada habitante, resultando en 31 millones de personas que utilizan servicios móviles y una cobertura 4G que alcanza un 95% de la población<sup>13</sup>

## Total nacional de accesos a telefonía móvil (trimestral)

Número de accesos al servicio de telefonía móvil. Total nacional (trimestral)



Fuente: <https://datosabiertos.enacom.gov.ar/visualizations/29941/total-nacional-de-accesos-a-telefonía-móvil-trimestral/>

<sup>13</sup> <https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2019/09/Meet-the-Candidates-Argentina-2019.pdf>

## Entorno Ecológico

La digitalización es el factor más relevante a la hora de analizar el entorno ecológico. El negocio que supone Pick Bank se encuentra 100% alineado con las políticas de Paperless que adoptan la mayoría de las compañías a nivel mundial.

Esto supone que los datos y legajos de los clientes serán confeccionados y resguardados de manera digital, evitando así la utilización de papel y documentos físicos.

Pick Bank supone un negocio sustentable es lo que respecta a operar resguardando el medio ambiente, además de generar un impacto positivo en la sociedad.

## Entorno Legal

A continuación, se lista un conjunto de comunicaciones promulgadas por el BCRA, leyes y creaciones tecnológicas que tienen un impacto significativo en el marco regulatorio para el desarrollo de la plataforma Pick Bank.

- **RESOLUCIÓN ENACOM 3597 – 2016: lanzamiento del “Plan Conectividad”** cuyo objetivo es mejorar el acceso a internet de calidad en todos los rincones del país.
- **COMUNICACIÓN BCRA “A” 6059 – 2016:** permite la apertura de cajas de ahorro de forma no presencial. Se sientan las bases para la comercialización de servicios financieros de manera remota.
- **COMUNICACIÓN BCRA “A” 6154 – 2017:** permite a las entidades financieras tener como actividad complementaria empresas con fuerte componente tecnológico (Fintech). Esto abre las puertas a la posibilidad de que los bancos vean a Pick Bank como un desarrollo complementario a su actividad tradicional
- **COMUNICACIÓN “A” 622 – 2017:** permite la apertura a distancia de cajas de ahorro y cuentas corrientes tanto para personas físicas como jurídicas.

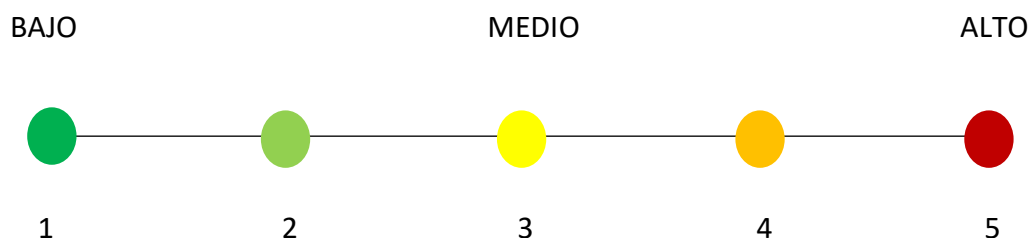
- **COMUNICACIÓN “A” 6223:** se crea la Plataforma de Firma Digital Remota bajo la órbita del Ministerio de Modernización. Se dan los primeros pasos para certificar legal y digitalmente la firma de una persona.
- **RESOLUCIÓN UIF N° 21/2018:** habilita el Onboarding digital para el mercado de capitales en el ámbito de las entidades bancarias tradicionales, agentes de bolsa y gerencadoras de fondos. Constituye los primeros pasos para la colocación de inversiones de manera remota.
- **RESOLUCIÓN 219/2018:** la SSN habilita el envío de pólizas de manera digital.
- **CREACIÓN DE LA PLATAFORMA “SID” - 2018:** la herramienta de Sistema de Identidad Digital está conectada con los sistemas del RENAPER y permite validar identidad de una forma fácil y ágil.
- **COMUNICACIÓN BCRA “A” 6667 – 2019:** habilita a los usuarios a constituir plazo fijo a través de canales digitales en cualquier entidad independientemente de si son clientes o no. Se comienzan a flexibilizar las barreras para cambiar de proveedor.
- **COMUNICACIÓN BCRA “A” 6700 – 2019:** autoriza a los menores de entre 13 y 17 años a ser titulares de una caja de ahorros.
- **COMUNICACIÓN BCRA "A" 6876- febrero 2020:** relanzamiento de las CGU (Caja de Ahorros Gratuita Universal). Establece la apertura de una caja de ahorro con su respectiva tarjeta de débito las cuales no poseen mantenimiento. Aplica a cualquier persona que no posea ninguna caja de ahorros activa en el sistema. El único requisito es la validación a través del DNI. Esto supone una ventaja para el proyecto, ya que amplía el abanico de segmentos a los que puede alcanzar.

#### 4.1.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se describe el nivel de rivalidad y poder de negociación de las fuerzas que impactan directamente en el negocio propuesto afectando la capacidad de obtener rentabilidad y la estrategia competitiva.



Para medir el nivel de rivalidad de cada una de las fuerzas utilizaremos la siguiente escala de referencia.



### **Competidores: nivel de rivalidad de los competidores existentes**

Como competidores existentes consideramos a todos aquellos jugadores los cuales puedan proveer los mismos productos que Pick Bank a través de un medio digital.

Al momento los actores que representan una competencia directa son, por un lado, los onboarding digitales de cada banco a través del cual un cliente podría tramitar un producto sin la necesidad de un intermediario. Por el otro, aquellos sitios web especializados en algún producto en particular (ej.: seguros o inversiones) y que al igual Pick Bank, funcionan como intermediarios financieros.

El nivel de rivalidad en este sentido es un 4 (medio-alto) ya que hoy en día los bancos y las compañías especializadas son el canal principal de venta para aquellos que buscan una alternativa de gestión online. Por otro lado, las entidades bancarias o los sitios web especializados, podrían sofisticar aún más sus onboardings y empezar a comercializar la gama completa de sus productos. Aun así, no contarían con el comparador diferencial de costos y beneficios de Pick Bank.

### **Nuevos competidores: amenaza de nuevos ingresos en el sector**

La amenaza de nuevos competidores al sector es un 3 (media). Las barreras de entrada al negocio están dadas por la inversión en tecnología, lo cual implica el desarrollo de una plataforma con el back up de las políticas crediticias, la integración a un sistema de validación de identidad digital y las negociaciones con cada banco en particular. Si bien la tecnología podemos considerarla como una barrera de entrada relativamente baja (sobre todo en un contexto donde la transformación digital avanza cada vez más rápido y constantemente surgen nuevos negocios), los acuerdos con las entidades es una barrera alta, ya que no todos los que quieran entrar tendrán acceso a negociar con estas instituciones. Pick Bank tiene por un lado la ventaja de ser pionera en el desarrollo que propone, y por el otro un equipo emprendedor con muchos contactos en el ámbito bancario lo que permitirá mayores ventajas a la hora de conseguir acuerdos comerciales.

### **Compradores: poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es un 1 (bajo), dado que no implica un esfuerzo económico para ellos (recordemos que la utilización del servicio es gratuita para ellos) y aún más, les ahorra tiempo en su búsqueda y gestión frente al método tradicional. Por otro lado, al no existir competidores con una misma propuesta en el mercado, los clientes pierden cierto grado en su poder de negociación.

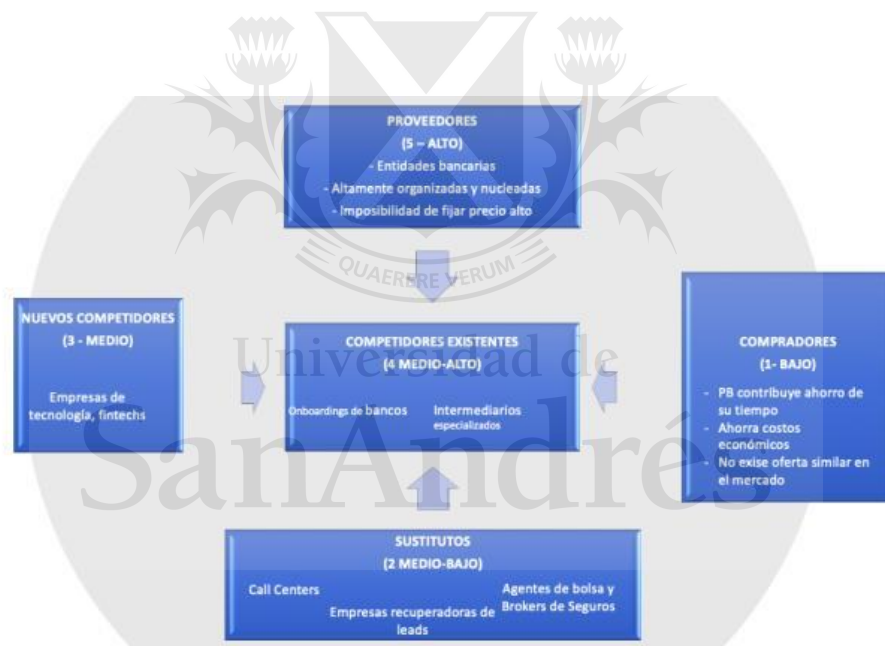
### **Proveedores: poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores poseen un poder de negociación estipulado en 5 (alto). Los mismos están representados por los bancos que figurarán en la plataforma ofreciendo sus servicios. Por un lado, si se les fija un precio muy alto, podrían optar por no aparecer en el sitio ya que no constituye su único canal de ventas. Por el otro, al no ser muchos los jugadores y ser una industria muy organizada, tienen más fuerza para negociar.

## Sustitutos: amenaza de productos o servicios sustitutos

Los sustitutos en este caso se establecen con un puntaje de 2 (medio bajo) ya que ninguno ofrece exactamente el mismo servicio integral que Pick Bank. Los mismos están representados por tres actores principales

- Empresas de call center: se encargan de captar nuevos clientes con acciones de mercado abierto para una entidad en particular
- Empresas dedicadas al recupero de leads: trabajan sobre los datos que no finalizaron la contratación de un servicio desde la página oficial de cada entidad
- Agentes o brókeres: se encargan de conseguir un porfolio de inversiones o un seguro para un cliente en particular.



### 4.1.5 ANÁLISIS FODA

En este apartado se detalla la situación interna y externa del negocio propuesto a través de del análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

## Fortalezas

- Costos fijos bajos: al ser un negocio que se gestiona 100% online y que deriva la última instancia del proceso en un tercero (en este caso es el banco seleccionado por el cliente), se ahorran costos fijos de personal y amplias oficinas.
- Horario extendido: al tratarse de una plataforma online el cliente puede consultar y gestionar en cualquier horario del día. Para aquellos que completen el proceso, percibirán un trámite cerrado ya que se envían todos los datos al banco emisor y el cliente accede al tracking de su solicitud. A diferencia de los canales tradicionales para la venta de estos productos (sucursales físicas o call center) el cliente debe respetar los horarios que son generalmente de lunes a viernes de 10 a 15 hs (CABA Y AMBA) o en el caso de los call centers de lunes a sábado en franjas horarias similares.
- Variedad de productos: a través de la plataforma se podrá consultar toda la gama de productos que hoy por hoy se ofrecen en el mercado financiero. El cliente podrá tramitar más de un producto y tendrá la posibilidad de elegir entre múltiples bancos.
- Customización del producto: los filtros que posee la plataforma permiten brindar productos y servicios que contemplan las preferencias del usuario (como por ejemplo la ubicación geográfica y los beneficios que más prioriza).
- Calidad en los datos: el proceso de calificación previa mediante informe de Veraz otorga credibilidad y confianza a los bancos que pagarán por los datos de clientes interesados.
- Seguridad de los datos: el sistema de Validación de RENAPER supone que todos los datos de los clientes quedarán resguardados en su ámbito.
- El equipo: los perfiles interdisciplinarios con los que cuenta Pick Bank, y su experiencia en la industria bancaria generan un gran entendimiento del negocio y facilitan los acuerdos comerciales.

## Debilidades

- Empresa start up: es importante volver a destacar que Pick Bank es un start up pionero en Argentina respecto al negocio tradicional. No es conocido por los clientes y la curva de adopción al comienzo puede ser muy baja.
- Financiación: al momento la empresa no cuenta con inversores externos lo cual dificulta el desarrollo de la misma. Si bien existe un capital inicial aportado por los socios fundadores, el mismo no será suficiente para darle el vuelo que necesita.
- Pos venta: si bien Pick Bank no se desliga de la compra que realizó el usuario (interviene mostrando el tracking y envía notificaciones de confirmación en cada estadio), la apertura de los productos depende exclusivamente del banco. En el caso de que los mismos no cumplan con los plazos establecidos, podría generar un impacto negativo en la experiencia del cliente.

## Oportunidades

- Tendencia del mercado a la digitalización: como mencionamos anteriormente los bancos están avanzando cada vez más rápido en el proceso de transformación digital y una de las claves para el futuro será desarrollar este tipo de canales para bajar los costos fijos que representan las sucursales.
- Nuevos hábitos de consumo: determinados segmentos de clientes ya están familiarizados con la tecnología y demandan el consumo de productos y servicios online.
- Necesidades de los clientes: en un entorno económico como el de nuestro país, los consumidores tienden a buscar precios y beneficios antes de realizar una compra. En este sentido, Pick Bank está preparado para resolver esta necesidad integrando en un mismo lugar toda la información de las diferentes entidades. Por otro lado, surge la necesidad de ahorrar tiempo en operaciones que no son de interés principal para el usuario. Pick Bank agiliza la etapa de investigación, ahorrando horas de búsqueda presencial o vía web.

- Pionero en el país: si bien ser el primero implica un entorno de mucha incertidumbre y riesgo, también en una gran oportunidad para crear las primeras alianzas con entidades y posicionarse como marca líder en la cabeza de los consumidores.
- Oportunidad para los jugadores más pequeños: aquellos bancos que aún no poseen su propio onboarding digital, contarán con Pick Bank como su principal canal digital de venta.
- Respaldo del BCRA: desde hace algunos años el BCRA promueve la “Mesa de Innovación Financiera” a través de la cual trabaja en colaboración con Fintech, emprendedores, bancos y organismos públicos y privados para ampliar la competencia, desarrollar productos y servicios con gran componente tecnológico y centrados en la experiencia del cliente. Esto supone una oportunidad para el proyecto en la medida de que el BCRA puede ser un aliado clave para el desarrollo.

## **Amenazas**

- Jugadores del ámbito Fintech: la principal amenaza está representada por todos aquellos que provienen del mundo Fintech y tienen no solo más conocimiento en los negocios digitales sino otra espalda y contactos para financiar un proyecto de este estilo.
- Tecnología: empresas o personas con más conocimiento técnico o experiencia previa podrían replicar la plataforma.
- Regulaciones: en una industria tan regulada y donde interviene una entidad como lo es el BCRA podrían surgir a futuro ciertas regulaciones con un impacto directo en este tipo de negocio digital.

## **4.2 MERCADO OBJETIVO**

### **4.2.1 TAMAÑO ACTUAL Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

La estimación del mercado actual parte de la base de los 27 millones de argentinos bancarizados que se encuentran operando con alguna entidad. Ahora

bien, para determinar el mercado en el que operará Pick Bank debemos aplicar algunos filtros más.

En principio, excluimos a todos aquellos bancarizados que cobran una jubilación, pensión o plan social. Esto se debe a que generalmente por la edad, o por la condición socioeconómica no están buscando adquirir nuevos productos financieros. Esto nos da un tamaño total de **mercado potencial de 17,8 millones de personas** que incluye a la cartera general (aquellos que tienen cuentas particulares) y a los planes sueldo.

Ahora bien, Pick Bank no se centrará en atender a toda esta masa de usuarios sino en aquellos segmentos que se encuentren en un rango etario de 20 a 49 años, que residen en los aglomerados urbanos de Buenos Aires, Córdoba y Rosario, y que posean acceso a internet ya sea por dispositivos móviles o por computadoras en el hogar. Esto resulta en un tamaño total de 2,7 millones de personas. A esta última cifra, le aplicamos el porcentaje de interesados en canales digitales para adquisición de nuevos productos bancarios (80%) y una tasa estimada de llegada del 20%. El tamaño total del mercado a servir durante los primeros cinco años de proyecto es de 447.040 personas. Este es un escenario muy conservador ya que fue refinado por diversas variables.

Respecto al crecimiento potencial del mercado hay una gran oportunidad en el mercado de los no bancarizados a través de la inclusión financiera. Pick Bank tiene la oportunidad de ampliar su cartera de clientes gracias a la posibilidad que ofrece de contratar Cajas de Ahorro Gratuitas Universales, un producto que todos los bancos tienen en góndola y que podría ser la puerta de entrada para muchas personas que aún no ingresaron en el sistema financiero. Por otra parte, el mercado puede agrandarse a futuro por la escalabilidad que tenga el proyecto a nivel nacional (es decir, ampliar los puntos de operación más allá de Buenos Aires, Córdoba y Rosario) y los avances de la tecnología que tendrán impacto en nuevos rangos etarios de la población.

#### 4.2.2 COMPORTAMIENTO DE COMPRA

En lo que respecta al mercado total, según la segmentación de cliente se pueden identificar distintos comportamientos de compra.



Aquellos que son clasificados como planes sociales, no gestionan una cuenta por motivación propia, sino que la tenencia es forzada por el estado como instrumento para el cobro de una asignación. Un gran porcentaje de esos clientes desconoce cómo funciona el procedimiento o que poseen una tarjeta de débito como medio de pago. El comportamiento habitual es retirar por ventanilla mensualmente lo que deposita el gobierno.

En cuanto a los clientes previsionales (jubilados y pensionados) presentan un comportamiento similar a los planes sociales con excepción de que son conscientes de que poseen una cuenta en una entidad bancaria y tienen un uso más intensivo de la tarjeta de débito. Sin embargo, gran porcentaje de este grupo, al igual que los planes sociales, retiran en una sola vez todo el efectivo de su cuenta.

Los segmentos recién descriptos no son incluidos dentro del target principal de este proyecto por lo expuesto anteriormente.

Los clientes planes sueldo, gozan del poder de decidir dónde quieren cobrar su salario<sup>14</sup> por lo cual es una situación común que cambien de proveedor cuando no están conformes con el servicio de su banco actual. Por otro lado, la feroz competencia entre los bancos conlleva a que los trabajadores estén continuamente tentados con ofertas para cambiar institución de pago. En este caso el comportamiento de compra suele estar impulsado por la inconformidad de los usuarios y en la facilidad que ofrecen los bancos para cambiar la entidad.

En el caso del segmento de la clientela general (aquellos que poseen una cuenta de forma particular), el comportamiento de compra puede estar motivado por la búsqueda de costo-beneficio, la calidad del servicio, los beneficios que se ofrecen, entre otros. Para este grupo el hecho de cambiar de proveedor u operar con varios a la vez, es una situación mucho más habitual, aunque no deja de ser una decisión racional que está atravesada por muchos factores.

El comportamiento de compra de este último grupo puede clasificarse como complejo, ya que existen diferencias significativas entre los competidores, un riesgo financiero en caso de tomar una mala decisión y además porque no basta

---

<sup>14</sup> <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-depaho.pdf>



conocer las distintas ofertas sino también se debe conocer qué información es la relevante. Por ejemplo, a la hora de tomar un préstamo personal una persona debiese entender los conceptos de costo financiero total y tasa nominal anual, entre otros.

En esta línea, según las definiciones de Philip Kotler y Gray Armstrong<sup>15</sup>, los consumidores son influidos por diversos factores a la hora de tomar decisiones de compra:

- **CULTURALES:** el conjunto de conocimientos que se tenga a la hora de tomar la decisión será crítico ya que constituye el pilar de una buena o mala decisión. A mayor nivel cultural, más conocimientos y más opciones para elegir.
- **SOCIALES:** La clase social, los grupos de referencia y la familia pueden tener un impacto directo en la compra, ya que en este caso los consumidores tienden a tomar decisiones por imitación o influencia (muchas de las decisiones sobre productos bancarios pueden venir por referencia de alguien cercano ya sea grupo o familia). Por supuesto que las condiciones económicas de una persona también son un factor muy relevante ya que por ejemplo en situaciones de crecimiento económico del país, las personas estarán en mejores condiciones para consumir productos que no son habituales, por ejemplo, créditos hipotecarios para la compra de una vivienda. En casos de crisis, sucede todo lo contrario.
- **PSICOLÓGICOS:** las motivaciones de cada persona pueden ir variando en función a su condición personal y la del entorno. Por ejemplo, una persona puede querer adquirir un seguro para la protección de su hogar y su familia, puede estar buscando sacar una tarjeta de crédito determinada por el beneficio de millas que ofrece, o por ejemplo puede estar buscando una inversión para el ahorro de sus fondos. El aprendizaje por su parte juega un papel fundamental ya que no será lo mismo un consumidor que tiene experiencias anteriores en la adquisición de

---

<sup>15</sup> Kotler Philip & Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Edición Prentice Hall. Cuarta edición. México. 2008.

productos bancarios (sabe lo que quiere y lo que no) frente a otro que compra por primera vez. También la percepción entra en juego ya que por ejemplo una persona que esté buscando algo específico prestará más atención y estará más alerta a los avisos que promocionen este producto, y quizás no a otros. Por último, las convicciones y actitudes también pesarán sobre la decisión, ya que si un consumidor cree que cierta entidad es buena (ya sea porque tiene trayectoria, porque ofrece nuevas funcionalidades, o tiene mejores beneficios) esa convicción será determinante a la hora de seleccionar proveedor.

#### 4.2.3 SEGMENTO OBJETIVO

Para definir el destinatario ideal al cual apuntamos llegar con la plataforma, nos basaremos en dos estudios: el *“Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017”* de Accenture Financial Services<sup>16</sup> y el *“Estudio de Preferencias del Cliente Bancario por grupo de edad en América Latina 2019”*<sup>17</sup> realizado por BSLatam.

##### Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017

En el mismo se describen 3 grupos de consumidores de productos bancarios los cuales están diferenciados por los siguientes factores:

- Interés por precios competitivos
- Interés por bajos costos
- Interés en servicios de alta calidad y eficientes
- Capacidad del banco de proteger datos personales
- Interés es un modelo digital innovador

Los grupos son los siguientes:

---

<sup>16</sup> [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50)

<sup>17</sup>

<https://www.bslatam.com/Tendencias201907EncuestaPreferenciasClientesBancariosAmericaLatinaGruposEdadesBSLatAm.htm>

*NOMADS*: presentan alta actividad digital y están preparados para un nuevo modelo de entrega en el cual prime la autogestión otorgándoles el control para la decisión de compra. Estos usuarios están abiertos a proveedores no tradicionales y dispuestos a compartir sus datos personales a cambio de servicios fáciles y rápidos. Están preparados para obtener una orientación exclusiva por dispositivos móviles y desean que los bancos entreguen personalización en tiempo real basada en datos.

*HUNTERS*: prefieren proveedores tradicionales y desconfían que los nuevos actores del mercado no bancarios estén preparados para ofrecer productos de alta calidad. Si bien operan en medios digitales (como las redes sociales) los cazadores valoran la orientación que puede proveer una persona siendo difícil reemplazarla por medios automatizados. Su principal driver es el costo - beneficio.

*QUALITY SEEKERS*: son aquellos que quieren seguir con los bancos porque lo consideran un proveedor especializado y con experiencia financiera. Valoran los servicios de alta calidad, la confianza en los bancos y la atención prioritaria. El costo no es un factor fundamental a la hora de la compra ya que relacionan el costo de un mal servicio con el trastorno y la pérdida de tiempo. No se encuentran tan interesados en la innovación digital y ven al canal móvil como un complemento de lo tradicional.

El siguiente gráfico muestra sobre un total de 32.000 clientes bancarios encuestados, el porcentaje de aceptación sobre ciertos atributos según el grupo de pertenencia.

|   | NÓMADAS | CAZADORES | BUSCADORES DE CALIDAD |
|---|---------|-----------|-----------------------|
| En busca de la mejor oferta de precio   | 32%     | 83%       | 11%                   |
| La fidelidad aumenta al saber que sus datos personales estarán protegidos             | 38%     | 26%       | 53%                   |
| Dicen que un servicio al cliente de alta calidad es esencial para mantenerse fieles   | 36%     | 28%       | 49%                   |
| Considerarían acudir a proveedores alternativos de servicios bancarios                | 78%     | 0%        | 0%                    |
| Quieren marcas con sucursales convenientemente localizadas                            | 36%     | 35%       | 45%                   |
| Dispuestos a compartir datos personales con el banco                                  | 78%     | 58%       | 61%                   |
| Dispuestos o compartir datos personales con terceros a cambio de servicios relevantes | 74%     | 47%       | 53%                   |
| Dispuestos a usar un soporte automatizado para escoger las cuentas                    | 85%     | 61%       | 64%                   |
| Les parecerían útiles las ofertas de productos basadas en la localización             | 54%     | 29%       | 32%                   |
| Quieren una combinación de físico con digital en la atención al cliente               | 61%     | 49%       | 50%                   |
| Les gustaría tener una orientación personal a través de un canal móvil                | 53%     | 31%       | 37%                   |
| Les gustaría emplear nuevos métodos de comunicación, como ponibles o realidad virtual | 45%     | 15%       | 20%                   |

Como conclusión de este estudio, podríamos definir en una primera instancia que el segmento objetivo al que apunta Pick Bank es el representado por los “NOMADS”, ya que están abiertos a operar con nuevos proveedores, compartir sus datos con ellos y, sobre todo, dispuestos a usar soportes automatizados para la selección de productos.

### Estudio de Preferencias del Cliente Bancario por grupo de edad en América Latina 2019”

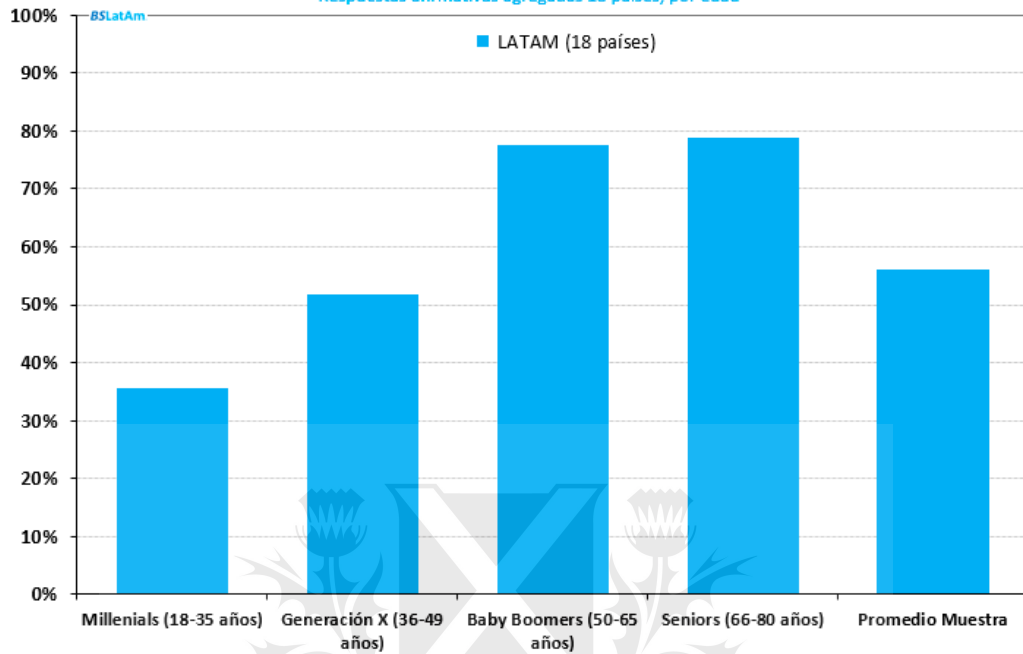
Este estudio nos interesa particularmente porque describe la conducta de clientes bancarios por rangos etarios y generaciones.

En este sentido, se exponen algunos inputs importantes que ayudan a definir el mercado objetivo

- Facilidad para cambiar de banco u operar con varios a la vez

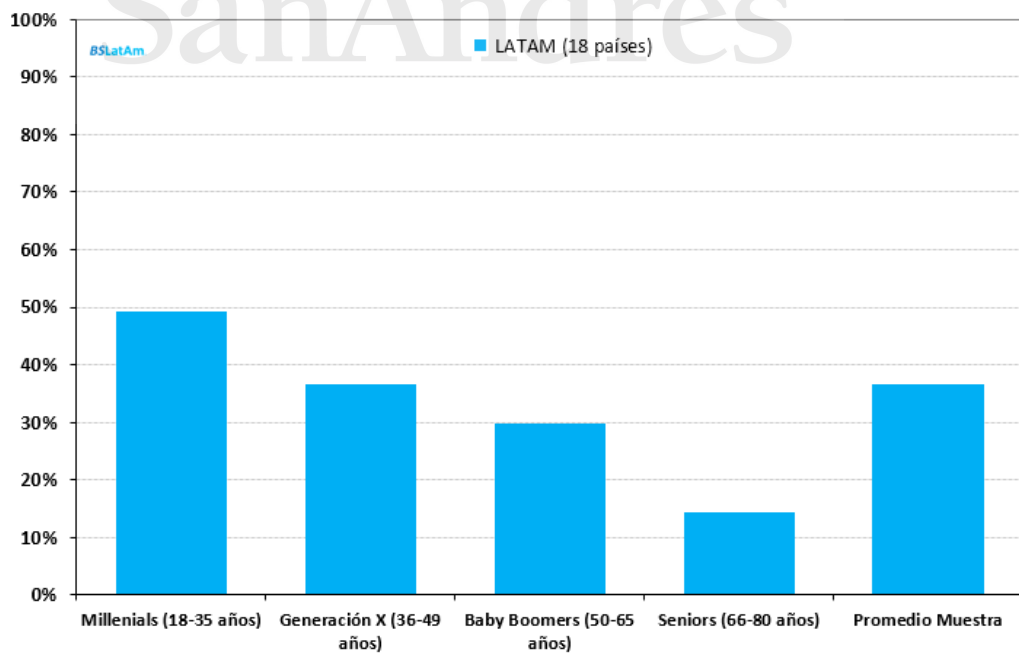
Como se observa en el gráfico, los más dispuestos a realizar cambios o trabajar con múltiples entidades son las personas de 18 a 35 años (Millenials) y en segunda instancia los de 36 a 49 años (Generación X).

**Conducta del Cliente Bancario en América Latina**  
 ¿Tendría dificultad para tí cambiar tu banco actual por otro banco? Si operas con varios, considera cambiar el banco con el que más operas actualmente  
 Respuestas afirmativas agregadas 18 países, por edad



- Predisposición a brindar datos personales

**Conducta del Cliente Bancario en América Latina**  
 ¿Estarías dispuesto a resignar algo de tu privacidad por un mejor servicio para tí?  
 Respuestas afirmativas agregadas 18 países, por edad



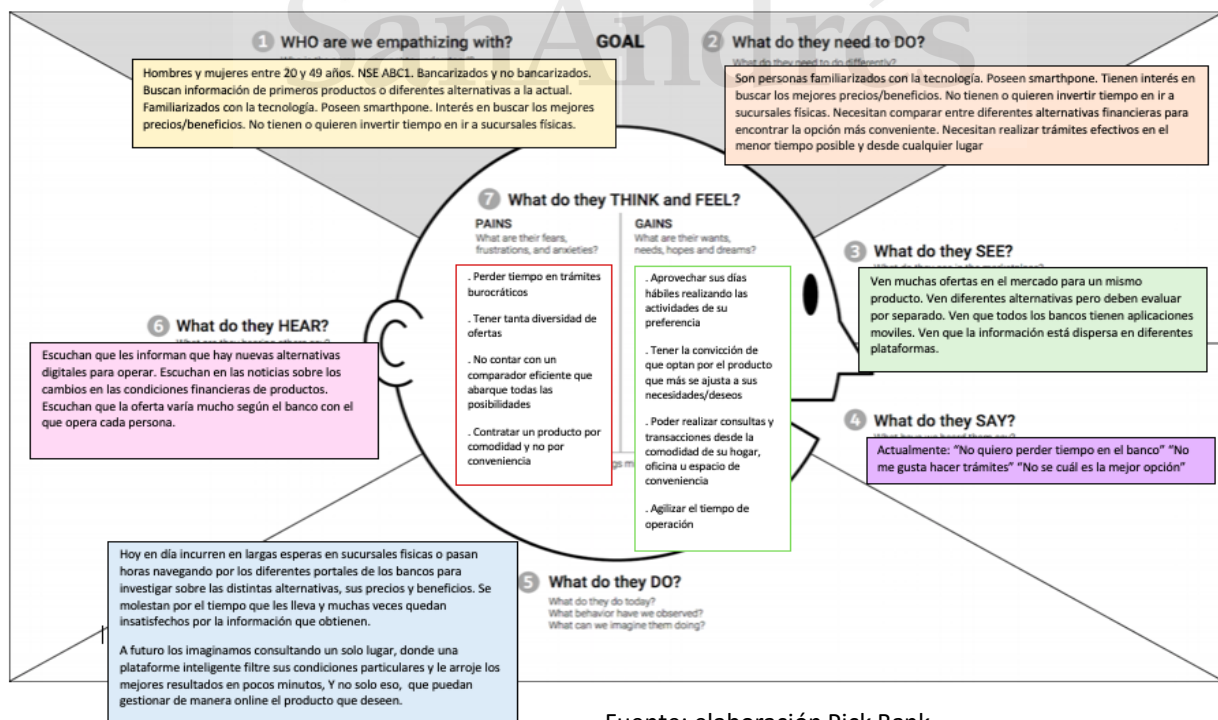
Nuevamente los Millenials y los de la Generación X son los que están más dispuestos a compartir información personal a cambio de recibir un mejor servicio.

Según el estudio, el 85,5% de los Millenials consideran como factor clave la comodidad al operar con los bancos. Es decir, en cualquier lugar y horario de forma rápida. Les siguen los de Generación X y Baby Boomers que oscilan entre un 70 y 80%.

De aquí se desprende la conclusión de que el rango etario principal a atacar por Pick Bank es el que va entre los 20 y 49 años. Sin embargo, eso no significa que la plataforma no pueda tener usuarios a partir de los 50 años, ya que probablemente con el crecimiento del proyecto y los avances tecnológicos que se está dando mundialmente, probablemente existan usuarios de este rango etario que se sientan intrigados o forzados a por operar a través de nuevos modelos de negocio.

#### 4.2.4 MAPA DE EMPATÍA

A continuación, representamos de manera gráfica el perfil de los clientes target.



Fuente: elaboración Pick Bank

### **Variables Geográficas**

- Personas dentro del territorio argentino
- Que residan en los aglomerados urbanos de Buenos Aires, Córdoba o Rosario

### **Variables Demográficas**

- Hombres y mujeres
- Entre 20 y 49 años
- Solteros o padres de familia
- NSE ABC1 y C2
- Generaciones: Millenials, X y Z a partir del 2004

### **Variables Psicográficas y Conductuales**

- Personas que generalmente tienen ocupado su día
- La mayor parte del tiempo trabajan
- No desean perder tiempo con trámites
- No quieren hacer trámites presenciales
- Familiarizados con la tecnología
- Consultan y resuelven desde dispositivos móviles
- Buscan precios y beneficios
- Esperan servicios de calidad
- Se preocupan por el resguardo de sus datos personales

#### **4.2.5 FUNCIONALIDADES VALORADAS**

Los segmentos target seleccionados valoran las siguientes funcionalidades de Pick Bank

1. **Comodidad:** la herramienta resulta particularmente atractiva ya que permite desde cualquier lugar y en cualquier horario consultar por

cualquiera de los productos. Además, permite el acceso desde una pc, un teléfono móvil o Tablet

2. **Agilidad:** en tan solo unos minutos el usuario puede encontrar el producto que estaba buscando y la gestión no le llevará más de 5 minutos.
3. **Comparación y unificación:** el usuario puede establecer comparaciones entre distintos productos y entidades en la misma plataforma, en vez de tener que consultar por separado.
4. **Seguridad de los datos:** el sistema de validación de identidad de RENAPER otorga confianza a los usuarios.

#### 4.2.6 ESTUDIO DEL SEGMENTO OBJETIVO

Para comprobar la hipótesis acerca del proyecto a desarrollar, se llevó a cabo una encuesta para validar las características y las preferencias de los clientes potenciales. La misma fue llevada a cabo durante el 26 de julio de 2019.

De la misma surgen los siguientes inputs:

- El rango etario del que más respuestas se obtuvieron es el que comprende de 27 a 33 años.
- Todas las personas que contestaron tienen al menos un producto en algún banco.
- Los dos productos que muestran mayores porcentajes de tenencia son el primer lugar tarjeta de crédito, y en segundo caja de ahorro. En cuarto lugar y con un 36,8% de respuestas afirmativas, se ubica paquete de productos (considera al menos caja de ahorro y tarjeta de crédito).
- El 60,4% de los encuestados opera con dos o más bancos, mientras que el 27,6% opera solo con uno.
- El 38,9% de los encuestados respondió que asiste presencialmente a un banco muy ocasionalmente, cuando necesita algo puntual.
- El 65,8% manifestó que el canal de preferencia para comunicarse con el banco es por Home Banking o Chatbox, seguido de un 28,9% que optó por la banca telefónica. Solo un 2,6% eligió la opción presencial.



- Dentro de los atributos relacionados con la comunicación, el de más relevancia es la comodidad.
- El 60,5% afirmó utilizar la aplicación móvil de su banco para gestionar sus productos.
- En cuanto al proceso de adquisición de nuevos productos un 42,1% manifestó comparar las diferentes ofertas por internet.
- Un 39,5% puntuó con un 10 (mayor afectación) el hecho de tener que acudir al banco. Un 15,8% con un 9.
- Respecto a la forma de adquirir nuevos productos, un 71,1% afirmó que optaría por sacar un producto online si pudiese evitar tener que acudir para presentar documentación o retirar productos. Un 26,3% contestó tal vez. No se obtuvieron respuestas negativas.
- Aquellos que contestaron “tal vez” en cuanto a tramitar un producto online contestaron que los tres factores más relevantes que condicionan la adquisición son: confiabilidad de la plataforma, desconfianza al presentar documentación de forma online, y el hecho de que la oferta sea poco clara y no pueda aclarar sus dudas.
- De aquellos que contestaron “si” o “tal vez” en cuanto a tramitar un producto online, el 48,6% afirmó que no estaría dispuesto a pagar por un servicio de gestión online y delivery de productos a domicilio, mientras que un 32,4% respondió que tal vez, dependiendo del costo y un 18,9% que “si”.

De estos datos sacamos conclusiones que son respaldadas por los estudios de Accenture y BSLatam acerca de las preferencias del consumidor bancario

- Existe un alto porcentaje que está dispuesto a trabajar con más de un proveedor. Esto implica apertura al cambio y la diversidad.
- La mayoría manifiesta que sólo acude a una sucursal física de manera ocasional, para resolver un problema puntual. Los canales de comunicación por excelencia son aquellos no presenciales: digital o telefónico.
- Existe una gran tendencia a operar a través de aplicación móvil.

- El comportamiento de compra actual manifiesta que casi la mitad de las personas cuando están pensando en adquirir un nuevo producto, comparan características vía web o presencialmente.
- Más de la mitad de las personas se sienten afectadas por tener que concurrir a una sucursal bancaria.
- Casi la totalidad de los usuarios afirmó que estaría dispuesto a tramitar un producto de forma online.
- Las personas siguen considerando la protección de datos y la asesoría humana como un factor relevante.
- La mitad no estaría dispuesta a pagar por un servicio online más allá de las comisiones originales por producto. De esto desprende que, para nuestro cliente final, Pick Bank debe ser una aplicación gratuita sin ningún tipo de cobro.

#### 4.2.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la llegada a los clientes, Pick Bank supone un amplio acceso ya que toda persona que cuente con internet y una pantalla podrá hacerlo. Una de las ventajas de este proyecto es que, al ser en formato digital, se beneficia de las condiciones tecnológicas de las que goza el país. En este punto consideramos factores clave para el contacto con el cliente la penetración de internet fija y móvil y la cantidad de usuarios con un dispositivo móvil.

#### 4.2.8 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Según lo explicado anteriormente en el apartado de Tamaño de Mercado y Crecimiento Potencial, el mercado al que apuntará Pick Bank se conforma por un total de 447.040 personas.

Para el primer año de la plataforma, se prevee la captura de 4.470 usuarios convertidos (es decir, aquellos que gestionarán su producto online) y 40.233 leads, lo cual a un precio de USD 14,29 y USD 2,86

respectivamente, generan un ingreso anual por comisiones de USD 178.816.

## 5 PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

### 5.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en el desarrollo de una multiplataforma a través de la cual los usuarios podrán obtener un producto bancario en tres simples pasos: elegir, comparar y gestionar.

Pick Bank surge para resolver problemas frecuentes y cotidianos de la adquisición de productos bancarios, como ser la inversión de tiempo en la búsqueda y comparación, la movilidad y la despersonalización en los productos.

El diferencial del proyecto está dado por el conjunto de beneficios que supone para el usuario:

- Ahorro de tiempo
- Practicidad
- Agilidad
- Fácil acceso
- Seguridad de los datos

La propuesta tiene impacto directo en dos ejes fundamentales:

- **Económico:** por un lado, para los proveedores del servicio, ya que representa un canal alternativo de ventas para atraer nuevos clientes. Por otro lado para el usuario final, lo cual implica una reducción en costos económicos y de tiempo al no tener que desplazarse a diferentes sucursales físicas.
- **Social:** tiene un aporte significativo en la inclusión financiera, ya que disponibiliza productos bancarios como cajas de ahorro que no poseen

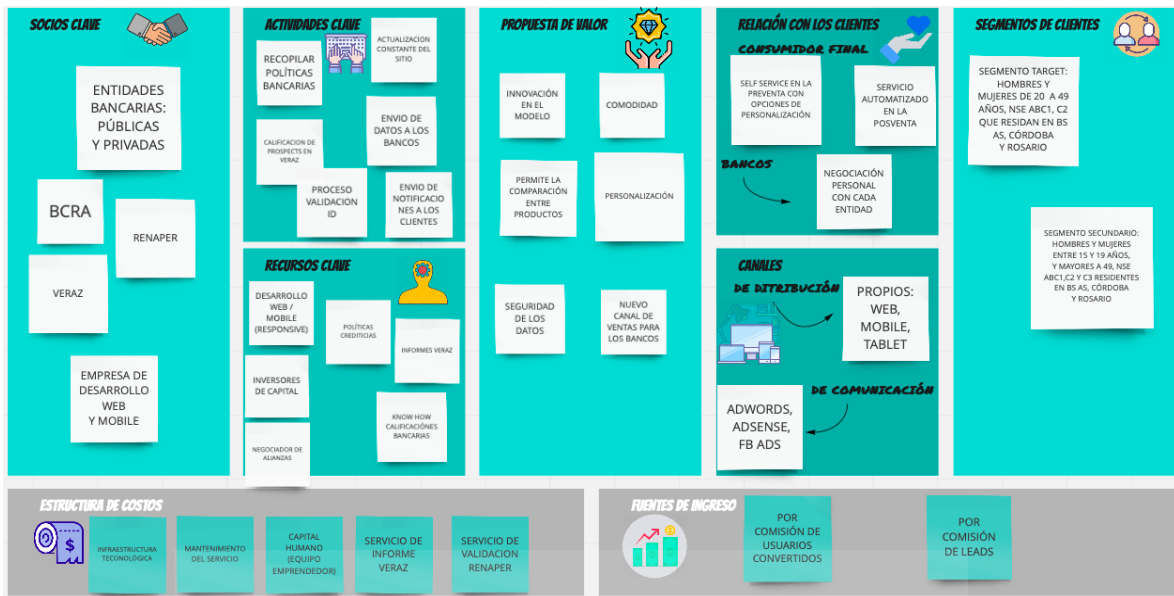
mantenimiento. Al tratarse de un formato digital y de un servicio gratuito para el usuario final, su costo es percibido como nulo. Esto afecta en la usabilidad de la herramienta, y por consecuencia la accesibilidad a la información.

## 5.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Único sitio de Argentina con este modelo: actualmente no existe ninguna plataforma que ofrezca toda la gama de productos que tiene Pick Bank y tampoco que permita gestionar 100% online.
- Comparador de precios y beneficios: en base al producto de preferencia devuelve las características principales entre los diferentes bancos.
- Resultados en base a preferencias del usuario: la aplicación de filtros permite devolver las mejores alternativas en base a lo que el usuario prioriza.
- Proceso en una única plataforma: el usuario sigue el proceso punta a punta mediante la plataforma. Desde la investigación, la compra y la apertura final del producto, Pick Bank mantiene contacto con el cliente a través del trackeo y las notificaciones.
- Confiabilidad y Seguridad de los datos: el sistema trabaja con los servicios de RENAPER, organismo oficial encargado de la identificación y registro de las personas. Otorga credibilidad y robustez al proyecto.

## 5.3 CANVAS BUSINESS MODEL

Utilizaremos el Canvas Business Model como herramienta para describir la forma en que Pick Bank crea, entrega y captura valor. En el mismo podremos observar cómo se interrelacionan los siguientes aspectos básicos: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave y Estructura de costos.



Fuente: elaboración de Pick Bank

## Segmentos De Clientes

Se definen los grupos de clientes a los que atenderá Pick Bank

Segmento target o primario: son los hombres y mujeres de entre 20 y 49 años, NSE ABC1 y C2 que residen en los aglomerados urbanos de Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Segmento secundario: son los hombres y mujeres comprendidos entre los 15 y 19 años y los mayores a 49, con NSE ABC1, C2 Y C3 que residen en Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Es importante destacar en este punto que, si bien Pick Bank tiene un segmento primario, no significa que sus productos no lleguen a personas con diferente rango etario o de una clase social más baja. Los productos con los que se espera penetrar en este mercado secundario son la Caja de Ahorros para menores de 18 años (se puede tramitar a partir de los 13) y la CGU (Caja de Ahorro Gratuita Universal).

## Propuesta De Valor

La propuesta describe el problema que atenderá Pick Bank y el modo en que lo hará.

Agregando a lo ya descrito anteriormente, Pick Bank resolverá los problemas cotidianos referentes a la adquisición de un producto bancario a través de:

- **Innovación en el modelo** de adquisición tradicional.
- **Comodidad** ya que se puede operar desde cualquier lugar y en cualquier horario.
- **Comparación entre productos** de diferentes entidades.
- **Personalización** de la oferta mediante filtros de búsqueda.
- Posicionamiento como **nuevo canal de ventas para los bancos**, presentando un mayor beneficio para aquellos que no tienen un canal digital desarrollado.

## Canales

Indica los medios a través de los que Pick Bank hará llegar su propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes.

Canales de comunicación: se realizarán acciones de marketing y publicidad en Google AdWords, Google AdSense y Facebook Ads.

Canales de distribución: será a través de un único canal online propio al cual podrá accederse desde cualquier parte del territorio nacional siempre y cuando se cuente con una conectividad mínima de 4G, mediante una computadora, móvil o Tablet.

## Relaciones con los clientes

Se define el vínculo y la relación con cada uno de los segmentos.

La relación no será presencial, pero no por eso menos estrecha o despersonalizada. Por el contrario, Pick Bank plantea un modelo de self-service en la preventa a través del cual el cliente navega por sí solo y mediante los filtros customiza su producto ideal. Aquellos que se conviertan en usuarios serán atendidos por un modelo automatizado que combina el self-service con algo de

atención personalizada. En este caso, Pick Bank pondrá a disposición el seguimiento de la solicitud mediante el módulo de trackeo y notificaciones, pero a su vez otorga al finalizar el trámite los de la sucursal de origen para que en el caso de que sea necesario pueda acudir presencialmente.

En el caso de los bancos que decidan trabajar con la plataforma, las negociaciones se harán de forma personal con el encargado de alianzas del equipo emprendedor y los representantes de la entidad. Si bien no son clientes directos, son los principales proveedores del modelo y se espera con ellos una relación cercana que permita negocios al largo plazo.

### **Fuentes de Ingreso**

De qué manera Pick Bank generará ingresos para llevar adelante el negocio.

En este caso se contemplan dos fuentes de ingresos principales bajo un mismo modelo:

- Comisiones por lead: el banco provee los datos y una calificación preliminar de aquellos usuarios de la plataforma que completaron el formulario para poder visualizar las ofertas de los distintos bancos, pero que no llegaron a terminar el proceso de compra online. Al ser un dato que ya posee intenciones específicas por un producto en particular y se encuentra previamente calificado por nuestro equipo, se le cobrará al banco una comisión de USD 2,86 por lead entregado. El ingreso está dado más que nada por el volumen.
- Comisiones por usuario convertido: los clientes que avanzaron con la adquisición de un producto mediante la plataforma serán calificados y sus datos serán remitidos al banco de referencia para la apertura final. Pick Bank cobrará una comisión de USD 14,29 por cada cliente. Se espera un ingreso por margen.

### **Recursos Clave**

Se describen los activos con los que deberá contar Pick Bank para desarrollar su operación y estrategia.

- Desarrollo Web: con esto nos referimos al desarrollo de la plataforma contemplando un diseño “responsive” que permita una correcta visualización y experiencia a través de cualquier dispositivo.
- Políticas crediticias: las mismas son el activo clave para poder encuadrar al cliente y ofrecerle los productos a los que puede tener acceso. Las políticas suelen modificarse constantemente, por lo que será imprescindible contar con su actualización en el sitio.
- Informes Veraz: antes de remitirle cualquier dato a una entidad bancaria, Pick Bank analizará preliminarmente al cliente mediante un informe de Veraz, el cual indicará si el cliente posee una situación financiera regular.
- Know how de calificaciones crediticias: es necesario contar con una persona en el equipo que se encargue de obtener los informes de Veraz y sepa leerlos para establecer el criterio mínimo con el cual se enviarán los datos a los bancos.
- Negociador de Alianzas: este rol es fundamental dentro del equipo ya que será el encargado de establecer acuerdos comerciales con las diferentes entidades para que operen a través de nuestra plataforma.
- Inversores de capital: el emprendimiento necesita del apoyo de inversores que destinen fondos suficientes para encarar los primeros meses de operación.

### **Actividades Clave**

- Recopilar políticas bancarias: si bien lo ideal es que a futuro los bancos cuenten con APIs de sus políticas crediticias que se conecten directamente con Pick Bank, hoy en día la recolección está pensada para ser efectuada manualmente.
- Actualización constante del sitio: es necesario mantener actualizadas las políticas que operan en el back end del sitio y también los costos y beneficios de cada producto por entidad.
- Calificación de prospectos a través de Veraz: se deberán generar los informes para cada usuario que complete el formulario o avance con la compra, y mediante el mismo corroborar que se encuentra apto para obtener un producto crediticio. Es decir, que no posea mora en el sistema



financiero, y que cumpla con un determinado score de admisión según a la entidad que está aplicando. Este último dato se obtiene de las políticas crediticias brindadas por cada banco.

- Validación de Identidad: el proceso es vital para evitar posibles fraudes.
- Envío de datos a los bancos: se deberá enviar a cada banco el formulario completado por el cliente más el informe de Veraz que valide la calidad del dato.
- Envío de notificaciones al cliente: cada vez que una solicitud avance de estado el cliente deberá ser notificado vía email por el equipo de Pick Bank.
- Encuesta de satisfacción: el objetivo es realizar una encuesta de satisfacción tanto a usuarios que se convirtieron en clientes como a aquellos que abandonaron el proceso.
- Mails recurrentes: contempla el envío de ofertas acorde a sus preferencias y novedades sobre productos. Apuntan a la fidelización de usuarios.
- Soporte: se atenderán las consultas de clientes durante todo el proceso vía mail.

### **Socios Clave**

Se determinan cuáles son los socios estratégicos de Pick Bank para llevar adelante el negocio

- Bancos públicos y privados: son los proveedores del negocio y las alianzas comerciales con ellos serán claves para ir consiguiendo cada vez más actores.
- BCRA: como ente regulador y promotor de la inclusión financiera el BCRA debiese ser el actor más interesado en el proyecto. Su aval y patrocinio puede darle el impulso necesario a Pick Bank para alcanzar el éxito.
- RENAPER: la integración a su sistema de validación de identidad hace posible operar una plataforma confiable y evita posibles fraudes.
- Empresa de desarrollo Web: es fundamental el partnership con una empresa que se dedique a realizar la construcción del sitio y que vele por la actualización constante del mismo y la UX para los usuarios

## Estructura de Costos

Se indican los costos en los que incurrirá el negocio

- Infraestructura Tecnológica: implica todo el diseño y desarrollo del sitio .
- Mantenimiento del servicio: actualizaciones diarias de políticas, costos y beneficios.
- Capital humano: implica los sueldos de todos los integrantes del equipo emprendedor.
- Servicio de informes Veraz: implica un costo unitario por informe solicitado.
- Costo por validación de ID: implica un costo unitario por la validación de cada usuario.

### 5.4 ESCALABILIDAD



El modelo de Pick Bank posee una capacidad de crecimiento basada en la generación de nuevos ingresos con los mismos recursos. En este sentido, el proyecto tiene posibilidades de abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales haciendo pequeñas modificaciones y aprovechando la ventaja de ser un producto digital que no requiere costos de transporte.

A continuación, detallaremos los aspectos escalables del proyecto los cuales serán la base del crecimiento luego de los primeros cinco años de operación:

- Productos: la banca minorista generalmente comercializa los mismos productos en todo el mundo. Para aquellos mercados en los que la gama sea más amplia, Pick Bank tiene una oportunidad ampliando su línea de productos.
- Manual de operaciones: el Know how sobre el proceso sistematizado de venta puede ser replicado independientemente de las personas.
- Infraestructura tecnológica: el hecho de comercializar los servicios por internet contribuye a mantener bajos los costos.

- Automatización de los procesos: el negocio está actualmente planteado para una recopilación manual de las políticas bancarias y verificación de informes crediticios. Con el avance de la tecnología y los procesos inteligentes será posible consumir las APIs de los diferentes bancos e implementar motores de decisión que suplanten los costos de personal.
- Diversificación de ingresos: se abrirán espacios en el sitio para ofrecer pauta publicitaria a los bancos que quieran tener una mayor visualización.
- Diversificación de público: A futuro se planea ampliar el espectro integrando a la plataforma un sistema de turnos online que permita a aquellos usuarios que siguen queriendo ir a las sucursales (aquellos mayores de 50 años) sacar un turno con prioridad para la adquisición de producto.

## 6 PLAN DE OPERACIONES

El mismo tiene como finalidad indicar cuestiones técnicas del servicio que se ofrece y detallar el diagrama de flujo de Pick Bank

- SERVICIO

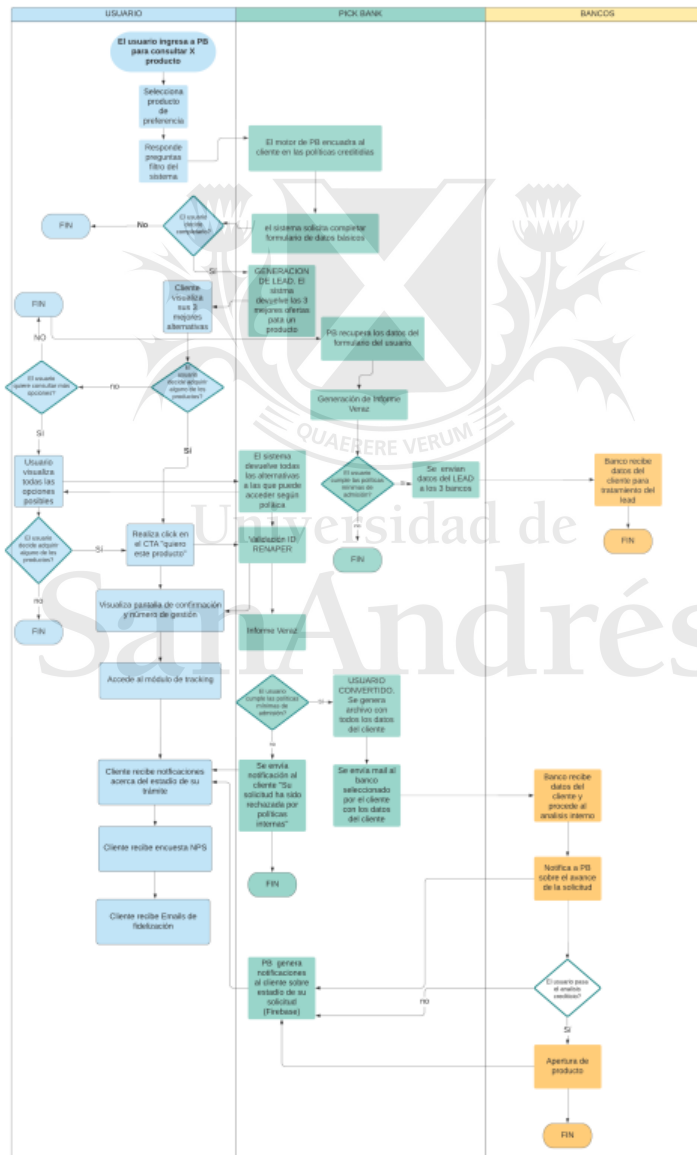
El servicio ofrecido por Pick Bank contempla una plataforma digital a la cual sólo se podrá acceder si el usuario cuenta con una tecnología mínima de 4G (en el caso de dispositivos móviles) o banda ancha (en el caso de internet fijo). Por otro lado, está realizado sobre un diseño Responsivo para que sea cual sea el punto de acceso, la visualización y UX sea la misma. Para una respuesta veloz, el sitio se almacena en un servidor de calidad y su código se encuentra optimizado bajo el lenguaje de programación Java. Para garantizar la seguridad de los datos de nuestros usuarios el sitio cuenta con certificación SSL y actualizaciones diarias.

La plataforma estará integrada con Firebase Cloud Messaging de Google para el envío de notificaciones mobile a los clientes. El objetivo de estas es brindarles información acerca del estado de su trámite.

- PROCESOS

La operación de Pick Bank posee 8 procesos principales: Desarrollo y actualización permanente del sitio, Recopilación de políticas crediticias, Generación de informes crediticios, Validación de Identidad, Envío de datos a entidades bancarias, Actualización tracking del trámite, notificaciones al cliente y Monitoreo de performance.

### 6.1 DIAGRAMA DE FLUJO



## 7 GO TO MARKET PLAN

### 7.1 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO

Al ser una empresa digital que recién está comenzando y cuyo financiamiento se encuentra limitado, Pick Bank plantea una estrategia de marketing exclusivamente online. En este sentido, las acciones principales tendrán lugar a través de Google AdWords, AdSense y Facebook Ads.

El presupuesto fue determinado en función a un porcentaje de los ingresos. De esta manera, se destinará el 20% de los mismos a la ejecución de campañas online. El dinero invertido también guarda una correlación con el público necesario a impactar para cumplir con los objetivos de adquisición planteados.

Por otro lado, la empresa apunta a generar viralidad y un efecto del “boca en boca” a medida que se haga más conocida y su utilización genere beneficios representativos para la comunidad.

Pick Bank desarrollará su estrategia de marketing entorno al concepto diferenciador de gestionar punta a punta un producto bancario de forma online y apalancándose en su slogan “Elegí. Comprará. Gestioná”

Los objetivos del plan de marketing están definidos según la técnica Smart<sup>18</sup>



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/enfoque-smart.html>

Acorde a la misma se establecen los siguientes objetivos:

- Generar en el plazo del primer año un total de 4.470 usuarios convertidos.

<sup>18</sup> <https://economipedia.com/definiciones/enfoque-smart.html>

- Generar en el plazo del primer año un total de 40.233 leads.
- Generar en el plazo del primer año una utilidad neta de **USD 25.813**.

## 7.2 POSICIONAMIENTO

La estrategia de marketing se centrará en el posicionamiento definido por Pick Bank. En este sentido, el mismo se refiere al lugar que ocupa el producto/marca en la mente de los consumidores de los segmentos que la empresa atenderá.<sup>19</sup> Su construcción está basada en los beneficios que ofrece la plataforma.

*“Para aquellas personas que necesitan adquirir un producto bancario de forma sencilla y ágil, Pick Bank ofrece la más amplia gama de productos y bancos con el objetivo de brindar alternativas personalizadas”.*

## 7.3 COSTUMER JOURNEY

Para establecer las acciones más eficientes, es necesario previamente conocer el viaje que realiza el cliente, desde que es consciente de sus pain points hasta que finalmente se convierte en cliente.

---

<sup>19</sup> Marketing (Versión para Latinoamérica), Philip Kotler y Gary Armstrong, edición 11, año 2007, capítulo 2. Recuperado el 26/10/2018 de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/01/marketing- version- para-latinoamerica-kottler-phillip-armstrong-gary.pdf>



Además, como inputs para tomar decisiones acerca de las acciones de marketing y su respectiva inversión se toman en cuenta las siguientes variables.

#### 7.4 COSTO DE ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE

Esta métrica nos sirve como parámetro de cuánto tenemos que invertir en nuestros esfuerzos de marketing y ventas para conseguir un usuario convertido.

Para esto tomamos todos los costos asociados a la conversión de un usuario (campaña de marketing y sueldo de soporte a clientes) y lo dividimos por la cantidad de usuarios convertidos en un determinado plazo. El costo de adquisición en este caso será de USD 5,44.

#### 7.5 LIFETIME VALUE DE UN CLIENTE

Esta métrica nos indica el valor que genera un cliente durante toda la relación con Pick Bank.

En este caso, tomamos tres datos de referencia: el valor de la compra promedio, la tasa de frecuencia de compra promedio y el costo de adquisición de un cliente calculado anteriormente.

Valor de compra promedio: USD 14,29 (ingreso que obtiene PB por un usuario convertido independientemente del producto).

Frecuencia de compra anual: se estima que un usuario contratará 1 producto al año. Esto se debe a que la adquisición de un producto bancario no es una compra repetitiva, sino que se da por alguna situación en particular, y generalmente los bancos realizan acciones muy agresivas de retención para con sus clientes.

Tiempo promedio de relación: 2 años. Valor estadístico promedio de un cliente para un negocio con baja frecuencia de compra.

LTV:  $\text{USD } 14,29 \times 1 \times 2 = \text{USD } 28,57$

Si comparamos el LTV con el CAC, el resultado nos da la pauta de que el valor generado por un cliente vale más que los costos de adquisición.

## 7.6 MARKETING MIX

El objetivo del mismo será atraer y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

### **Productos**

Cuando nos referimos al producto que ofrecemos con este proyecto, hablamos de productos tangibles e intangibles y beneficios intangibles. En esta línea, los productos se refiere a:

- Tarjetas de crédito (personales y corporativas)
- Préstamos (personales, prendarios, hipotecarios)
- Paquetes (caja de ahorro, tarjeta de débito y crédito)
- Seguros (de ATM, de vida, de accidentes personales, tecnología protegida, caución)
- Inversiones (plazos fijos, fondos comunes de inversión, bonos y letras)
- Cajas de seguridad

Cuando nos referimos a los beneficios que recibe el consumidor al utilizar nuestra plataforma nos referimos a:



- Comodidad, para operar en cualquier lugar y horario
- Rapidez, para obtener un producto
- Sencillez, para operar con la plataforma

## **Precio**

Si bien cada producto tiene su precio en particular tomaremos como referencia un precio promedio de los productos a comercializar. En este caso hay productos que son muy rentables, como puede ser un préstamo o un paquete que garantiza la principalidad, y otros poco rentables como las cajas de ahorro o cuentas corriente. En este caso la propuesta de ir con un precio único tiene su justificación en que, si bien un cliente puede estar adquiriendo un producto de baja rentabilidad a través de nuestra plataforma, el banco adquiere un dato de calidad que luego tendrá la posibilidad de rentabilizar a través de la venta interna de otros productos.

Teniendo en cuenta que el proyecto es nuevo en el mercado, nos posicionaremos con un precio intermedio-bajo basándonos en las comisiones de un banco de “segunda línea” y el precio que pagan a las comercializadoras por adquisición de nuevo cliente. En este sentido, un banco paga un precio promedio USD 16 por un paquete de servicios sin fulfillment, y USD 32 con fulfillment. Debido a que Pick Bank no realiza la gestión integral del alta del producto, se tomará como referencia esos USD 16. A modo de estrategia para ser convertimos en un partnership conveniente para los bancos, estableceremos un precio con un 10% menos, esto es USD 14,29 por usuario convertido. En el caso de los leads, por ser un dato menos concreto y en el que los bancos deberán emplear su fuerza de trabajo para capturarlo, se cobrará un 80% menos que usuario convertido, es decir USD 2,86.

## **Canales de distribución**

La plataforma digital será el medio exclusivo a través del cual Pick Bank ofrecerá sus servicios de comparación y gestión para que los usuarios finalicen su experiencia con la adquisición de algún producto.

Los canales pueden ser clasificados según el dispositivo de acceso. En este sentido, existen tres canales:

- Sitio Web
- Mobile
- Tablet

Respecto al circuito de distribución del servicio, es importante destacar que tiene dos fases principales con actores diferentes.

#### Primera fase

La misma estará a cargo exclusivamente de Pick Bank y abarca desde el momento en que el usuario ingresa por cualquiera de los canales a la plataforma hasta que decide efectuar la gestión de algún producto.

#### Segunda fase

El encargado de entregar el producto/servicio final al usuario será el banco seleccionado. En este caso, se hará responsable de la apertura y alta del producto. Pick Bank seguirá presente durante todo el flujo de la gestión a través de las notificaciones móviles y de email.

### **Comunicación**

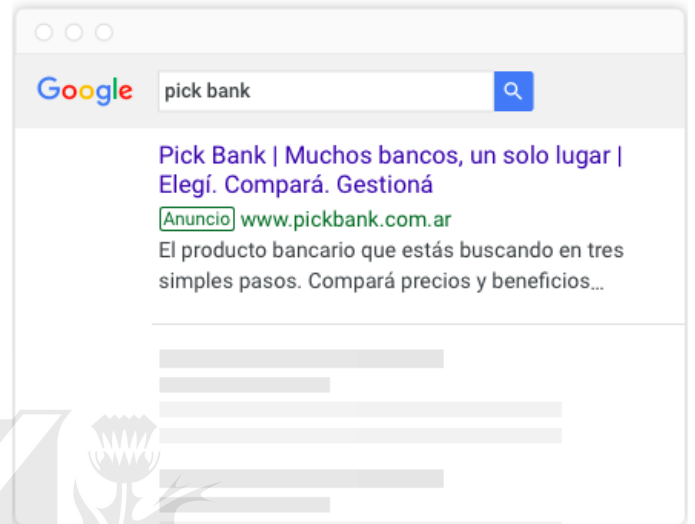
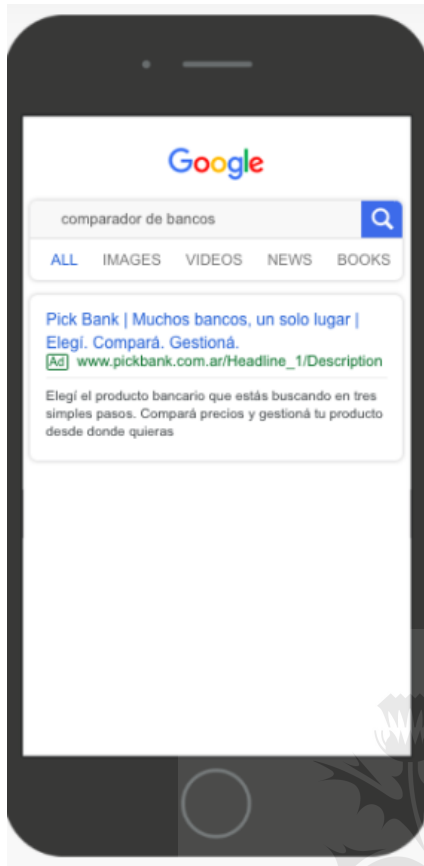
La estrategia de la comunicación a través de la cual llegaremos a nuestros clientes será exclusivamente por el canal online. El objetivo principal que se percibe en el primer año según el modelo AIDA<sup>20</sup> es el de "Attention", en el que el cliente reconoce que tiene un problema o necesidad y comienza a asociar la marca a esa necesidad.

#### Estrategias Online

- Google AdWords: se utilizará para lograr a través de las palabras clave un contenido que posicione entre los primeros puestos a Pick Bank.

---

<sup>20</sup> DAVID STOKES & WENDY LOMAX, (2008) *Marketing: A Brief introduction*. Thomson 2008. P. 290



Las Key Words seleccionadas para el posicionamiento de la página fueron seleccionadas según su relevancia, competitividad y CPC.

Ubicaciones: Argentina Idioma: Español Redes de búsqueda: Google Los últimos 12 meses: mar. 2019 - feb. 2020 Guardado hace 1 minuto DESCARGAR IDEAS PARA PALABRAS CLAVE

comparador de bancos, gestion online, productos bancarios online, comparador bancos

Amplia tu búsqueda: + productos bancarios + gestion + bancos + comparador + comparaciones de precios + préstamo + gestión empresarial

Excluir ideas de contenido para adultos AÑADIR FILTRO 63 ideas para palabras clave disponibles

| Palabra clave (por relevancia)                          | Promedio de búsquedas mensuales | Competitividad | Cuota de impresiones de anuncio | Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo) | Puja por la parte superior de la página (intervalo alto) | Estado de la cuenta |
|---|---------------------------------|----------------|---------------------------------|--|--|---------------------|
| <b>Palabras clave proporcionadas</b>                    |                                 |                |                                 |  |  |                     |
| <input type="checkbox"/> comparador bancos              | 10 - 100                        | Baja           | -                               | -  | -  |                     |
| <input type="checkbox"/> comparador de bancos           | 10 - 100                        | Baja           | -                               | -  | -  |                     |
| <input type="checkbox"/> gestion online                 | 100 - 1 mil                     | Media          | -                               | 3,44 ARS   | 14,76 ARS  | En la cuenta        |
| <input type="checkbox"/> productos bancarios online     | 0 - 10                          | -              | -                               | -  | -  |                     |
| <b>Ideas para palabras clave</b>                        |                                 |                |                                 |  |  |                     |
| <input type="checkbox"/> comparador plazos fijos        | 100 - 1 mil                     | Baja           | -                               | 4,11 ARS   | 15,62 ARS  |                     |
| <input type="checkbox"/> comparacion tasas plazo fijo   | 100 - 1 mil                     | Baja           | -                               | 4,20 ARS   | 15,84 ARS  |                     |
| <input type="checkbox"/> comparador de tasas plazo fijo | 100 - 1 mil                     | Baja           | -                               | 4,22 ARS   | 27,10 ARS  |                     |
| <input type="checkbox"/> plazo fijo comparar bancos     | 100 - 1 mil                     | Baja           | -                               | 3,87 ARS   | 15,74 ARS  |                     |

**Afinar palabras clave BETA** X

Mostrar todo

- Con marca o sin ella: Non-Brand, comparador depositos bancarios
- Servicio: facturacion online
- Otros: bancos

- AdSense: Con el fin de obtener tráfico desde otros sitios afines al negocio, Pick Bank utilizará el módulo de Google AdSense. De esta manera, nos aseguramos tener una pauta en aquellos sitios relacionados a la banca y que generarán tráfico a nuestra página web. Algunos lugares donde figurarán los banners de Pick Bank son por ejemplo páginas de diarios especializados como “El economista” o sitios relacionados a bancos como “ZonaBancos”.



- Facebook Ads: La ventaja de utilizar este servicio es que podemos segmentar muy específicamente al público que queremos llegar. En este sentido, el anuncio para Facebook fue configurado para alcanzar a un público aproximado de 41.000 personas teniendo en cuenta los siguientes filtros clave:

Lugares: Buenos Aires, Córdoba y Rosario

Edad: 20 a 49 años (ambos sexos)

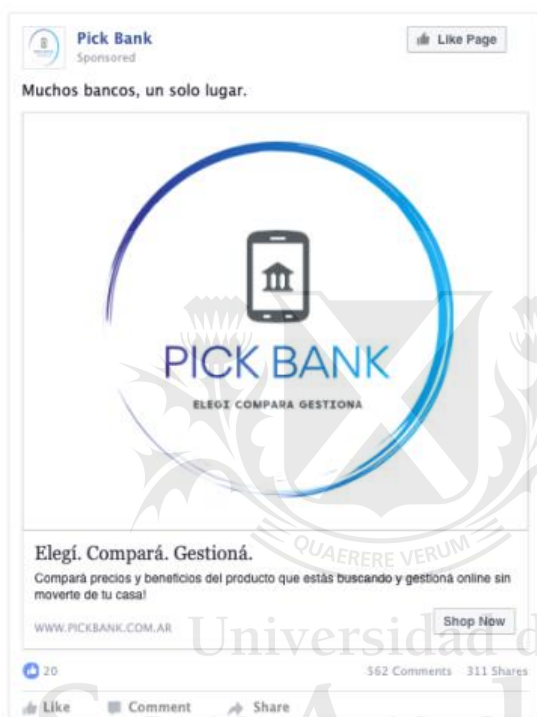
Trabajo, sectores: Finanzas y negocios, servicios jurídicos, servicios técnicos y de IT, servicios de asistencia médica y sanitaria.

Comportamientos > clasificación de consumidores: personas que prefieren bienes de un valor alto

Comportamientos > usuario de dispositivo móvil: acceso a Facebook desde smartphones y tabletas

Intereses > negocio e industria > banca: banca comercial, banca de inversión, banca online

Intereses > negocio e industria > finanzas personales: inversiones, préstamos hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito.



## 8 EQUIPO EMPRENDEDOR

### 8.1 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

La conformación inicial del equipo emprendedor es de 5 personas, todas ellas con especialización en distintas áreas, pero con algo en común: la experiencia previa en industria bancaria. Los nombres de la mayoría de los integrantes se mantienen confidenciales por cuestiones contractuales.

## **Gerente General**

Florencia Aumasqué: con más de 10 años de experiencia en el rubro y especialización en Ventas y Transformación Digital. Es quien ideó el proyecto y quien lo lidera en estos primeros 5 años de operación.

Sus funciones se basan en coordinar las actividades de los demás integrantes y generar las alianzas comerciales con los diferentes bancos.

## **Especialista en TI**

Su desempeño como líder de TI y Product Owner en varios bancos del país, garantizan la comunicación efectiva con la empresa tercerizada encargada de la construcción y soporte Web. Cumple un rol clave en las conversaciones técnicas con proveedores como RENAPER y Veraz, y velará por su correcta integración en el sitio.

## **Especialista en Business Intelligence**

Con experiencia de 3 años en el área de BI de banco privado nacional, tendrá a su cargo el seguimiento de las métricas y reportaría del negocio. Será el responsable de monitorear la performance del sitio. Por otro lado, analizará las variables extractadas del informe de Veraz y colaborará en el proceso de aprobación.

## **Especialista en Canales Digitales**

Con experiencia como analista de canales de uno de los principales bancos multinacionales, tendrá a su cargo velar por el proceso de compra del cliente y la UX del site. Además, será el encargado de la mensajería push y los emails de fidelización.

## **Especialista en Experiencia al Cliente**

Su experiencia en el departamento de Experiencia del banco privado nacional más importante de Argentina lo convierten en un recurso imprescindible a la hora de escuchar a nuestro cliente. Tendrá a su cargo interactuar con el especialista de canales en el diseño de la UX, y será el soporte con los clientes vía mail.

También diseñará las encuestas de satisfacción y las enviará a los clientes, seguido de su análisis para mejorar el negocio.

## 8.2 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS

Además del salario fijo mensual los colaboradores recibirán un bono anual de un sueldo en función al cumplimiento de los siguientes KPI.

**% Usuarios convertidos:** Usuarios convertidos / Objetivo anual usuarios convertidos. Si el indicador es igual o superior al 80%, se tomará como válido para el cobro anual.

**% Leads capturados:** Leads capturados / Objetivo anual leads capturados. Si el indicador es igual o superior al 80%, se tomará como válido para el cobro anual.

Si alguna de los dos KPI no está cumplido, se invalida el cobro del bono anual.

# 9 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

## 9.1 CONSIDERACIONES

Las proyecciones financieras fueron realizadas con un tipo de cambio fijo y expresadas en USD, motivo por el cual no consideraremos la tasa de inflación en el siguiente análisis. Se toma como tipo de cambio \$/USD el dólar contado con liquidación correspondiente al 20 de abril de 2020 el cual asciende a \$105.

Para el cálculo de los ingresos, los precios fueron tomados según los tarifarios vigentes de la industria. Pick Bank establece una estrategia de precios 10% más barato que los bancos de segunda línea.

Respecto a los impuestos se consideró un 35% de impuesto a las ganancias y un 3% de Ingresos Brutos.

## 9.2 MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

Los ingresos en estos primeros cinco años de proyecto provendrán de los leads (clientes que completan formulario para acceder al comparador) y de los usuarios convertidos (clientes que deciden gestionar online un producto). Los tickets serán cobrados a los diferentes bancos.

Respecto a los leads, se espera para el primer año la captura de 40.233 formularios (un 10% del mercado objetivo) por un ticket promedio de venta de USD 2,86. Esto genera para el primer año un ingreso de **USD 114.953,27**.

| VENTAS PROYECTADAS        |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CONCEPTO                  | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              |
| Leads a capturar          | 40.233,65         | 60.350,47         | 80.467,29         | 100.584,12        | 120.700,94        |
| Ticket por Lead           | 2,86              | 2,86              | 2,86              | 2,86              | 2,86              |
| <b>Ingresos Estimados</b> | <b>114.953,27</b> | <b>172.429,91</b> | <b>229.906,55</b> | <b>287.383,19</b> | <b>344.859,82</b> |

Los usuarios convertidos a capturar en el primer año de operación son de 6.706 (también un 10% del mercado objetivo) y se cobrará un ticket promedio de venta de USD 14,29. Esto resulta en un ingreso total anual de **USD 63.862,93**.

| VENTAS PROYECTADAS        |                  |                  |                   |                   |                   |
|---------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CONCEPTO                  | 2020             | 2021             | 2022              | 2023              | 2024              |
| Usuarios a convertir      | 4.470            | 6.706            | 8.941             | 11.176            | 13.411            |
| Ticket por Usuario C.     | 14,29            | 14,29            | 14,29             | 14,29             | 14,29             |
| <b>Ingresos Estimados</b> | <b>63.862,93</b> | <b>95.794,40</b> | <b>127.725,86</b> | <b>159.657,33</b> | <b>191.588,79</b> |

Cabe destacar que el ingreso de los leads está orientado al volumen (se espera capturar 9 leads por cada usuario convertido), mientras que los ingresos por usuario convertido apuntan a conseguir margen (el precio es cinco veces más que lo que se cobra por lead).

El siguiente gráfico muestra el consolidado de los ingresos proyectados en los cinco primeros años.

|                                    | 2019 | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|------------------------------------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>INGRESOS</b>                    |      |               |               |               |               |               |
| -- Ventas por Leads                | \$ - | \$ 114.953,27 | \$ 172.429,91 | \$ 229.906,55 | \$ 287.383,19 | \$ 344.859,82 |
| -- Ventas por Usuarios Convertidos | \$ - | \$ 63.862,93  | \$ 95.794,40  | \$ 127.725,86 | \$ 159.657,33 | \$ 191.588,79 |
| <b>SUBTOTAL INGRESOS</b>           | \$ - | \$ 178.816,20 | \$ 268.224,31 | \$ 357.632,41 | \$ 447.040,51 | \$ 536.448,61 |



El crecimiento anual de ventas tanto en los leads como en los usuarios está calculado en base al tamaño del mercado objetivo. En este sentido los porcentajes de crecimiento son:

Año 1: tasa de éxito a alcanzar 10%

Año 2: tasa de éxito a alcanzar 15%

Año 3: tasa de éxito a alcanzar 20%

Año 4: tasa de éxito a alcanzar 25%

Año 5: tasa de éxito a alcanzar 30%

### 9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos del proyecto están clasificados como fijos y variables.

En el caso de los costos fijos encontramos el diseño y armado del sitio web, la constitución de la empresa, el mantenimiento del sitio, los honorarios a abogado y contador y los sueldos del equipo emprendedor. Los dos primeros conceptos tienen además la característica de ser por única vez, mientras que el resto son recurrentes. Se consideró un aumento salarial anual para los costos recurrentes.

|                              | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                  | 2023                  | 2024                  |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>COSTOS FIJOS</b>          |                      |                      |                      |                       |                       |                       |
| -- Desarrollo Web            | -\$ 20.000,00        | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| -- Mantenimiento Web         | \$ -                 | -\$ 12.000,00        | -\$ 13.560,00        | -\$ 14.160,00         | -\$ 14.880,00         | -\$ 15.240,00         |
| -- Salarios                  | \$ -                 | -\$ 68.571,43        | -\$ 77.485,71        | -\$ 80.914,29         | -\$ 85.028,57         | -\$ 87.085,71         |
| -- Constitución Empresa      | -\$ 1.000,00         | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| -- Abono Abogado             | \$ -                 | -\$ 3.000,00         | -\$ 3.390,00         | -\$ 3.540,00          | -\$ 3.720,00          | -\$ 3.810,00          |
| -- Abono Contador            | \$ -                 | -\$ 3.000,00         | -\$ 3.390,00         | -\$ 3.540,00          | -\$ 3.720,00          | -\$ 3.810,00          |
| <b>SUBTOTAL COSTOS FIJOS</b> | <b>-\$ 21.000,00</b> | <b>-\$ 86.571,43</b> | <b>-\$ 97.825,71</b> | <b>-\$ 102.154,29</b> | <b>-\$ 107.348,57</b> | <b>-\$ 109.945,71</b> |

Los costos variables del proyecto están dados por la inversión en marketing, los informes de Veraz, y el servicio de Validación de RENAPER.

El presupuesto para las campañas está determinado como un porcentaje fijo respecto de los ingresos. En este caso se fijó un 20%. Conforme a los ingresos aumentan cada año por la adquisición de más leads y usuarios, el presupuesto también se incrementa con el fin de captar a todos esos nuevos clientes.

En el caso de los informes de Veraz, si bien el costo del informe se mantiene fijo y sin el efecto de la inflación (USD 0,10) la cantidad de leads y usuarios que Pick Bank debe calificar se incrementan año a año.

Para el caso del servicio de Validación de RENAPER, se replica lo argumentado con Veraz. El costo en este caso es de USD 0,95 por persona. Este proceso solo aplica al universo de usuarios convertidos.

|                                  | 2019 | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024              |
|----------------------------------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>COSTOS VARIABLES</b>          |      |                  |                  |                  |                  |                   |
| -- AdWords Google                | \$ - | 17.881,62        | 26.822,43        | 35.763,24        | 44.704,05        | 53.644,86         |
| -- Facebook Ads                  | \$ - | 17.881,62        | 26.822,43        | 35.763,24        | 44.704,05        | 53.644,86         |
| -- Veraz                         | \$ - | 4.257,53         | 6.386,29         | 8.515,06         | 10.643,82        | 12.772,59         |
| -- Servicio RENAPER              | \$ - | 4.257,53         | 6.386,29         | 8.515,06         | 10.643,82        | 12.772,59         |
| <b>SUBTOTAL COSTOS VARIABLES</b> | \$ - | <b>44.278,30</b> | <b>66.417,45</b> | <b>88.556,60</b> | <b>89.408,10</b> | <b>132.834,89</b> |

Por su parte, para el cálculo de los costos de adquisición ya sea de leads o de usuarios convertidos, se tomaron en cuenta todos los gastos asociados a los esfuerzos de marketing y ventas y se dividió por la cantidad de clientes obtenidos. El Lifetime Value de un usuario convertido resulta mayor que el costo de adquisición del mismo.

| CONCEPTO                   | AÑO 1    |
|----------------------------|----------|
| CAC POR LEAD CAPTURADO     | \$ 0,85  |
| CAC POR USUARIO CONVERTIDO | \$ 5,44  |
| LIFETIME VALUE             | \$ 28,57 |

#### 9.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

|   | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                  | 2023                  | 2024                  |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                 |                      |                      |                      |                       |                       |                       |
| -- Ventas por Leads                             | \$ -                 | 114.953,27           | 172.429,91           | 229.906,55            | 287.383,19            | 344.859,82            |
| -- Ventas por Usuarios Convertidos              | \$ -                 | 63.862,93            | 95.794,40            | 127.725,86            | 159.657,33            | 191.588,79            |
| <b>SUBTOTAL INGRESOS</b>                        | \$ -                 | <b>178.816,20</b>    | <b>268.224,31</b>    | <b>357.632,41</b>     | <b>447.040,51</b>     | <b>536.448,61</b>     |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>                         |                      |                      |                      |                       |                       |                       |
| -- AdWords Google                               | \$ -                 | 17.881,62            | 26.822,43            | 35.763,24             | 44.704,05             | 53.644,86             |
| -- Facebook Ads                                 | \$ -                 | 17.881,62            | 26.822,43            | 35.763,24             | 44.704,05             | 53.644,86             |
| -- Veraz  | \$ -                 | 4.257,53             | 6.386,29             | 8.515,06              | 10.643,82             | 12.772,59             |
| -- Servicio RENAPER                             | \$ -                 | 4.257,53             | 6.386,29             | 8.515,06              | 10.643,82             | 12.772,59             |
| <b>SUBTOTAL COSTOS VARIABLES</b>                | \$ -                 | <b>44.278,30</b>     | <b>66.417,45</b>     | <b>88.556,60</b>      | <b>89.408,10</b>      | <b>132.834,89</b>     |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                           | \$ -                 | <b>134.537,91</b>    | <b>201.806,86</b>    | <b>269.075,81</b>     | <b>357.632,41</b>     | <b>403.613,72</b>     |
| <b>COSTOS FIJOS</b>                             |                      |                      |                      |                       |                       |                       |
| -- Desarrollo Web                               | -\$ 20.000,00        | -                    | -                    | -                     | -                     | -                     |
| -- Mantenimiento Web                            | \$ -                 | 12.000,00            | 13.560,00            | 14.160,00             | 14.880,00             | 15.240,00             |
| -- Salarios                                     | \$ -                 | 68.571,43            | 77.485,71            | 80.914,29             | 85.028,57             | 87.085,71             |
| -- Constitución Empresa                         | -\$ 1.000,00         | -                    | -                    | -                     | -                     | -                     |
| -- Abono Abogado                                | \$ -                 | 3.000,00             | 3.390,00             | 3.540,00              | 3.720,00              | 3.810,00              |
| -- Abono Contador                               | \$ -                 | 3.000,00             | 3.390,00             | 3.540,00              | 3.720,00              | 3.810,00              |
| <b>SUBTOTAL COSTOS FIJOS</b>                    | -\$ <b>21.000,00</b> | -\$ <b>86.571,43</b> | -\$ <b>97.825,71</b> | -\$ <b>102.154,29</b> | -\$ <b>107.348,57</b> | -\$ <b>109.945,71</b> |
| <b>EBITDA</b>                                   | -\$ <b>21.000,00</b> | \$ <b>47.966,48</b>  | \$ <b>103.981,15</b> | \$ <b>166.921,53</b>  | \$ <b>250.283,84</b>  | \$ <b>293.668,01</b>  |
| Resultado operativo sin depreciaciones EBITDA % | \$ -                 | 27%                  | 39%                  | 47%                   | 56%                   | 55%                   |
| Depreciación y Amortización                     | \$ -                 | -                    | -                    | -                     | -                     | -                     |
| <b>EBIT</b>                                     | -\$ <b>21.000,00</b> | \$ <b>47.966,48</b>  | \$ <b>103.981,15</b> | \$ <b>166.921,53</b>  | \$ <b>250.283,84</b>  | \$ <b>293.668,01</b>  |
| Resultado operativo sin depreciaciones EBIT %   | \$ -                 | 36%                  | 52%                  | 62%                   | 70%                   | 73%                   |
| <b>IMPUESTOS</b>                                |                      |                      |                      |                       |                       |                       |
| -- Impuesto a las Ganancias                     | \$ -                 | 16.788,27            | 36.393,40            | 58.422,53             | 87.599,34             | 102.783,80            |
| -- Ingresos Brutos                              | \$ -                 | 5.364,49             | 8.046,73             | 10.728,97             | 13.411,22             | 16.093,46             |
| <b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>                       | \$ -                 | <b>22.152,75</b>     | <b>44.440,13</b>     | <b>69.151,51</b>      | <b>101.010,56</b>     | <b>118.877,26</b>     |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                            | -\$ <b>21.000,00</b> | \$ <b>25.813,72</b>  | \$ <b>59.541,02</b>  | \$ <b>97.770,02</b>   | \$ <b>149.273,28</b>  | \$ <b>174.790,74</b>  |
| <b>UTILIDAD NETA %</b>                          | \$ -                 | 14%                  | 22%                  | 27%                   | 33%                   | 33%                   |
| <b>ROI</b>                                      |                      | <b>20%</b>           | <b>36%</b>           | <b>51%</b>            | <b>76%</b>            | <b>72%</b>            |

Como se puede visualizar en los estados de resultados la inversión inicial previa al lanzamiento es de USD 21.000 que básicamente consta del desarrollo del site. La misma se recupera y excede a fines del primer año de operación.

El Valor Actual Neto, fue calculado con una tasa de descuento en dólares del 15% según el rendimiento anual de los bonos del tesoro de EE. UU., la beta del proyecto, la prima de riesgo del mercado y la prima de riesgo país de Argentina.

El VNA neto de la inversión resulta de **USD 246.089,59**, superando la tasa de descuento mínima solicitada por los inversores. Esto quiere decir, que invertir en el proyecto de Pick Bank les generará un rendimiento mayor que si pusieran ese capital en los bonos del tesoro americano. Por otro lado, indica que efectivamente se está creando valor económico gracias a que los flujos superan a las inversiones.

El ROI del proyecto es positivo, siendo el primer año de un 20% e incrementando conforme pasan los años de operación del proyecto. Esta métrica nos indica que las inversiones que estamos haciendo en el negocio son positivas.

Por su parte la Tasa de Retorno Interno (TIR) resulta de 203%, superando ampliamente la tasa de descuento utilizada para la inversión del proyecto.

## 9.5 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

Las necesidades de financiación apuntan a conseguir USD 151.849 que representan la inversión inicial y el capital para operar el primer año. Esto tiene en cuenta la inversión para el desarrollo del site, la constitución de la empresa y las inversiones referidas a marketing.

El equipo emprendedor ya consiguió USD 70.000 provenientes de ahorros propios por lo cual restarían **USD 81.849**.

Las alternativas son las siguientes:

- Presentar el proyecto en rondas de inversores. A cambio de la inversión requerida, se le otorgará acciones por un equivalente del 15% del equity.

- Obtener un crédito bancario con tasa preferencial para pequeñas y medianas empresas. El hecho de que todo el equipo emprendedor posea fuertes relaciones con actores clave de la industria bancaria hace que las posibilidades de conseguir tasas preferenciales sean altamente viables.
- Apuntar a que el BCRA como ente regulador de la industria compre e incorpore este proyecto como parte de su estrategia de inclusión financiera.

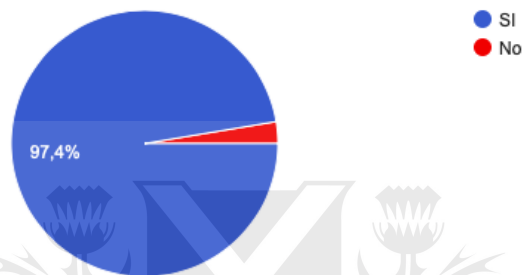


Universidad de  
**San Andrés**

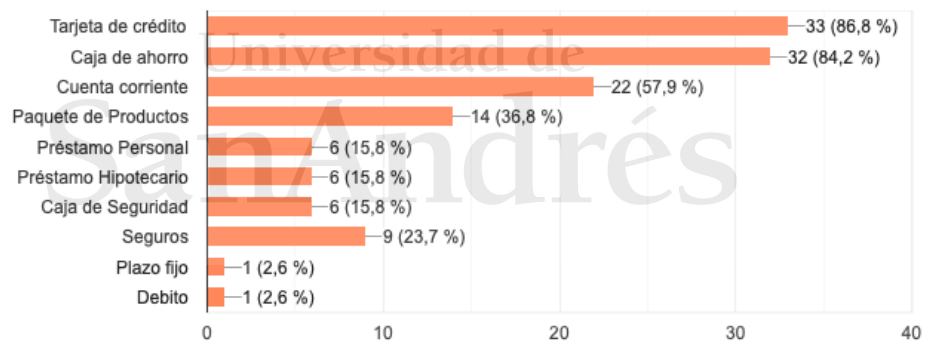
## 10 ANEXOS

### 10.1 Encuesta

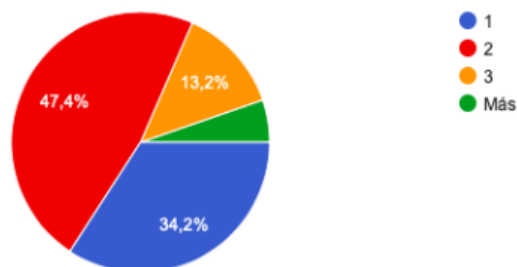
Actualmente, tenés algún tipo de producto en algún banco?



Qué productos tenés?



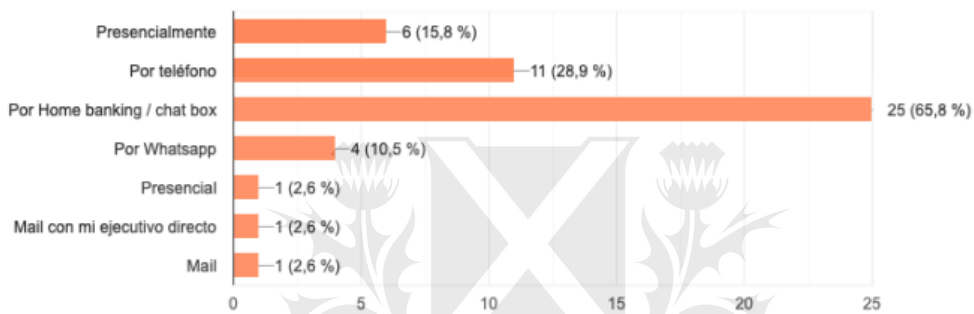
Con cuántos bancos operás?



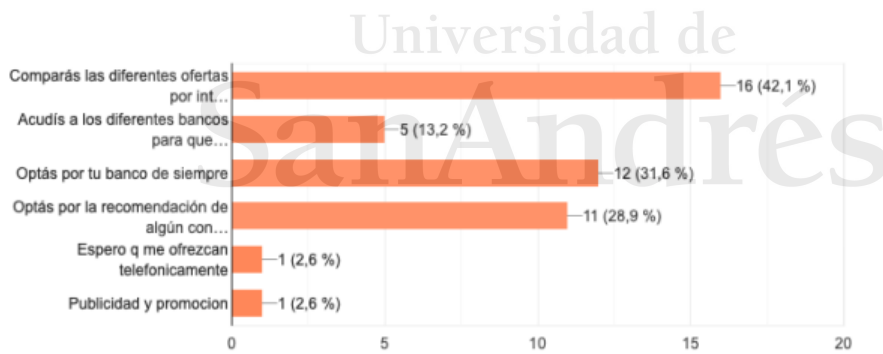
Con qué frecuencia acudís?



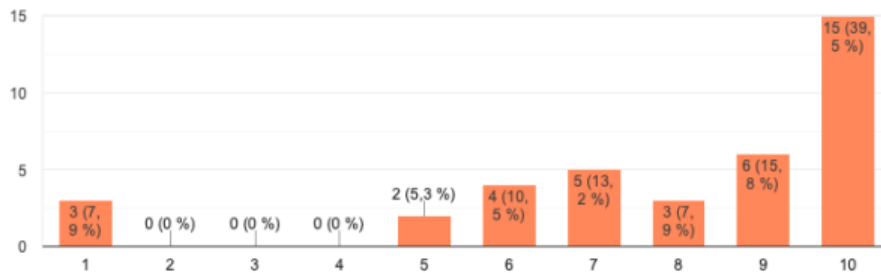
Cuál de estas maneras preferís para comunicarte con el banco?



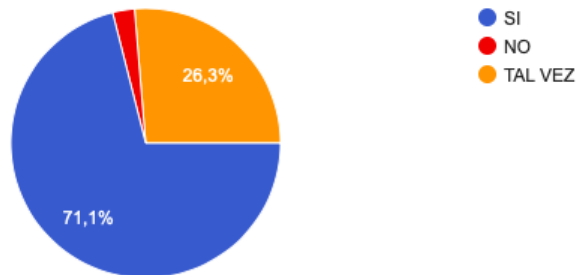
Si estás buscando adquirir un producto nuevo y no sabes qué banco tiene la mejor propuesta....



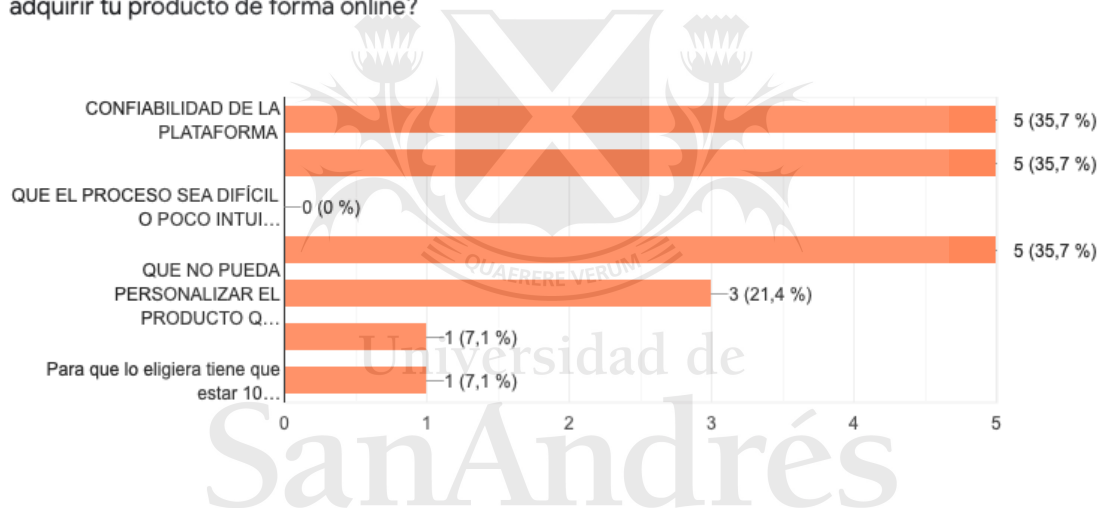
En una escala del 1 al 10, cuánto te afecta tener que ir al banco a hacer un trámite?



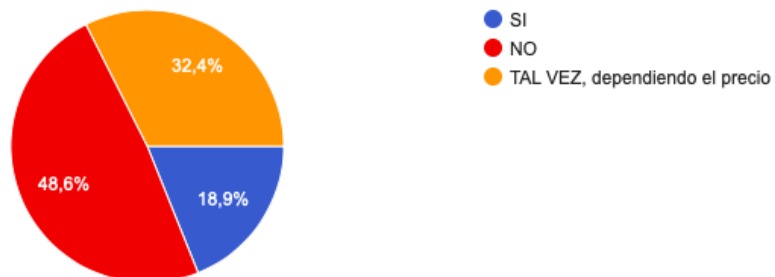
Si pudieras adquirir un nuevo producto totalmente de forma online, sin tener que ir al banco para presentar documentación ni retirar productos, lo harías?



Si tu anterior respuesta fue NO o TAL VEZ, qué factores considerarás que incidirían a la hora de adquirir tu producto de forma online?



Si tu respuesta fue SI o TAL VEZ, estarías dispuesto a pagar un mínimo por servicio de gestión online y delivery de productos a domicilio?



## 10.2 Contrato RENAPER por Servicio de Validación

### CONVENIO ÚNICO DE CONFRONTE DE DATOS PERSONALES ENTRE EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS Y ....

Entre el **REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS**, organismo descentralizado actuante en la órbita del **MINISTERIO DEL INTERIOR, OBRAS PÚBLICAS Y VIVIENDA**, representado en este acto por su Director Nacional, Ing. Juan José Bernardo D'AMICO,

D.N.I. N° 26.123.638, constituyendo domicilio legal en la calle Tte. Gral. J. D. Perón N° 664 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante denominado "**RENAPER**" y

....., representado en este acto por ....., D.N.I. N° ....., constituyendo domicilio en la calle ..... N° ..... de la Ciudad ....., en adelante

denominada/o "**LAS PARTES**", conjuntamente denominadas

acuerdan lo siguiente;

**PRIMERA:** "**LAS PARTES**" convienen en celebrar el presente Convenio de confronate de datos personales para la prestación de servicios de validación de identidad de personas con la finalidad de validar identidad y/o verificar vigencia del Documento Nacional de Identidad de los individuos. De acuerdo a lo establecido en el artículo 11, inciso 1 de la Ley N° 25.326 "....." acredita el interés legítimo al momento de cumplimentar con la finalidad del presente en .....

La Dirección General Técnica Jurídica "o quién en el futuro la reemplace" del "**RENAPER**" estará a cargo de verificar el interés legítimo del solicitante y en el caso de acreditarse o no, emitirá el dictamen a los fines correspondientes.

**SEGUNDA:** A los fines del presente se otorgará a los términos



especificados a continuación los siguientes significados:

a) “Datos personales”, “datos sensibles”, “tratamiento de datos”, “responsable de archivo” y “titular del dato”, el mismo significado que el establecido en el artículo 2° de la Ley N°

25.326 de Protección de los Datos Personales.

b) “Cesionario de los datos”: es la entidad que confronta los datos personales al

“RENAPER”.

c) Por “legislación de protección de datos” se entenderá la Ley N° 25.326 y normativa reglamentaria, o la que en el futuro la reemplace, siendo su autoridad de aplicación y controlador a nivel nacional, la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales dependiente de la Agencia de Acceso a la Información Pública.

**TERCERA:** El “.....” confrontará los datos frente a la base de datos del “RENAPER” a los fines de verificar diferentes datos personales, según los sistemas que se detallan a continuación, y que hubiere sido contratado por “ ”:

a) **SERVICIO DE AUTENTICACIÓN Y VIGENCIA DEL D.N.I.:** Este servicio recibe el número de D.N.I. y el sexo y devolverá el conjunto de datos que se pueden visualizar de manera impresa en el D.N.I. vigente. Como dato adicional, se completará la información de la fecha de fallecimiento, si en el “RENAPER” se hubiera registrado el aviso de fallecimiento informado por el Registro Civil que corresponda.

b) **SERVICIO DE VERIFICACIÓN DE IDENTIDAD POR MEDIO DE IMÁGENES DE HUELLAS DIGITALES:** Este servicio recibe el número de D.N.I., el sexo y al menos dos imágenes de huellas digitales en formato WSD NIST/FBI y devolverá un mensaje indicando la circunstancia por la cual no se puede realizar la verificación de identidad o devolverá, de manera inmediata, el

número de transacción única que identifica la consulta realizada.

En otra acción posterior, la consulta es asincrónica, se devolverá el número de consulta o transacción devuelta en la primera acción, más un valor denominado “score” que es el número devuelto por el sistema AFIS y un literal que determinará el éxito o no de la verificación de identidad. Los textos serán “HIT” cuando sea exitosa, o “NO HIT” cuando no lo sea.

- c) **SERVICIO DE VERIFICACIÓN DE IDENTIDAD POR MEDIO DE FOTOGRAFÍAS DE ROSTROS:** Este servicio recibe una fotografía de frente del titular, número de D.N.I. y sexo y devolverá un mensaje indicando un puntaje denominado “score”, en una escala que va del CERO (0) al CIEN (100), que indicará cuál es el valor que surge de la comparación de rostros.
- d) **SERVICIO DE DATOS BÁSICOS DEL D.N.I.:** Este servicio recibe como datos de entrada número de D.N.I., sexo y número de trámite, de acuerdo a las especificaciones de la documentación que se entregará en oportunidad de las tareas de integración, y devolverá: D.N.I., nombres, apellidos, fecha de nacimiento, letra/s del ejemplar, fecha de vencimiento, fecha de creación, número de CUIL (si está disponible), dirección, nacionalidad y país de nacimiento.
- e) **SERVICIO DE VALIDACIÓN MÚLTIPLE:** Este servicio recibe como datos de entrada, mediante la ejecución de métodos diferentes y correlativos, una imagen del frente del D.N.I., una imagen del dorso del D.N.I. y una fotografía de frente del titular del D.N.I., todos estos elementos de acuerdo a las especificaciones de la documentación que se entregará en oportunidad de las tareas de integración, y devolverá: un mensaje indicando un puntaje denominado “score”, en una escala que va del CERO (0) al CIEN (100), que indicará cuál es el valor que surge de la comparación de rostros. Un porcentaje de

validación de acuerdo al chequeo del escudo del frente del D.N.I., un porcentaje de validación de acuerdo al chequeo de la imagen del país del dorso del D.N.I. y una estructura que contiene la información obtenida por extracción por OCR de los datos del frente y dorso del D.N.I.

Para dicha tarea, el “**RENAPER**” facilitará servicios web con tecnología SOAP o API REST que devolverán la información en formato digital de acuerdo al servicio solicitado, según las variantes ut supra mencionadas.

Cada consulta o transacción se almacenará en una base de datos registrando quien realiza la consulta, la fecha, la hora, el número único de transacciones y el resultado de la misma.

**CUARTA:** El servicio objeto del presente será de uso exclusivo de “.....”. En virtud

de ello, “.....” no podrá ceder, transferir o de cualquier forma facilitar la utilización de los servicios objeto del presente a terceros ajenos a su organización, bajo apercibimiento de rescisión del Convenio y la consecuente baja de los servicios otorgados.

**QUINTA:** En consonancia con las declaraciones incluidas en el ANEXO II del presente, “.....” asume las siguientes obligaciones, en su carácter de “cesionario de los datos”:

- a) Tratar los datos personales de conformidad con la Ley N° 25.326 y las disposiciones reglamentarias emanadas de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.
- b) Dar las instrucciones necesarias para que el tratamiento de los datos personales confrontados se lleve a cabo exclusivamente en su nombre y de conformidad con la Ley N° 25.326, su reglamentación y el presente Convenio.
- c) Garantizar que ha cumplido en informar a los titulares de los datos que su información personal será confrontada frente a la base de datos del “**RENAPER**” y que estos se encuentran protegidos de acuerdo a la

legislación vigente en la República Argentina.

- d) Garantizar el consentimiento para el tratamiento de datos por el titular del mismo, en un todo de acuerdo a lo previsto en el Anexo IV que forma parte integrante del presente Convenio y/o según los términos y condiciones.
- e) Hacer suscribir el Acta de Confidencialidad que como ANEXO I forma parte integrante del presente Convenio.
- f) Hacer suscribir la Declaración Jurada que como ANEXO II forma parte integrante del presente Convenio.
- g) Disponer las medidas de seguridad y confidencialidad necesarias y efectivas para evitar la adulteración, pérdida, consulta o tratamiento no autorizado de los datos confrontados, y que permitan detectar desviaciones, intencionales o no, ya sea que los riesgos provengan de la acción humana o de cualquier medio técnico o científico, de manera tal que garanticen el nivel de seguridad apropiado a los riesgos que entraña el tratamiento y a la naturaleza de los datos que han de protegerse.
- h) Garantizar la confidencialidad de los resultados arrojados por el servicio brindado por **“RENAPER”** en virtud de la presente.
- i) En los supuestos en los que se realice tratamiento de datos biométricos, -servicios incluidos en los incisos c) y e) de la cláusula tercera- establecer mecanismos tecnológicos – “prueba de vida” u otros que considera “.....” suficientes- que permitan verificar la recolección de datos en tiempo real al momento de realizar cada transacción.
- j) Garantizar que los datos sean recolectados mediante procedimientos lícitos sin que medie ardid o engaño al titular de dichos datos.
- k) Garantizar que los datos serán utilizados única y exclusivamente con la finalidad para la cual han sido recolectados según lo enunciado en la cláusula primera del presente Convenio.
- l) Garantizar que no comercializará los datos personales que reciba en virtud de las consultas y/o transacciones realizadas bajo el presente

Convenio.

- m) En caso de tener conocimiento de la comisión de un delito o violación de alguna forma de los datos personales, y sin perjuicio de las acciones que pudieran

corresponder, deberá comunicar inmediatamente y sin dilación alguna al “RENAPER” de modo fehaciente. Asimismo, conforme lo dispuesto en la Resolución AAIP N° 47/2018, el CESIONARIO deberá enviar una alerta a la Agencia de Acceso a la Información Pública.

- n) En toda difusión, comunicación, promoción o consulta del sistema de identidad digital “.....” deberá acompañar el logo correspondiente, representado en el ANEXO III del presente a los fines de garantizar al ciudadano la protección de datos personales.

**SEXTA:** El “RENAPER” asume las siguientes obligaciones en su condición de “responsable del tratamiento de datos”:

- a) Informar los datos personales solicitados por “.....”, de conformidad con el servicio convenido de acuerdo con la cláusula tercera del presente Convenio.
- b) Verificar que la legislación vigente no impida el cumplimiento de las obligaciones, garantías y principios previstos en el presente, relativos al tratamiento de los datos personales, e informar al “cesionario de los datos” en forma inmediata en caso de tener conocimiento de la existencia de alguna disposición de esta índole.
- c) Tratar los datos personales de conformidad con la Ley N° 25.326, de Protección de los Datos Personales y las disposiciones reglamentarias emitidas por la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.

**SÉPTIMA:** El “RENAPER” se reserva el derecho de auditar -por sí o por terceros- en cualquier momento el cumplimiento por parte “ ” de las obligaciones asumidas en virtud del presente Convenio.

**OCTAVA:** El “.....” abonará al “RENAPER”, por cada transacción la suma de dinero que se establezca por Resolución del **MINISTERIO DEL**

**INTERIOR, OBRAS PÚBLICAS Y VIVIENDA** “u órgano que en el futuro lo reemplace” de acuerdo al tipo de

consulta que se efectúe. El pago deberá realizarse bajo la forma de una liquidación mensual, que se depositará en la cuenta del “**RENAPER**” N° 2777/35, sucursal 085 del Banco de la Nación Argentina, dentro de los primeros DIEZ (10) días hábiles de cada mes.

**NOVENA:** El “.....” se compromete a no repudiar la información brindada, siempre que las transacciones hayan cumplido con los protocolos que los procesos informáticos acordados determinan.

**DÉCIMA:** “**LAS PARTES**” quedan sujetas al régimen establecido en la Disposición DNPDP N° 7/2005 y sus modificatorias, aprobatoria del régimen de "Clasificación de Infracciones" y "Graduación de Sanciones", o la que en el futuro la reemplace, aplicable ante la comisión de faltas debidamente comprobadas y violatorias al régimen instituido por la Ley N° 25.326 y sus disposiciones reglamentarias.

Asimismo, se comprometen a cumplir con los principios y requisitos de licitud del tratamiento de datos personales que establece la Ley N° 25.326; a mantener los datos actualizados, completos y ciertos; prever el ejercicio del derecho de acceso, rectificación, supresión, confidencialidad y oposición del titular de los datos; la destrucción de los datos cuando hayan dejado de ser necesarios para los fines obtenidos; y la no automaticidad de los mismos.

**DÉCIMO PRIMERA:** El “.....”, en su carácter de “cesionario de los datos”, se obliga

a indemnizar y mantener indemne al “**RENAPER**”, sus respectivos funcionarios, directores, oficiales, empleados y agentes (la “Parte Indemnizada”) contra toda demanda, reclamo, perjuicio, daño, pérdida, costo, gasto y/o consecuencia (incluyendo pero no limitándose a comisiones, honorarios, costas, tasas, impuestos y gastos de defensa) que cualesquiera de la “Parte Indemnizada” sufra o pueda sufrir como consecuencia, en ocasión y/o con motivo sea de un reclamo

administrativo, judicial o extrajudicial relacionado con la actividad objeto de la presente que derive del accionar culpable o doloso de “.....”. Asimismo, “.....” se compromete a resarcir todos los daños y perjuicios, directos e indirectos, que pudieran ser provocados al “**RENAPER**” y/o a terceros, los cuales pudieran derivar del mal uso que de los mismos efectúe, como así también por su indebida divulgación, adulteración, pérdida, consulta o tratamiento no autorizado, frente a reclamos de terceros. En caso de que el “**RENAPER**” deba hacerse responsable de dichos reclamos y/o pérdidas con su patrimonio, podrá repetir contra el “.....”, en su calidad de “cesionario de los datos”, las sumas abonadas por daños y perjuicios y/o cualquier otro concepto.

**DÉCIMO SEGUNDA:** El presente Convenio, tendrá vigencia desde su suscripción, por el plazo de UN (1) año, prorrogándose automáticamente por el mismo término, salvo que alguna de “**LAS PARTES**” lo denuncie, con una anticipación no menor a TREINTA (30) días, sin generar este último temperamento, derechos a reclamos de naturaleza alguna, a excepción de los datos consumidos y aún adeudados.

“**LAS PARTES**” acuerdan que la resolución del presente Convenio, por el motivo que fuere, no las eximirá del cumplimiento de las obligaciones y condiciones relativas al tratamiento de los datos personales confrontados.

**DÉCIMO TERCERA:** El “**RENAPER**” se reserva el derecho a resolver el presente Convenio en caso de incumplimiento por parte de “.....” de las obligaciones asumidas en virtud del presente, como así también por incumplimiento de las declaraciones incluidas en el ANEXO II del presente. La referida resolución será comunicada en forma inmediata a “.....” y operará a partir del mes inmediato subsiguiente.

**DÉCIMO CUARTA:** A todos los efectos legales, “**LAS PARTES**” constituyen domicilios en los indicados en el encabezamiento, donde serán válidas todas las notificaciones.

**DÉCIMO QUINTA:** A todos los efectos legales, “**LAS PARTES**” se

someten a los Tribunales en lo Contencioso Administrativo Federal de la Capital Federal, con exclusión de cualquier otro fuero que pudiere corresponder.

En prueba de conformidad con las cláusulas precedentes, se suscriben DOS (2) ejemplares, de un mismo tenor y a un sólo efecto, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los ..... días del mes de de .....-

DI-2018-47389977-APN-RENAPER#MI



Universidad de  
**San Andrés**