



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

mango

Billetera Digital

Autor: Tomás Boubée

DNI: 36.872.842

Mentor: Daniel González Isolio

Buenos Aires, Julio 2020



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
EMBA



Tomás Boubée
DNI 36.872.842
Mentor: Daniel González Isolio

Buenos Aires, Julio 2020

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
RIPSA: Antecedentes y desafíos estratégicos	5
Necesidad y/o problema	7
Oportunidad de negocio.....	9
El Cliente.....	11
Mapa de Empatía.....	11
Arquetipo de Cliente.....	14
Mapa del recorrido del cliente.....	16
Propuesta de valor	18
Value Proposition Canvas	18
Diferenciación y ventaja competitiva	19
Modelo de Negocios - Business Canvas Model	21
Funcionalidades.....	22
El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	25
Industria	25
Competidores	26
FODA	31
Análisis Pestel.....	32
5 fuerzas de Porter	37
Plan de Marketing.....	40
Plan de medios y promoción	40
Credibilidad	43
Posicionamiento	43
Pricing	44
Recursos, procesos y plan operativo del negocio	45
Recursos Clave	45
Actividades Clave	46
Procesos	46
Indicadores	47
Localización.....	48

Calidad	49
Plan de Implementación	50
<i>Equipo Emprendedor</i>	<i>52</i>
<i>Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión</i>	<i>54</i>
Contexto Macro.....	54
Modelo de Generación de beneficios	56
Proyección Financiera	61
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	62
Análisis de sensibilidad y stress.....	62
<i>Condiciones para la viabilidad del negocio.....</i>	<i>64</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>65</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>67</i>
<i>Anexos</i>	<i>69</i>
Anexo 1: Ejemplo de pantallas	69
Anexo 2: Ejemplo Piezas de Comunicación	70
Anexo 3: Campaña digital para etapa validación	73
Anexo 4: Detalle Ingresos y Gastos	74

Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Hoy en día, se vive en el mundo una tendencia muy marcada hacia la digitalización del dinero. Basta con observar, la cantidad de nuevas empresas que nacen con el objetivo de brindar algún tipo de servicio financiero a través de la tecnología. A este nuevo mundo, se lo denomina fintech.

Argentina, no es ajeno al boom que tiene este sector, especialmente con la llegada de las billeteras digitales. Esto se debe a tres grandes aspectos. En primer lugar, el bajo nivel de bancarización que existe en nuestro país hace que más del 70% de las operaciones se hagan en efectivo. Lógicamente, esto genera tiempo en las personas, y el mismo es un recurso escaso. Además, debido a los niveles de inflación de los últimos años, las personas deben trasladarse con mucho efectivo, lo que lo convierte en una práctica insegura y engorrosa.

Mango es una billetera digital que permite realizar operaciones financieras cotidianas desde cualquier lugar a través de un smartphone. Una de las grandes ventajas con la que cuenta nuestro proyecto es nuestro socio estratégico, Ripsa, empresa dedicada a la cobranza extrabancaria desde hace más de 25 años, que cuenta con una red de sucursales distribuidas en todo el país utilizada por miles de clientes.

El equipo emprendedor esta formado por 4 profesionales con amplia trayectoria en la industria de los pagos presenciales y el mundo fintech. La TIR del proyecto se calcula que ascienda a 242%, y el valor del negocio es de más de 7 millones de dólares.

Agradecimientos

A mi esposa, que desde el día que nos conocimos me acompaña y se suma a todas las aventuras. Todo lo que hago, es posible gracias a su amor, su apoyo y su alegría.

A mis padres, que con mucho esfuerzo, sacrificio y amor han luchado toda su vida para darme lo mejor, y me han enseñado a tomar decisiones con el corazón en la mano.

A RIPSA, la empresa de mi familia que ha sido siempre fiel y nos ha dado todo para desarrollarnos como profesionales y como personas.

A la Universidad de San Andrés y al cuerpo docente, por hacer de la universidad mi segunda casa. Gracias a mi tutor, Daniel, por acompañarme en todo este camino y por haber confiado en mí.

A mi país, que, aunque haya mucho por mejorar, me ha dado las herramientas necesarias para poder construir un mejor futuro y una sociedad más justa.

RIPSA: Antecedentes y desafíos estratégicos

En 1995, nació RIPSA (Red Informática de Pagos S.A.), una empresa dedicada a la cobranza de impuestos y servicios extrabancario. En ese momento, la empresa llegó al igual que otras, para poder ofrecerle a las compañías un canal de cobro innovador para ese momento, y por, sobre todo, una forma rápida y segura para que los clientes de estas puedan abonar los servicios. Vale recordar, que antiguamente la única forma de realizar los pagos en efectivo era a través de los Bancos o las cajas de las sucursales de las mismas organizaciones.

Al igual que las demás redes de cobranza extrabancaria, las personas se dirigen todos los meses con sus facturas a la sucursal más cercana y hacen sus pagos en efectivo o con tarjeta de débito.

El avance de la tecnología produjo un nuevo paradigma en nuestro país, permitiendo a las personas realizar sus pagos a través de un computadora o en mejor medida, en un celular. Con esta nueva realidad, las personas pueden no ir hasta un punto físico para realizar sus operaciones de pago, sino que ahora lo pueden hacer desde la comodidad de sus casa (o desde donde quieran hacerlo).

Por lo tanto, las redes de cobro se ven amenazadas ante esta situación. Si bien, el método de pago en este tipo de empresas fue novedoso en su momento y han ayudado a toda una generación permitiéndoles pagar en miles de centros en

todo el país, hoy se encuentran obligados a buscar opciones más innovadoras, especialmente para las nuevas generaciones, como los millenials.

En el caso de RIPSA, más del 20% de los usuarios son personas jóvenes nacidos entre 1980 y 1995, que son muy diferentes a los clientes tradicionales, los baby boomers y la generación X. Según una encuesta realizada por la empresa en 2019, esta generación de nuevos clientes encuentra el sistema de cobro extrabancario como anticuado y se ha expresado a favor de cambiarlo por algún medio digital. También, desde que implementaron, la tarjeta de débito como medio de pago en la empresa, son cada vez más, los clientes que lo eligen, llegando a representar hoy el 10% de toda la operación. Un crecimiento muy grande, teniendo en cuenta que esto, se ha lanzado tan solo hace dos años.

Mango, es una empresa que nace para justamente ofrecer una nueva herramienta de pago destinada a usuarios jóvenes y también para aquellos que hoy realizan su pago con una tarjeta de débito en un punto físico, pudiéndolo hacer desde algún medio digital.

Necesidad y/o problema

Debido a los fuertes desequilibrios macroeconómicos que ha tenido nuestro país en las últimas décadas, más de la mitad de la población no se encuentra bancarizada. Para ser más precisos, 52% en total, no tiene una cuenta bancaria de ningún tipo¹. Un índice muy alto, teniendo en cuenta que estas personas no cuentan con ningún beneficio que le pueda ofrecer un banco tradicional, como: un crédito para la compra de una casa o un auto, la posibilidad de invertir dinero y generar ahorros, etc. Además, al no contar con una tarjeta de débito o crédito, los pagos los deben realizar en efectivo. Por este motivo, aproximadamente el 70% de las operaciones de pago, se realizan en efectivo en centros de cobro extrabancario.²

Otro problema que se desprende del bajo nivel de bancarización es el tiempo que tardan las personas en poder realizar sus pagos. El tiempo es un recurso escaso, y como tal es muy valorado por el público en general. Pero lamentablemente, el hecho de no poder o no tener culturalizado el uso de la tecnología para realizar pagos, las personas terminan realizando largas colas para poder hacerlo. Además, no es solo el hecho de formar una cola lo que quita tiempo, sino también el tener que dirigirse hasta algún lugar donde se pueda realizar el pago, incurriendo en más tiempo y lógicamente en más dinero.

¹ <https://www.iprofesional.com/notas/269308-Un-estudio-sostiene-que-menos-de-la-mitad-de-los-argentinos-esta-bancarizado>

² <https://infonegocios.info/nota-principal/el-mundo-de-las-billeteras-virtuales-sabias-que-ya-existen-mas-de-20-en-el-pais-la-interoperabilidad-el-siguiente-paso>

Por último, debido a los niveles de inflación altos que padecemos en nuestro país, las personas necesitan contar con grandes sumas de dinero para poder realizar sus pagos. Tal es así, que muchas veces se trasladan con bolsos, carteras o mochilas para poder transportar el efectivo. Esta práctica no es solo incómoda, sino que también representa un riesgo muy grande, ya que el dinero al ser transportado puede ser robado. Por otro lado, el problema de la inflación también impacta en los costos de las empresas ya que genera problemas de logística, que implican mayores costos de transporte (Por ejemplo, camiones de caudales), seguros por el dinero en tránsito y comisiones bancarias que se pagan por el depósito de grandes cantidades de dinero en las bóvedas de los bancos.

Un claro ejemplo de la necesidad de contar con un medio de pago digital queda en evidencia con lo que sucede hoy en día con la pandemia y la cuarentena social obligatoria provocada por el Covid 19. Donde las personas, en mayor medida, no pueden salir de sus casas, por el riesgo al contagio, dificultándose las operaciones presenciales. Es por eso, que las billeteras electrónicas que ya se encuentran en el mercado han reportado incrementos sustanciales en las cantidades de operaciones que realizan.

Por todos los problemas mencionados, creemos que es necesario brindarles a las personas una solución que les permita realizar sus operaciones financieras a través de una billetera digital.

Oportunidad de negocio

A nivel mundial existe una tendencia muy fuerte hacia la digitalización del dinero, empujada por diversos factores tecnológicos, sociales, económicos e incluso políticos.

En Argentina, la industria fintech se encuentra en plena expansión, con nuevas empresas que se lanzan al mercado todos los días y con un número creciente de usuarios. Actualmente, según la Cámara Argentina de Fintech, ya son más de 7 millones de personas las que se han descargado y utilizan regularmente sus billeteras digitales.³

Una de las oportunidades más claras que existen en nuestro país tiene que ver con el porcentaje de la población que no tiene acceso a una cuenta bancaria. Esto hace que el tamaño de mercado sea muy grande y las empresas del sector se vean tentadas con salir a capturarlos.

Otro punto para tener en cuenta es que el costo de las operaciones financieras se ha reducido sustancialmente. La decisión del Banco Central de comenzar, en 2016, a regular el sistema de transferencias inmediatas a través del Pago Electrónico Inmediato (PEI), permitió tanto a personas como a comerciantes, operar mediante un sistema seguro y con bajos costos por la interoperación financiera.⁴

³<https://www.iproup.com/finanzas/12956-prestamos-dinero-como-es-la-tarjeta-de-credito-de-visa-y-nubi>

⁴ http://www.bcra.gov.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp#c

Otra oportunidad que existe es que en Argentina contamos con profesionales muy calificados para el desarrollo y la innovación tecnológica, a un bajo costo con respecto a otras partes del mundo. Esto ha fomentado el lanzamiento de cientos de startups al mercado.

En el caso particular de Mango, el lanzamiento de la billetera es una oportunidad para RIPSА de poder ofrecerle a sus clientes más jóvenes y a los que ya cuenta con una tarjeta de débito, una nueva forma de pago, evitando así, la posibilidad de que otras empresas fintech los capturen con sus plataformas.



El Cliente

El siguiente análisis se confeccionó en base a las observaciones realizadas en las sucursales de Ripsa, teniendo en cuenta las opiniones de diferentes actores como los dueños de los comercios que operan con la empresa, los cajeros que operan en las sucursales propias y en mayor medida, los usuarios que utilizan nuestros servicios.

Mapa de Empatía

- ¿Quien?

Son personas que trabajan en forma autónoma e independiente, de un nivel socioeconómico medio y medio bajo. Son personas jóvenes, con un rango de edad de 25 a 40 años y tienen la responsabilidad de mantener económicamente a su familia. Poseen un Smartphone (en su mayoría con sistema operativo Android) y utilizan con frecuencia las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram.

- ¿Qué necesita hacer?

Desean entender y tener mayor control sobre sus finanzas personales. Están cansados de las largas colas, en los bancos tradicionales y centros de cobro extrabancario, para realizar sus pagos y tramites, por lo que les gustaría poder hacerlos desde la comodidad de su casa, de una forma simple y segura. Necesita llevar el control de sus gastos e invertir su dinero para evitar que la inflación le gane a su salario.

- ¿Qué ve?

Se desenvuelven en entornos cambiantes debido a los vaivenes económicos y esto explica el uso frecuente de efectivo. Tiene desconfianza en los bancos tradicionales, el sistema financiero en general y las instituciones de nuestro país (tiene muy presente situaciones vividas en el pasado, que le han generado desconfianza en los canales tradicionales). Se desenvuelve en un mercado de cercanía y concurre a los comercios en los que ha ido construyendo un cierto nivel de confianza. Resalta la mala calidad de atención que recibe en general, y se resguarda en aquellos comercios que no lo han “decepcionado” en el buen trato.

- ¿Qué dice?

Dice que necesita trabajar cada vez más porque el dinero le rinde menos que antes. Comenta que está cansado de perder el tiempo o que no le gusta cuando lo atienden mal. Dice que le gustaría tener un respaldo de sus operaciones, porque suele perder los tickets y comprobantes de papel.

- ¿Qué hace?

Va a trabajar, sale a comer, va al gimnasio, juega al fútbol. Se junta tanto con su familia como con sus amigos. Tienen un ingreso medio variable, debido a su condición de trabajador independiente. Las actividades cotidianas son su trabajo, comida semanal con amigos (en su mayoría después de jugar al fútbol durante la semana). Durante el fin de semana, realiza alguna actividad con su pareja

(mayormente los sábados) y los domingos come en familia (mayormente al mediodía). Debido a su condición económica, realiza viajes por vacaciones, que varían según la condición del momento. En su mayoría los destinos son nacionales y prefiere lugares de cercanía que pueda “escaparse” durante los fines de semana.

- ¿Qué escucha?

Son personas que le dan importancia a lo que escuchan de sus amigos y suelen tomar como propias y verdaderas las experiencias vividas por ellos. También, son personas que se identifican con algún conductor de radio o televisión, por lo cual, estos últimos son validadores de productos o servicios que estos recomienden (o no).

Suelen escuchar que todo en general está caro (por la inflación), y que sus amigos hacen malabares para llegar bien a fin de mes. También, escucha que los bancos tradicionales no son amigables y no les importa la gente. La calidad en los servicios no suele ser buena y las grandes empresas sacan provecho de la gente.

- Piensa y siente

Piensan que las oportunidades deben ser iguales para todos, y no sienten justo la atención preferencial para ciertos clientes (Por ejemplo, las colas de las cajas de los bancos donde hay atención prioritaria para clientes “vip”). Sienten que lo que tienen es fruto de su esfuerzo, pero piensan que deben cuidarlo muy bien ya que han tenido malas experiencias pasadas relacionados a ciertos aspectos exógenos (Ejemplo: decisiones políticas o crisis económicas) que los han afectado seriamente o les han hecho perder cierta seguridad y paz interior. Por esta razón

les gustaría tener un mejor control de los gastos y poder ordenar sus finanzas personales, para de esta manera sentir que ellos son los que llevan el mando.

Arquetipo de Cliente



Marcelo tiene 31 años, esta en pareja con Cecilia hace dos años. Si bien no está casado, desde hace unos meses convive junto a su novia en un departamento que le alquila a su tía Quenca.

Estudió profesorado de educación física y trabajó en algunos colegios secundarios en sus primeros años. Hoy en día es personal trainer y distribuye su tiempo entre clases grupales en un gimnasio y algunas clases particulares. Es fanático de Boca, por herencia familiar, y le encanta ver los partidos junto a su padre y su hermano.

Es una persona muy segura de si mismo. Genera empatía y es carismático con las demás personas. Su autoestima y su apertura hacia los demás le ha permitido generar vínculos y consolidar su “clientela”. Es sincero y le gusta expresar sus sentimientos por las personas que quiere.

Es responsable con su trabajo, pero sabe que lo más importante es su familia y sus amigos. Le gusta ayudar a las personas. Si bien no participa activamente en ninguna organización social, le preocupa que los jóvenes no tengan un futuro. Por este motivo en el último tiempo ha destinado algunos fondos a la Fundación Pupi, encargada de ayudar a los jóvenes desde el lado del deporte.

Es fiel a los comercios de cercanía y conoce en algunos casos a los dueños o personas que atienden los lugares a los que suele ir asiduamente. No es una persona que se casa con ninguna marca, con excepción de aquellas que lo visten, ya que para él, su ropa es una fuerte carta de presentación. También, le gustan mucho los autos, y en este caso le es fiel a la marca del ovalo de origen americano (esta pasión por los autos y la marca se debe a algo heredado por su abuelo y su padre, que de chico lo llevaban a ver las carreras de autos en la pista de Balcarce).

Realiza sus pagos en Ripsa, porque confía en la empresa y es la misma que utilizan sus padres desde hace muchos años. Pero en el último tiempo se cansó de las largas colas que debe hacer para pagar, especialmente los primeros días del mes.

Utiliza con frecuencia las redes sociales, especialmente Instagram, donde sube mucho material relacionado a sus clases y rutinas físicas. En mas de una oportunidad utilizó Facebook para contactar empresas de servicios y realizar algún tipo de reclamo.

Tiene como objetivo, comprar un local comercial a unas cuadras de su casa, donde planea armar un gimnasio. Al ser el hermano mayor, siente el deber de cuidar a sus padres y a sus dos hermanos.

Sus frustraciones están relacionadas con algunas empresas que le brindan un mal servicio y una mala atención al cliente. Pierde mucho tiempo en tramites burocráticos. Sus clientes le pagan mayormente en efectivo y realiza sus pagos y compras con este medio.

Mapa del recorrido del cliente



En Mango diseñamos un mapa de recorrido de cliente con el objetivo de identificar los diferentes hitos que ira viviendo el clientes a medida que avanza en el proceso de compra. Como se puede observar en el gráfico, la parte superior esta representada por todas aquellas actividades que suceden en el mundo físico, en cambio, en la parte inferior, se encuentra lo que sucede en el mundo digital.



Propuesta de valor

Value Proposition Canvas

Customer Jobs (Tareas): El usuario busca realizar las siguientes tareas: pagar impuestos y servicios, realizar cargas virtuales de teléfono, cargar su SUBE, pagar en comercios, invertir generar ahorros y tener un mayor control sobre lo que gasta.

Gains (Ganancia de valor): Sucursales Ripsa, familiaridad con la marca Ripsa, amplitud horaria, pagos al día, operaciones financieras en un solo lugar.

Pains (Dolores): Desconfianza en empresas 100% digitales, miedo o desconocimiento sobre el funcionamiento de apps, falta de interacción humana con una app, posibilidad de robo de datos personales, posibilidad de pérdida o robo de saldo, falta de transparencia.

Gain Creators (Creadores de valor): la posibilidad de operar 24/7, reminders y notificaciones push (sobre pagos a vencer, promociones, etc), productos y servicios a medida del cliente (Por ejemplo, prestamos).

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Detalle de movimientos realizados, gastos ordenados por categorías, conceptos y en forma gráfica, historial de comprobantes de todas las operaciones realizadas, experiencia UX simple, proceso de onboarding rápido, posibilidad de operar como invitado, consejos útiles de educación financiera, consultas y reclamos online y presencial (sucursal Ripsa).

Producto: Billetera digital

Diferenciación y ventaja competitiva

El proyecto va a contar con algunos elementos diferenciadores con respecto a las demás billeteras que existen en el mercado.

En primer lugar, Mango va a poder utilizar toda la información que Ripsa tiene sobre sus clientes. Esta información, es muy importante porque con los años se pudieron construir perfiles de clientes, con sus historiales de pago, el tipo de servicio que tiene contratado, si realiza pagos totales o mínimos, cuotas de préstamos que tenga, tipo de plan de celular que paga, cuantas extracciones de dinero hace, etc. Es decir, que se han construido scorings internos de miles de clientes. Por lo tanto, Mango, estará en condiciones de poder ofrecer productos y servicios a medida para cada cliente, por ejemplo, préstamos a tasas preferenciales para aquellos usuarios que tengan un buen score de pago.

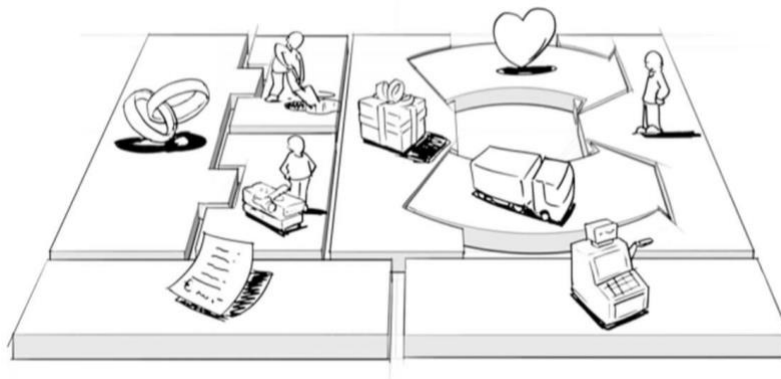
En segundo lugar, los usuarios tendrán la ventaja de tener a su disposición múltiples sucursales en donde podrán no solo realizar el cash in y cash out de la billetera, sino que también, contarán con la asistencia y el soporte personalizado en caso de tener alguna duda, consulta o reclamo sobre la misma. Este aspecto es muy importante, ya que el hecho de tener una empresa como RIPSA, que avala nuestro servicio, les dará a los clientes la confianza necesaria para convertirse en un usuario de Mango.

En tercer lugar, haremos hincapié en la educación financiera. Mango contará con un blog donde habrá contenidos interactivos, clases y videos sobre los aspectos más básicos que las personas deben saber. También se trabajará para que exista una suerte de asistente virtual que acompañe en cada etapa que vive el cliente al usar la app.

En cuarto lugar, tenemos una ventaja en costos. La mayoría de las billeteras que se encuentran en el mercado, tercerizan muchos de los servicios que les ofrecen a sus clientes. Por ejemplo, Mercado Pago cuenta con un contrato con Pago Fácil, que le permite cobrar todos los servicios que este tiene. Por lo tanto, ambas empresas se reparten las comisiones. Lo mismo sucede por ejemplo con las recargas de celulares, las inversiones, etc. En el caso nuestro, la comisión es 100% para Mango.

Por último, nuestra billetera va a ser la que mas impuestos y servicios cobra en todo el país. Esto se debe a que RIPSA, es la empresa con mas contratos firmados con empresas e instituciones (incluso más que Pago Facil y Rapipago). El foco de Mango va a estar en brindarle la mejor experiencia a los usuarios para el pago de servicios.

Modelo de Negocios - Business Canvas Model



Segmento de Cliente: Hombres y mujeres, entre 25 y 40 años, que realizan sus pagos en Ripsa en efectivo o con tarjeta de débito.

Relación con el cliente: Relación fuerte y de confianza con el cliente. El trato con el cliente debe ser amistoso. Se realizarán acciones de fidelización con los usuarios. Ver más adelante el modelo de Get, Keep and Grow.

Canales de comunicación y distribución: publicidad en sucursales Ripsa, acciones específicas en sucursales de alto tránsito, publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram). Disponibilidad en Applestore (IOS) y Google Play (Android).

Flujo de Ingresos: Para el caso del pago de servicios, los ingresos se obtienen por la comisión que nos pagan las empresas por cada factura cobrada. Lo mismo ocurre para la cargas virtuales, donde se recibe una comisión por cada operación de recarga.

Actividades clave: Desarrollo de la app, recolección de información del cliente, recolección de experiencia de uso, soporte técnico y actualización de nuevas versiones.

Recursos claves: La experiencia y know how del equipo a cargo del proyecto. La plataforma tecnológica sobre la que se arma la billetera. La red de sucursales de Ripsa. Los recursos financieros.

Socios Clave: Ripsa y futuras empresas que quieran promocionar sus productos en función de los perfiles de clientes que iremos armando con el tiempo.

Estructura de Costos: Los sueldos y cargas sociales, servicios de nube de Amazon, costo Pei Link, desarrollo y mantenimiento de plataforma tecnológica.

Propuesta de Valor: Billetera digital que permite realizar operaciones financieras cotidianas, de forma simple, ágil y seguro. Al contar con Ripsa como socio estratégico, se pondrá el foco en construir perfiles de clientes, a través de un sistema de scoring, para poder ofrecerle a los usuarios productos de interés.

Funcionalidades

El modelo de negocios del proyecto comprende seis funcionalidades: pago de servicios, cargas virtuales, pago con QR en comercios adheridos, inversiones,

contratación de servicios Ripsa y un juego para obtener coins (esto se encuentra en estudio).

1) Pago de Servicios

Los usuarios podrán realizar pagar sus facturas de más de 5.000 empresas e instituciones (impuestos, empresas de luz, gas, agua, telefonía, internet, colegios, etc). de todos los impuestos servicios Permite realizar el pago de servicios soportados por RIPSA.

2) Cargas Virtuales

- a) **Recarga de saldo de una línea telefónica:** Permite realizar la carga de saldo a todas las líneas de Claro, Personal y Movistar.
- b) **Recarga de cuenta SUBE:** Permite la carga de la tarjeta SUBE debitando del saldo de la cuenta virtual.

3) Pago con QR

Les permite a los usuarios realizar pagos en comercios adheridos, mediante la lectura de un código QR. La ley 27.253 obliga a los comercios a contar con la posibilidad de cobrar con tarjeta de débito. Los comercios deben aceptar el pago con tarjeta de débito cuando el total de la compra supere los \$100. Mediante esta funcionalidad, los dueños de los comercios (especialmente los que pertenecen a la red de Ripsa), podrán cobrar sus ventas con esta tecnología.

4) Inversiones

Los usuarios podrán utilizar el saldo en efectivo que tienen cargado en Mango, para invertirlo y obtener un rendimiento a cambio. El rescate es en el acto y la acreditación se realiza en la billetera. Los retornos, podrán ser utilizados como saldo o podrán retirarse en las sucursales de Ripsa mediante una operación de cash out. Esto, es posible gracias a un acuerdo en el que venimos trabajando con el Banco Industrial (BIND), quienes se encargaran de hacer la operación financiera. La elección del BIND se debe a la relación que existe con RIPSA desde hace muchos años y también al foco que ha puesto el banco hace un tiempo a trabajar con las diferentes billeteras digitales que existen en nuestro país.

5) Contratar servicios de Ripsa: A través del estudio del comportamiento de los clientes y de las diferentes herramientas de análisis, le ofreceremos servicios marca Ripsa. Por ejemplo: Seguros Ripsa.

6) Mango Coins: Esta funcionalidad se encuentra en estudio. Los usuarios podrán jugar dentro de la app, y obtener “Coins” para poder utilizarlos como descuentos en el pago de servicios.

El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Industria

La industria fintech en nuestro país ha ido creciendo a un ritmo elevado, debido mayormente a los avances tecnológicos de los últimos años. La cantidad de empresas que se dedican a dar soluciones financieras a través de una plataforma tecnológica crece año a tras año y ha hecho que Argentina se consolide como un escenario propicio para startups que quieran brindar un servicio no solo a nivel nacional, sino también regional. Este contexto, que ayuda a la incubación de empresas tecnológicas queda en evidencia si observamos que, de los diez unicornios digitales latinoamericanos, cuatro son argentinos.

El mercado de las billeteras, hoy en día, esta compuesto por 23 empresas diferentes en cuanto a la cantidad de usuarios y al volumen de transacciones que operan. La mayoría la son empresas pyme: el 80% cuenta con menos de 50 empleados y su facturación esta acorde a las organizaciones de este tipo. El otro 20% son empresas grandes que acaparan el 80% de los usuarios: Mercado Pago, Ualá, Todo Pago y Naranja X.

Una de las decisiones que hemos tomado en nuestro proyecto, es atacar el mercado que hoy tiene RIPSA.

- 700.000 usuarios por mes

- 1.500.000 operaciones por mes
- \$2.500.000.000 facturación total por mes

Creemos que tenemos una gran oportunidad con estos clientes ya que Ripsa es una red consolidada, que genera confianza en sus clientes y tiene gran conocimiento sobre su red y los dueños de los comercios con los que interactúa.

Competidores

Mercado Pago: Es la billetera digital más importante de Argentina. Actualmente cuenta con más de 3,5 millones de usuarios activos que la utilizan para: hacer pagos con QR (o cobranzas), pago de servicios, realizar cargas virtuales e invertir dinero.

Fortalezas: Uno de los puntos más fuertes de esta billetera es la integración que existe con Mercado Libre, el ecommerce más importante de Argentina y Latinoamérica. Ha generado acuerdos con grandes empresas como McDonald's, Burger King, YPF, Shell, etc que le han dado capilaridad y una rápida expansión en todo el territorio nacional. Realiza la cobranza de más de 3.000 servicios, gracias a un acuerdo firmado con Pago Fácil. El cash in y cash out se puede realizar en más de 10.000 sucursales pertenecientes a Pago Fácil y Rapipago. Por último, ha tenido una penetración muy importante en el uso del pago con QR. En 2019, más de 1,1 millones de usuarios pagaron en comercios mediante la lectura del código QR y más de 700.000 usuarios la utilizaron como plataforma de cobro.

Debilidades: Si bien, ha generado acuerdos con grandes cadenas que le garantizaron una alta exposición, todavía no ha logrado penetrar en pequeños

comercios ubicados en el interior del país. Otro aspecto negativo, es que no cuentan con entidades físicas donde las personas puedan realizar consultas o volcar sus reclamos. Esto último es importante principalmente en las ciudades y pueblos del interior, donde el grado de integración tecnológica no está tan desarrollado y el nivel de educación financiera es más bajo.

Ualá: Es una tarjeta prepagada asociada a una aplicación de celular. Cuenta con más de 2 millones de tarjetas emitidas, ubicándola como la segunda billetera más importante del país. Su foco ha sido principalmente la población joven que se encuentra desbancarizada. Tal es así, que el 65% de las tarjetas emitidas fueron para personas que nunca habían tenido un plástico.

Fortalezas: Cuenta con el apoyo financiero de grandes inversores como George Soros, Kevin Ryan, Softbank, Tencent, etc. La emisión de una tarjeta prepagada asociada a una app, le permite hacer convivir el mundo físico y el virtual. Además, el acuerdo con Mastercard les permite ofrecer una tarjeta que es aceptada en casi todos lados. También, ofrecen algunos beneficios orientados al público joven. Por ejemplo, descuentos en Flybondi, Lunigo, Cabify, etc. El proceso de onboarding es rápido y fácil. Posee una interfaz clara que permite llevar el control de los gastos y movimientos realizados. Trabajan fuertemente en la educación financiera de las personas.

Debilidades: Tiene un bajo nivel de uso por parte de sus usuarios. Una vez que los usuarios solicitan su tarjeta y descargan la app, solo el 10% la utiliza (1 de cada 10 personas). Por lo tanto, el grado de fidelización es muy bajo. Por el momento, no ha logrado penetrar en el interior del país.

Todo Pago: Es la billetera del grupo Prisma (Banelco, Pago Mis Cuentas y Lapos). Actualmente, cuenta con más de 1,5 millones de usuarios y 600 mil comercios adheridos. Les permite a los usuarios realizar pagos y ventas con diferentes tecnologías como QR, botones de pago y mpos.

Fortalezas: Ha sido una de las primeras billeteras digitales en lanzarse al mercado y posee un marca fuerte. Ha logrado tener una fuerte penetración del botón de pago en todo el país, especialmente en provincias como Formosa, Neuquén y San Juan. Ofrece la posibilidad de aceptar cuotas sin interés en casi todas las tarjetas.

Debilidades: Las primeras versiones presentaban algunas fallas técnicas y eso le ha costado la migración de muchos usuarios hacia otras plataformas.

Naranja X: Es la billetera más nueva del mercado y pertenece al banco Naranja. En menos de un año, ha logrado contar con más de 200.000 usuarios. La plataforma permite realizar pagos con QR, enviar y recibir dinero y abrir una cuenta virtual en pesos y dólares.

Fortalezas: Permite abrir una cuenta virtual en pesos y dólares sin ningún costo. Te brinda un seguro de celular gratis. Permite comprar y vender dólares las 24 horas del día.

Debilidades: La experiencia UX no es buena y los usuarios se han manifestado en forma negativa al momento de su lanzamiento. Presenta diversas fallas y errores en el sistema, lo que ha generado desconfianza en los usuarios y las empresas vinculadas a la billetera.

lungam: Es la billetera digital de Rapipago y la misma se encuentra en pleno desarrollo. Esta última pertenece a Gire, un grupo de empresas cuyos dueños son el banco Santander, HSBC y Citi. Para el desarrollo de este proyecto invirtieron más de 2 millones de dólares y planean atacar a los 7 millones de clientes de Rapipago, principalmente millenials no bancarizados y miembros de la comunidad boliviana, peruana y venezolana que normalmente no tienen acceso a los bancos tradicionales. Esta billetera permite: pagar servicios, pagar con QR, realizar transferencias, y permite asociar una tarjeta prepaga a la app (al igual que Ualá).

Fortalezas: Convivencia entre el mundo físico y el digital, ya que la billetera se integraría a la red de Rapipago. Posibilidad de realizar el cash in y cash out del dinero en más de 5.000 sucursales distribuidas en todo el país. Para el caso de pagos con QR, ya cuenta con una red de agentes que podría ofrecerle el servicio a un mejor costo del de los competidores. También, es una ventaja muy clara la integración que puede lograr con las demás empresas del grupo Gire y el nivel de financiamiento que puede obtener ya que pertenece a un grupo de bancos muy poderosos. Además, en el caso de pago de servicios, tiene mejores comisiones que las que tienen los jugadores anteriores, ya que mantiene acuerdos directos con las empresas en cuestión. Por último, tiene un alto nivel de penetración en el interior del país, y se encuentra operando activamente en CABA y las 23 provincias argentinas.

Desventajas: Aunque haya lanzado una billetera con un nombre diferente al de Rapipago, las personas que trabajan en el proyecto son los mismos que los que se han dedicado todos estos años al negocio del efectivo. Por lo tanto, la cultura organizacional, por el momento viene siendo un problema para ellos.

Además, de las plataformas recién descritas, existen otras como Came Pagos, Lemon Cash, Moni, Plus Pagos, Vale Pei, Yacaré, etc y que tienen por el momento pocas descargas, pero vienen trabajando fuertemente en algunos killing features que puedan marcar la diferencia con respecto a las antes mencionadas. Uno de los casos más prometedores es el de Lemon Cash, una billetera virtual nacional, con un importante desarrollo tecnológico, volcada al pago y transferencia masiva de criptomonedas.



FODA



El análisis FODA recién descrito, nos hace pensar que nuestro proyecto tiene una clara oportunidad, donde las condiciones tanto internas como externas juegan a nuestro favor. Si bien hay aspectos fundamentales en los que debemos trabajar y prestar mucha atención, como el bajo nivel de fidelización que tienen los usuarios con las billeteras o las bajas barreras de ingreso que hará que la competencia sea fuerte, debemos apalancarnos en el grado de conocimiento que existe sobre el negocio, la integración con una de las redes de cobro más importantes del país y en la construcción de perfiles que nos permite customizar la propuesta de acuerdo a los intereses y condiciones de los clientes.

Análisis Pestel

Político: Con la llegada del nuevo gobierno, se han empezado a endurecer las regulaciones sobre las empresas fintech. A diferencia de la administración anterior, quienes habían tenido una visión más laxa y de dejar hacer al joven ecosistema de finanzas tecnológicas, el Banco Central estableció nuevas reglas que a priori limitan la libertad de estas organizaciones y equilibran la balanza con los bancos tradicionales. En primer lugar, según el comunicado A6859⁵, se ordena que los fondos de billeteras virtuales deben mantenerse depositados en cuentas bancarias. Antes de esta normativa, las billeteras podían usar el dinero que los clientes tenían en las mismas, y colocarlos en fondos comunes de inversión.

En segundo lugar, la máxima autoridad monetaria analiza regular la interoperabilidad entre cuentas virtuales (CVU) y las cuentas bancarias (CBU). Una de las medidas que evalúan en particular, es la prohibición de transferencias entre CVU y CBU para personas jurídicas. En tercer lugar, se dispuso a prohibir el débito directo interbancario (débitos en cuenta que provienen de una entidad distinta a la que ya tiene el cliente). Esto, pone en riesgo al negocio y a la capacidad prestable de estas empresas. Por último, el BCRA publicó un informe crítico sobre las altas tasas de interés que cobran las fintech en los créditos online que toman las personas. Según la Cámara Argentina de Fintech, esto es un paso previo a una gran regulación que planea el gobierno sobre este sector.⁶

⁵ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6859.pdf>

⁶ <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-Banco-Central-amplia-el-control-sobre-las-fintech-que-informacion-les-pide-20200313-0053.html>

Por otro lado, existen algunos interlocutores dentro de este gobierno que opinan que las fintech deben tener un rol más importante en la sociedad y apuntan a generarles un espacio para que puedan crecer libremente y competir con las entidades financieras tradicionales. Una de las medidas que se piensa a priori es permitir que los sueldos de las personas puedan ser depositados en las billeteras. Sin ir más lejos, el fondo IFE de la ANSES estuvo muy cerca de poder ser depositado en billeteras electrónicas (luego, esto se desactivó).

Económico: El nuevo gobierno, recibió una economía con un horizonte un tanto complejo, debido a la inestabilidad a nivel macroeconómico y la posibilidad de entrar en un nuevo default.

En los primeros meses de gobierno, la cartera económica que conduce Martín Guzmán, no presentó ningún plan de estabilización que pudiera atacar el tema de la inflación, la corrida al dólar, una estrategia que pueda promover la inversión y la entrada de divisas al país a través de más exportaciones. Además, el hecho que no exista un plan claro de cara al futuro, ha producido y empeorado la condición de la Argentina para la renegociación de la deuda con los acreedores. Igualmente, es verdad que la llegada de la pandemia provocada por el COVID 19, no ha dejado fluir normalmente la toma de decisiones. Es por eso, que los esfuerzos por ordenar las cuentas del Estado y mantener cierto orden fiscal y monetario, se han cambiado por incentivos y medidas que puedan ayudar a suplir las deficiencias del sistema sanitario para atacar al virus en sí, y también a salvar a miles de comercios y pymes que se ven seriamente afectados por la cuarentena y el parate económico total que vivimos en el país. Pareciera que con la llegada del Covid 19, los problemas

macroeconómicos y de deuda han desaparecido, pero, todo lo contrario, la pandemia ha dejado con muy pocos recursos a un Estado que ya venía con serio problemas. Puede sonar descabellado, pero, creemos que este escenario favorece al sector fintech en su conjunto. ¿Por qué? Porque una economía inestable, fomenta aquellos sectores que no se encuentran tan regulados como es el caso de las billeteras y las redes de cobranza extrabancaria. Este último, un pilar clave en el caso de Mango y Ripsa.

Social: La sociedad argentina está experimentando hoy en día una fuerte tendencia hacia la inclusión financiera de aquellas personas que hoy no se encuentran bancarizadas. El motivo es simple, una sociedad que no acceda a soluciones financieras (como un préstamo), queda fuera del sistema y eso no contribuye al crecimiento del país. Pero para lograr esta inclusión, la sociedad también reclama mejorar la educación financiera y un acceso universal a la misma.

También, debido a las constantes crisis económicas y a la calidad de las decisiones políticas / económicas de nuestros gobiernos, las personas tienen un marcado hartazgo y desconfianza hacia instituciones tradicionales como los bancos y el Estado. Esto explica el bajo nivel de bancarización y la fuga de capitales que persisten hasta el día de hoy. Por todas estas razones, creemos que desde Mango debemos mostrarles a las personas que nuestra billetera cumplirá un rol fundamental y brindará una serie de servicios fundamentales para el desarrollo de la sociedad.

Tecnológico: El avance tecnológico en nuestro país ha dado fuertes pasos en los últimos años. Esto ha provocado cambios muy importantes en negocios tradicionales y en el comportamiento de la gente en el día a día.

Uno de los indicadores más importantes es la gran penetración de celulares con acceso a internet, que tiene la población argentina. Según datos brindados por diversas consultoras, el 87% de los argentinos accede a internet a través de un smartphone.⁷ Los estudios demuestran que el uso del smartphone no está ligado únicamente solo aquellas apps de comunicación (Por ejemplo: Redes Sociales y Whatsapp), sino que también para trabajar, realizar compras y operaciones financieras. La cantidad de smartphones ha ido creciendo con el tiempo, ya que en 2013 solo el 43% de las personas contaba con un celular de estas características, en 2016 el 82%, y hoy en día el indicador llega al 91%. Esto nos convierte en el país con mayor cantidad de smartphones por habitante en Latinoamérica.⁸

Otro aspecto para tener en cuenta es la conectividad móvil, de velocidad 4G en Argentina. El Estado puso como objetivo que en 2020 que haya 4G en todo el país. Según algunos especialistas este objetivo no se va a lograr dentro de este año, se destaca que el Estado tenga el foco puesto en mejorar la conectividad a todo el país (especialmente en el interior y zonas rurales).⁹

⁷ https://www.clarin.com/tecnologia/87-argentinos-accede-internet-traves-smartphone-aplicaciones-usan_0_U2YFuXjr8.html

⁸ <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

⁹ <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/para-2020-la-argentina-tendra-una-cobertura-de-4g-en-todo-el-pais-nid2158293#:~:text=Para%202020%20la%20Argentina%20tendr%C3%A1%20una%20cobertura%20de%204G%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs,-La%20conectividad%20m%C3%B3vil&text=El%20ministro%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20Andr%C3%A9s,es%20del%2053%20por%20ciento.>

Todo estos avances tecnológicos, son importantes ya que han generado muchos cambios de paradigmas y facilitan el correcto funcionamiento de muchas empresas, para poder dar un mejor servicio. Para la industria fintech, y en especial para las billeteras virtuales, esto resulta clave, ya que son plataformas tecnológicas que funcionan a base de conectividad.

Ecológicos: El cuidado del medio ambiente, es un tema que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. Más allá de los esfuerzos que puedan hacer los gobiernos para reducir el impacto negativo medioambiental, entendemos que las acciones más efectivas son las que modifican hábitos de las personas y empresas, y logran buenas practicas que tienen consecuencias positivas sobre nuestro planeta. En este punto, las billeteras digitales y la industria fintech en su totalidad, tienen gran ventaja sobre las demás. Básicamente, la mayoría de las soluciones financieras del sector se montan sobre plataformas digitales y no generan impacto alguno sobre nuestro planeta. Al brindar experiencias y servicios virtuales, no existen contratos que firmar (como en un banco al abrir un cuenta), no hay emisión de tickets o comprobantes, ya que los mismos son digitales y quedan guardados en el dispositivo o en servicio de nube. También, el uso del efectivo se reduce sustancialmente porque solamente se necesita para cargar con saldo una billetera (si eligiera hacerlo de esta manera, en lugar de usar una tarjeta o hacer una transferencia desde otra cuenta). En un futuro, no muy lejano, las mismas tarjetas de débito y crédito, serán digitales y no será necesario emitirlas y tenerlas en la billetera. Exponiendo esta tendencia al máximo, no serían necesarias en el futuro

las billeteras tal como las conocemos, ya que todo estaría dentro de un dispositivo, hoy un smartphone.

Legales: Las billeteras electrónicas en nuestro país son legisladas por el Banco Central. Como mencionamos anteriormente en el análisis político, el nuevo directorio del Banco Central pareciera querer regular en mayor medida al sector fintech, exigiéndole cada vez más regulaciones similares a la banca tradicional.

5 fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente: El poder de negociación del clientes es muy alto, debido a que los mismos pueden elegir entre múltiples billeteras virtuales. El ingreso de las billeteras al mercado presenta pocas barreras de ingreso, y por el momento, no hay ninguna que haya podido encontrar killing features que fidelicen a los usuarios. Este es el gran desafío que encuentran estas plataformas ya que los usuarios, las descargan y si no les gusta, la eliminan y vuelven a probar otra.

Poder de negociación del proveedor: El poder de negociación con el que contamos frente al proveedor es bajo, ya que si bien Ripsa, es un socio estratégico en este proyecto y empujara el desarrollo de este, este no es su negocio principal y su prioridad se basa en la cobranza extrabancaria. Este proyecto incide poco en el negocio global de la empresa.

Amenaza de nuevos competidores: Existe una amenaza real a la entrada de nuevas empresas competidoras, debido a que existen bajas barreras de entrada. El mercado de las billeteras en este momento, esta en auge y es seductor el ingreso ya que en nuestro país hay una gran cantidad de personas no bancarizadas y que demandan soluciones que pueden suplirse a través de una billetera digital.

Amenaza de productos sustitutos: Los bancos pueden ofrecer servicios similares, pero como hemos explicado anteriormente, por el momento, gran parte de la sociedad no confía en ellos y quiere incursionar en soluciones tecnológicas que faciliten la vida diaria de las personas. Por otro lado, las redes extrabancarias ofrecen el servicio de cobro de servicios y cargas virtuales, pero estas requieren el traslado y el uso en su mayoría de efectivo.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores actuales no es grande, debido a que el sector es nuevo y esta en pleno desarrollo. Por el momento, hay una suerte de hermandad debido a que hay un mercado muy grande por el que competir y los sistemas tradicionales como los bancos los suelen atacar por medio de reclamos al Banco Central, lo cual las billeteras deben defenderse bajo el manto que brinda la Cámara Argentina de Fintech. Un ejemplo claro, del trabajo conjunto que están haciendo es la puesta en marcha de la interoperabilidad de los códigos QR presentes en los comercios.

Teniendo en cuenta este análisis, creemos que Mango cuenta con grandes oportunidades de lograr una buena penetración en el mercado, especialmente en

aquellos usuarios jóvenes que no se encuentran bancarizados. Igualmente, somos conscientes de que los esfuerzos deben destinarse a lograr una fidelización profunda con los clientes, y contar con las mejores herramientas para lograr una buena transición de clientes que hoy se encuentran en el mundo físico y deben pasar al digital.



Plan de Marketing

En Mango elaboramos un plan de marketing basado principalmente en dos pilares: un sólido plan de marketing digital y una integración profunda con la red de sucursales de Ripsa.

Plan de medios y promoción

El objetivo principal del plan de marketing será posicionarnos en la mente del consumidor como una billetera que permite realizar operaciones de forma simple y segura, apoyándonos siempre en la confianza que Ripsa brinda en el mercado. Los clientes deben asociar la trayectoria y el grado de especialización que tiene Ripsa dentro del mundo de los pagos.

Las acciones del plan se centrarán en dar a conocer la billetera a los clientes actuales de Ripsa más jóvenes que se han expresado en contra del sistema presencial de pagos, que usan por obligación y no por decisión. También hemos identificado a los clientes que se dirigen a Ripsa, pero realizan sus pagos con una tarjeta de débito, lo cual es un cliente que ya está bancarizado y es cuestión de tiempo que empiece a utilizar plataformas digitales.

Teniendo en cuenta el funnel de ventas, las acciones se dividirían de la siguiente manera.

- **Get:** Se realizarán acciones en las sucursales de Ripsa, con el fin de generar descargas (Por ejemplo, se pondrán banners y carteles promocionando la descarga de la aplicación, se colocarán stickers en los frentes de caja, se armarán stands de promoción en sucursales de alto tránsito, etc). Todo esto se acompañará con una campaña intensiva en las redes sociales de Ripsa, Facebook e Instagram, dando a conocer la nueva billetera y la invitación a la descarga.

Se encuentra en proceso de evaluación, brindarles a los dueños de los comercios pertenecientes a la red de Ripsa, una comisión por cada operación que haga un usuario que se haya dado de alta por su invitación. De esta manera cuidaríamos al agente y mantendría su ingreso como lo hace hoy con Ripsa.

También, se planea realizar campañas a través de herramientas como Google Ads y Facebook Ads, donde se podrá hacer un direccionamiento más preciso sobre nuestro target de cliente.

- **Keep:** Focalizaremos gran parte de los esfuerzos en la educación financiera. Por un lado, trabajaremos sobre un blog dentro de la página web principal de Mango, donde habrá contenido a los elementos más básicos sobre las finanzas, videos cortos con la explicación de algún tema o funcionalidad de la billetera y respuestas a las preguntas más comunes de los usuarios. También, se aprovechará la base de datos que tiene hoy en día Ripsa con el historial de pago y los comportamientos de consumo de los clientes, y se les ofrecerá productos y servicios a medida. También, al conocer como es el

comportamiento de pago de los clientes de Ripsa, podremos ofrecerles financiamiento, especialmente para el pago de servicios, algo que nunca se ha hecho hasta el momento en ninguna plataforma.

Por último, la billetera tendrá un juego muy simple, donde los usuarios competirán por descuentos y dinero para poder utilizar en el pago de servicios. Por el momento, se evalúa un juego similar al Candy Crash, donde las personas podrán obtener puntos llamados Coins. Esto no tendrá costo para Mango, debido a que las Coins será provistas por Ripsa, cuando las personas se acerquen a realizar el cash in de la billetera con efectivo en cualquier sucursal de Ripsa.

- **Grow:** Como mencionamos anteriormente, trabajaremos en el desarrollo de propuestas que puedan ser de interés para los usuarios. Uno de los features que creemos que más impactara es un sistema de scoring que pueda determinar el grado de riesgo de un clientes, pudiéndole ofrecer prestamos a tasas preferenciales, mejores que las que hay en el mercado.

Alianzas comerciales con empresas de diversos rubros, que nos den capilaridad a nivel nacional y puedan ofrecer el servicio de Mango. Por ejemplo, estaciones de servicio Puma, red de cobro extrabancario Cobro Express y Pronto Pago, etc.

Credibilidad

Se busca formar una relación horizontal con el cliente a través del uso de redes sociales, blogs y eventos en vivo. Los clientes buscan servicios funcionales. Se busca feedback de parte de ellos. Tanto proveedores como clientes son tratados como “amigos”.

Posicionamiento

El posicionamiento de la marca Mango estará asociado a una billetera para personas jóvenes, mayormente no bancarizadas.

Underdog: Con esta opción de posicionamiento se apunta a mostrar a la marca Mango como una luchadora que le hace frente a los más grandes. Esta opción me resulta muy interesante y la considero la más adecuada para posicionar a la marca Mango por los siguientes motivos:

- Las personas en general defienden a los más débiles y se alinean con quienes luchan por una causa justa.
- El argentino se encuentra cómodo con la figura del pequeño que lucha contra el grande. Ocurre en los negocios, en los deportes, en el fútbol, en política internacional, etc.
- Los fundadores pueden utilizar esa pasión y entrega que tienen para convertirla en un estandarte de lucha e invitar al mundo a unirse.

- Los consumidores están cansados de las grandes marcas tradicionales. Posicionar a Mango como un jugador alternativo, que se muestre como ellos y que lucha contra los grandes lo beneficiaría.

Pricing

En cuanto al esquema de pricing definido en Mango, dependerá de las funcionalidades que vayamos agregando. En esta primer etapa, donde nos focalizaremos en el pago de servicios y cargas virtuales, no se le cobrará nada al usuario. La razón de esto es porque al integrarnos con Ripsa, ellos tienen miles de contratos con empresas e instituciones, donde la cobranza se hace por cuenta y orden y Ripsa recibe una comisión por parte de estas empresas por cada operación realizada. Por lo tanto, nuestro plan de pricing está atado a las negociaciones que realice Ripsa con las organizaciones. Actualmente, el promedio de comisión es del 1,1% por cada operación que se realiza.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Recursos Clave

Los recursos más importantes con los que cuenta este proyecto son:

- La plataforma tecnológica, que le permitirá a los clientes realizar las operaciones que hemos detallado anteriormente. Sin ella, Mango no tendría razón de ser y se vería imposibilitada de poder llevar a cabo su actividad principal.
- El equipo emprendedor, que cuenta con la experiencia y el know how necesario para llevar a cabo este proyecto. El desarrollo de la billetera, requiere que se cumplan una serie de especificaciones técnicas que garanticen la seguridad y el correcto funcionamiento en las transacciones que se realicen. Además, creemos que es fundamental que el equipo sea diverso y cuenten con un mercado recorrido en el sector fintech, financiero y tecnológico.
- Ripsa como socio estratégico. Como hemos explicado anteriormente, la empresa nos proveerá de los servicios que ofreceremos en nuestra aplicación, como así también, la posibilidad generar acciones en sus sucursales, realizar la carga y extracción de saldos, implementar en toda su red un sistema de cobro mediante pago QR, etc.
- Los recursos financieros necesarios para realizar acciones de fidelización de los clientes que utilizan la billetera.

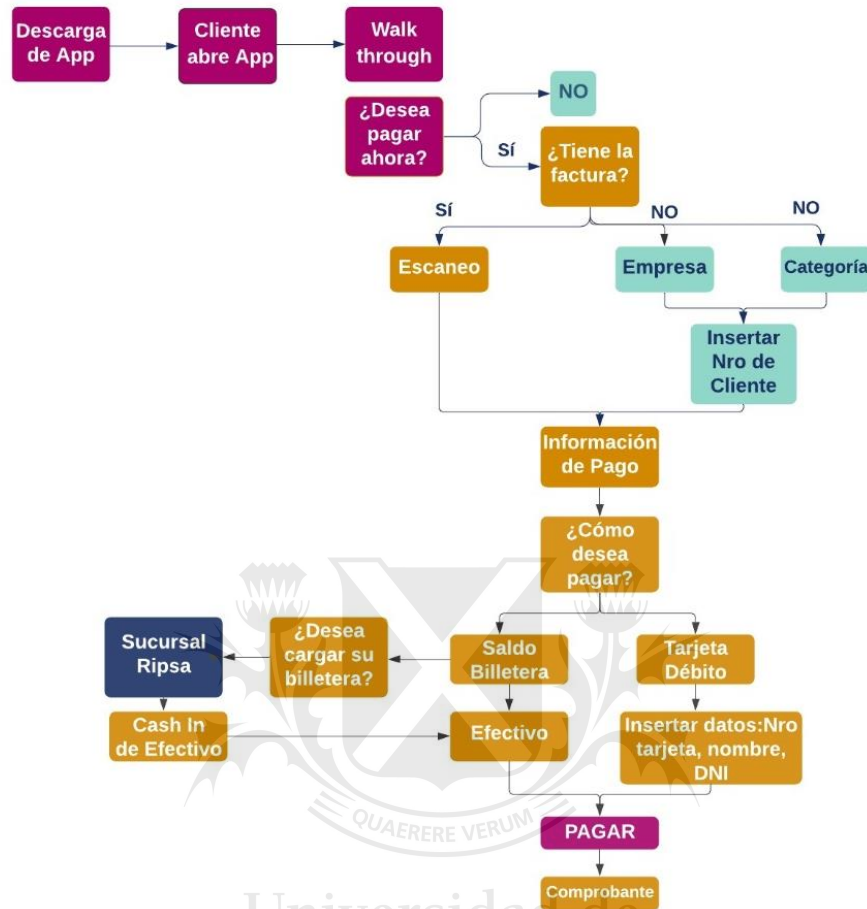
Actividades Clave

En Mango identificamos las siguientes actividades como claves para el desarrollo de nuestro negocio:

- El desarrollo y mantenimiento de la aplicación.
- La recolección de información de los clientes, con el fin de poder crear perfiles, entenderlos y poder ofrecerles productos a medida que satisfagan sus necesidades.
- La recolección de la experiencia de uso, los reviews, críticas y sugerencias que pudieran surgir de los usuarios que utilizan la aplicación, ya que con las mismas, se podrán realizar mejoras y obtendremos niveles altos de satisfacción.
- El soporte técnico a los errores o inconvenientes que pudieran ocurrir durante el proceso que vive el cliente al interactuar con la plataforma.
- Actualización de nuevas versiones que tendrán que acompañar los updates de los sistemas operativos de los smartphones de los usuarios.

Procesos

Al tratarse de una aplicación móvil, el siguiente gráfico muestra de forma clara, el proceso que vive un usuario desde el momento que se la descarga hasta el final de la operación que quiere realizar.



Una vez que el cliente realiza el pago de un servicio y obtiene su comprobante, Mango le envía a la empresa, a la cual le realizó la cobranza, un detalle de la operación realizada. Luego, a las 48 hs / 72 hs Mango le realiza el deposito del dinero a la empresa en cuestión.

Indicadores

A continuación, se detallan los indicadores que tendremos en cuenta para controlar y medir nuestro rendimiento:

- Cantidad de descargas por mes: Cuantas veces se descargó la aplicación de Mango en la tienda de Applestore y Google Play.
- Funciones utilizadas: Cuantos servicios de los ofrecidos en la app, fueron utilizados por los clientes.
- Clientes activos: Cantidad de clientes que utilizan por lo menos una vez al mes la app.
- Dinero en cuenta: Cantidad de dinero que los clientes cargan a su billetera en un mes.
- Transacciones generadas por mes: Cantidad de operaciones realizadas por los usuarios en un mes. Se divide en transacciones según: pago de servicios, cargas virtuales, etc.
- Comercios adheridos: Cuantos comercios y agentes de Ripsa utilizan a Mango como medio de cobro (mediante pago QR).
- Etapas de desarrollo: Cumplimiento de los plazos estipulados de las diferentes etapas de desarrollo.

Localización

Mango utilizará los espacios libres que tienen las oficinas de RIPSA en Mar del Plata. La empresa cuenta con un piso muy grande que se encuentra con capacidad ociosa, ya que el mismo se encuentra ocupado únicamente por el equipo de sistemas de RIPSA.

Este espacio es ideal en esta primer etapa de Mango ya que nos ahorramos el costo de alquiler de una nueva oficina. También, estar cerca del equipo de tecnología, procesos y comercial de RIPSA, nos permite, contar con un mejor nivel de integración de ambas empresas y lograr una buena sinergia entre los equipos.

La comercialización y las alianzas comerciales se gestionarán desde la oficina de Mar del Plata. De ser necesario, se utilizará la oficina que Ripsa tiene en Buenos Aires.

Calidad

La calidad en Mango es muy importante porque entendemos que todo lo referente a manejo de dinero, tiene un plus a la hora de entender, donde el usuario va a depositar su confianza.

Nosotros basamos la calidad en 4 pilares:

- Interfaz de usuario: utilizamos diseños UX para una mejor comunicación visual con el usuario y para que la curva de aprendizaje sea instantanea. Generando empatía rapidamente al momento del onboarding.
- Velocidad en la transacción: utilizamos herramientas de lenguaje nativo, las cuales permiten velocidades muy superiores, debido a que no existen compilados intermedios.
- Soporte: Damos visibilidad a nuestro canal de soporte para que cualquier duda o inconveniente pueda ser solucionado en forma instantanea, de forma

tal que el usuario, sienta un vinculo no solo con la herramienta, sino que tambien con la empresa que se encuentra detrás. Por ejemplo, canal de whatsapp desde la misma aplicación (no siendo un chatbot).

- Seguridad: Se utilizan los estandares internacionales de encriptación permitiendo garantizar el 100% de una transacción segura.

Plan de Implementación

En el siguiente grafico de Gantt se muestran las diferentes tareas que se realizarán en el primer año de vida de Mango.

Tareas	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de plataforma												
Desarrollo de modulos	■	■										
Desarrollo PEI		■	■									
Core IOS y Android		■	■	■	■							
Diseño y UX			■	■	■							
Prueba Piloto					■	■	■					
Marketing												
Branding	■	■										
Acciones sucursales Ripisa							■	■	■	■	■	■
Publicidad online							■	■	■	■	■	■
Tareas Generales												
Registro de Marca	■	■										
Constitución Societaria	■	■	■									
Compra computadoras y equipos	■											
Comportamiento de clientes												
Plataforma analitica							■	■	■	■	■	■
Soporte y actualización												
Solución de errores y actualizaciones					■	■	■	■	■	■	■	■

Una vez que se tenga lista la plataforma de la billetera tanto para IOS y Android, y se realicen las tareas relacionadas a la inscripción de Mango, se

procederá en el mes 5 y 6 a realizar la prueba piloto. Este momento es muy importante ya que podremos evaluar el funcionamiento general de la aplicación, la experiencia del usuario al interactuar con la misma, y detectar errores y corregirlos.

Después de finalizar el mes de pruebas y hacer los ajustes correspondientes, se hará el lanzamiento oficial, donde se incluirán campañas y acciones de promoción en las principales sucursales de RIPSА y publicidad en medios digitales.

También, una vez que Mango haya salido al mercado, se trabajará fuertemente en dos aspectos: el soporte técnico y la evaluación de los comportamientos de clientes.

El primero, tiene el objetivo de asegurar la continuidad de las operaciones en todos los modelos de teléfonos existentes en el mercado, teniendo en cuenta las diferentes actualizaciones de sistemas operativos que pudiese haber. El segundo, comprende la implementación de una plataforma analítica con el fin de monitorear las operaciones, generar detecciones tempranas de necesidades en los clientes, entender comportamientos y evaluar la experiencia UX que van teniendo los usuarios.

Debido a que la estructura es pequeña, la gestión de recursos humanos quedará en manos del CEO, siempre atento a las demandas y recomendaciones que pudieran surgir de los otros integrantes de Mango.

Equipo Emprendedor

El equipo de Mango se compone de un equipo profesional de personas, con una marcada experiencia en el sector tecnológico y de cobranza extrabancaria. Como mencione anteriormente, este proyecto nació dentro de Ripsa para poder cubrir una necesidad existente en el mercado. Por este motivo, se creó una nueva sociedad, donde Ripsa tiene el total de las acciones y se decidió dotarla de un equipo compuesto por cuatro personas.

Tomás Boubée (CEO). Licenciado en Administración de Empresas, MBA Candidate. Experiencia en área comercial y de finanzas en The Walt Disney Company, Johnson & Johnson y AB InBev. En los últimos años se ha desempeñado como Responsable Comercial y Gerente de Innovación en Ripsa. Tiene la responsabilidad de liderar, generar acuerdos comerciales y articular los esfuerzos de Mango en conjunto con la estructura de Ripsa.

Emiliano Giri (CMO). Licenciado en Administración de Empresas. Ha ocupado cargos en el área comercial y de dirección del grupo español Roig. Actualmente es el gerente comercial de Ripsa. Tiene la responsabilidad de desarrollar e implementar la estrategia de marketing y la comunicación de Mango en los diferentes canales.

Lucas Gómez (CTO). Ingeniero en sistemas. Experiencia como desarrollador en Coca Cola, Omint y Mapfre. Su rol en Mango es el diseño, la arquitectura y el

desarrollo tecnológico de la plataforma principal del negocio. Se planea sumar un developer Sr que responda en forma directa a Lucas.

Gastón Lett (CPO). Licenciado en Sistemas. Experiencia como desarrollador, programador y consultor en diversas empresas tecnológicas vinculadas al sector fintech. Actualmente trabaja en el área de innovación de Ripsa y se especializa en desarrollo UX. Tiene la responsabilidad en Mango de definir la estrategia del producto, medir el comportamiento de los usuarios y crear una buena experiencia digital.



Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión

Contexto Macro

Al asumir el nuevo gobierno, la economía presentaba un horizonte de cierta incertidumbre debido a la renegociación de la deuda y a la inestabilidad macroeconómica. Como toda nueva administración que asume el poder, existía la expectativa de que ambos problemas podrían solucionarse con el correr de los meses y la Argentina podría encontrar nuevamente un sendero de crecimiento económico. Sin embargo, la solución por el momento no se encuentra cercana.

Por un lado, el nuevo gobierno no ha presentado, desde que asumió, un plan económico que apunte a estabilizar los indicadores más complicados y que pueda incentivar las inversiones privadas y exportaciones para lograr el ingreso de dólares al país. Además, la llegada de la pandemia producida por el virus Covid 19, y la cuarentena total obligatoria, ha producido un parate casi total en la actividad de nuestro país, afectando a miles de comercios, empresas y personas que trabajan de forma autónoma. Debido a esto, el gobierno ha tenido que destinar gran parte de sus esfuerzos al salvataje de una economía que ya venía muy castigada en los últimos dos años.

Los fondos destinados a la ayuda social no vienen solucionando uno de los grandes problemas de fondo, el déficit fiscal y monetario. A esto se suma, que la renegociación de la deuda con los grandes acreedores ha quedado en stand by

hasta el mes de junio, donde el gobierno se ha comprometido a mejorar su oferta, para poder evitar un default total de la deuda. Por lo tanto, hasta que esto último, no se solucione (si es que eso ocurre), el país no tendrá acceso al crédito y ambos déficit seguirán aumentando por la necesidad de imprimir billetes y evitar que la economía se caiga estrepitosamente en el corto mediano plazo. Esto impactará en el nivel general de precios.

Por último, este gobierno no genera confianza en el sector empresarial y en una gran parte de la sociedad. Como muchos analistas políticos y economistas advierten, el sector privado no confía en una administración que no es muy pro mercado y se inclina más por un Estado más presente (e incluso interventor) en la economía. Un ejemplo claro sobre esto, son las declaraciones públicas de algunos funcionarios de este gobierno que han sugerido quedarse con parte de las sociedades, de aquellas empresas que han obtenido algún tipo de ayuda para el pago de sueldos en el contexto de la pandemia.

Teniendo en cuenta este contexto, creemos que nuestra billetera se beneficiaría, ya que como explicamos anteriormente los vaivenes económicas contribuyen a que tengamos una economía informal y desbancarizada, con altos índices de uso de efectivo en las operaciones cotidianas. Pero a su vez, los argentinos necesitan de soluciones financieras que puedan ayudarlos a contar con la posibilidad de realizar operaciones que sean rápidas, transparentes y seguras, y también con herramientas que les permitan desarrollarse (por ejemplo, posibilidad de invertir el dinero y obtener un préstamo). La cobranza es uno de los pocos

sectores que no se ven impactados ante las crisis, ya que el pago de los servicios es considerado esencial. La mayoría de los servicios que se cobran son considerados esenciales en la vida de las personas.

Otro punto para tener en cuenta es el problema que generó la inflación con la logística del dinero. En los últimos meses, al haber aumentado los valores de las facturas, las cajas de seguridad se llenan más rápido. Por lo tanto, la frecuencia con la que tienen que transportar los camiones de caudales el dinero a los bancos se duplicó. A su vez, los Bancos están teniendo el mismo problema, ya que sus bóvedas terminan colapsando. Esto, desembocó en un reclamo por parte de los Bancos en el Banco Central, planteando que estos no pueden recibir más dinero. Como consecuencia, el Banco Central habilitó a los Bancos a cobrar una comisión por el efectivo que depositan las empresas. Esto ha aumentado el interés de muchas organizaciones para volcar y canalizar las operaciones de sus propios clientes a través de billeteras digitales para evitar el costo bancario.

Modelo de Generación de beneficios

A continuación, se presentan los beneficios esperados en los próximos 5 años, una vez que se haya realizado el lanzamiento estimado para septiembre de este año. Como bien explique anteriormente, nuestra billetera contara con diversas funcionalidades en el futuro, pero hoy en día nos focalizaremos en el pago de impuestos y servicios y destinaremos todos nuestros esfuerzos a contar con la mejor experiencia de uso sobre este servicio.

Para entender mejor los ingresos proyectados, hay que tener en cuenta la siguiente explicación.

Para la construcción del modelo, partimos de la base de lo que sucede hoy en día en Ripsa. Actualmente, se realizan 1,5 millones de transacciones por mes, es decir 18 millones por año, el ticket promedio de pago de \$1.400 y el tipo de cambio es de \$70 por cada dólar. La comisión que recibe Ripsa por cada una de esas operaciones es del 1,1%.

Ahora bien, del total de transacciones que se realizan, el 90% son en efectivo y el 10% restante con tarjeta de débito. Esta última forma de pago se ha implementado hace casi dos años, y viene creciendo de forma sostenida en el último tiempo. Para la proyección del negocio de Mango, nos hemos basado en el porcentaje de operaciones que hoy se realizan con tarjeta de débito en la red de Ripsa, ya que estos clientes son los que hoy en día se encuentran listos (o parcialmente en condiciones) de poder descargarse la billetera y realizar su pago con su tarjeta.

El objetivo de Mango será salir a captar a estos clientes que pagan con débito en forma presencial, y se han expresado a favor de encontrar una forma más cómoda para realizar sus pagos en el futuro.

En el siguiente gráfico, se puede observar el estado de resultados proyectado.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos						
Operaciones Mango	\$ 158.400	\$ 340.343	\$ 558.707	\$ 804.539	\$ 1.152.438	\$ 1.697.227
Otras Operaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Ingresos	\$ 158.400	\$ 340.343	\$ 558.707	\$ 804.539	\$ 1.152.438	\$ 1.697.227
Costo de Ventas						
Pago Electronico Inmediato (PEI)	\$ 15.840	\$ 28.878	\$ 40.351	\$ 49.640	\$ 61.001	\$ 77.436
Costo Pago plataforma DECIDIR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IIBB (4%)	\$ 6.336	\$ 13.614	\$ 22.348	\$ 32.182	\$ 46.098	\$ 67.889
Total Costo de Ventas	\$ 22.176	\$ 42.491	\$ 62.699	\$ 81.822	\$ 107.099	\$ 145.325
Margen Bruto	\$ 136.224	\$ 297.852	\$ 496.008	\$ 722.717	\$ 1.045.340	\$ 1.551.902
Gastos Administrativos & Operación						
Total Ventas & Marketing	\$ 15.840	\$ 34.034	\$ 55.871	\$ 80.454	\$ 115.244	\$ 169.723
Total Administración & Operación	\$ 131.953	\$ 158.344	\$ 190.013	\$ 228.015	\$ 273.618	\$ 328.342
Total IT	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Depreciaciones	\$ 0	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805
Total Gastos Administrativos & Operación	\$ 183.793	\$ 230.183	\$ 283.688	\$ 346.274	\$ 426.667	\$ 535.869
Resultado Operativo	-\$ 47.569	\$ 67.669	\$ 212.320	\$ 376.443	\$ 618.673	\$ 1.016.033
Otros Ingresos						
Ingresos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos Antes de Impuesto	-\$ 47.569	\$ 67.669	\$ 212.320	\$ 376.443	\$ 618.673	\$ 1.016.033
Impuesto a la Renta (35%)	\$ 0	-\$ 23.684	-\$ 74.312	-\$ 131.755	-\$ 216.536	-\$ 355.611
Ingresos Netos (pérdidas)	-\$ 47.569	\$ 43.985	\$ 138.008	\$ 244.688	\$ 402.138	\$ 660.421
EBIT	-\$ 47.569	\$ 67.669	\$ 212.320	\$ 376.443	\$ 618.673	\$ 1.016.033
	-30,0%	19,9%	38,0%	46,8%	53,7%	59,9%
EBITDA	-\$ 47.569	\$ 69.474	\$ 214.125	\$ 378.248	\$ 620.478	\$ 1.017.837
	-30,0%	20,4%	38,3%	47,0%	53,8%	60,0%
<i>Impuesto (Provisión) / Beneficio</i>	<i>\$ 16.649</i>	<i>-\$ 23.684</i>	<i>-\$ 74.312</i>	<i>-\$ 131.755</i>	<i>-\$ 216.536</i>	<i>-\$ 355.611</i>
<i>Beneficio Acumulado</i>	<i>\$ 16.649</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>

El primer año, establecimos que, del total de operaciones, solamente el 4% se realizarían a través de Mango. Este porcentaje, surge de una reconstrucción histórica de usabilidad del débito, cuando este mismo se implemento en la red de Ripsa. Para el año dos, esperamos un aumento en la cantidad de operaciones, llevando ese porcentaje a 9%. Para los siguientes cuatro años, se espera un aumento mayor, llegando a ser 15% para el año 3, 22% para el año 4, 28% para el año 5 y 35% para el año 6.

En cuanto al volumen de operaciones, determinamos que la tasa de crecimiento será del 8%, respetando el mismo comportamiento que tiene Ripsa todos los años cuando aumenta sus transacciones.

El valor del ticket promedio no suele respetar los aumentos de inflación, debido a que no todos los valores de las facturas de los servicios se actualizan. Uno de los motivos de que suceda esto, es por los congelamientos tarifarios que imparte el gobierno o bien, que pueden ser servicios que se encuentran subsidiados. Por lo tanto, establecimos que el ticket promedio de pago aumentará todos los años un 20%. Al igual que como viene sucediendo los últimos años.

Teniendo en cuenta estos datos, se puede entender como se han proyectado los ingresos: USD 158.400 para el año 1, USD 340.343 para el año 2, USD 558.707 para el año 3, USD 804.539 para el año 4, USD 1.152.438 para el año 5 y USD 1.697.227.

La parte de costos se compone únicamente por el costo que tiene cada operación que se realiza a través de la plataforma de PEI provista por la empresa Link. El esquema de costos esta formado de la siguiente manera: Un valor fijo de \$1,40 por operación y un variable de 0,01% por el monto de la transacción.

Por otro lado, se encuentran los gastos que hemos dividido en: ventas y marketing, administrativos y operativos, los gastos de IT.

El primero, tiene que ver con aquellos gastos que destinaremos en Mango a la publicidad y a la promoción de la billetera. Para los dos primeros años se destino un 10% del ingreso y para los restantes un 5%. Esto se definió de esta manera, ya que entendemos que los dos primeros años de vida de una app son fundamentales para dar a conocer un nuevo producto en el mercado, especialmente para lograr captar a aquellas personas que desconfían de la tecnología, tienen miedo a ella o simplemente no la entienden.

En segundo lugar, la administración y la operación se lleva los salarios del equipo emprendedor, incluyendo las cargas sociales y los demás costos asociados al pago de sueldos (aguinaldo, vacaciones, etc.). Los sueldos se actualizan en promedio un 20% todos los años.

Tercero, los gastos de IT, se relacionan con el costo que pagaremos en Mango por alojar nuestro billetera en los servidores de Amazon. Por último, las depreciaciones corresponden a las computadoras que tendrán los integrantes del equipo, una tv para realizar presentaciones y un equipo de videoconferencias de ultima generación.

Según la estimación realizada, en el primer año, no habría beneficios, pero a partir del año 2, con el aumento en el volumen de operaciones, Mango tendría sus primeras ganancias.

Proyección Financiera

En el siguiente grafico se proyectan los flujos de fondos libres. Para realizar el calculo del mismo, se tuvo en cuenta los gastos de inversión en desarrollo de la plataforma de la billetera, computadoras y equipos, el registro de la marca y la constitución de la nueva sociedad.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos Netos (pérdidas)	-\$ 47.569	\$ 43.985	\$ 138.008	\$ 244.688	\$ 402.138	\$ 660.421
Amortizaciones	\$ 0	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805
Inversion	-\$ 38.231	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FFL	-\$ 85.800	\$ 45.790	\$ 139.813	\$ 246.493	\$ 403.942	\$ 662.226
VR					\$ 7.044.955	
FFL + VR	-\$ 85.800	\$ 45.790	\$ 139.813	\$ 246.493	\$ 7.448.897	

Los flujos se calcularon teniendo en cuenta una perpetuidad en el año 6 del 2%. Para el calculo del costo de capital, se utilizo el método APV, que tiene en cuenta una tasa libre de riesgo (risk free), una prima de riesgo de mercado, una prima de riesgo estructural y una beta desapalancada. Esta última, es una beta de referencia del mercado financiero (no bancario), cuyo resultado es de 0,1.

Rf	2%	→	Ku = Rf + Bu x PRM + PRP
Bu	0,10		
PRM	4%		
PRP Estructural	9%		
Ku	11,40%		

Finalmente, la valuacion del proyecto tiene Vu de USD 7.795.192 y un valor actual neto (VAN) de USD 4.562.825. De esta manera podemos ver que Mango genera valor económico. La tasa interna de retorno (TIR) es de 242%.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Una de las ventajas de este proyecto, es contar con un socio estratégico como RIPSA. El cual, aporta una serie de soluciones que ya se encuentran desarrolladas, lo cual permite empezar este negocio, con una inversión inicial relativamente baja y en un corto periodo de tiempo obtener un buen retorno. Por este motivo, en Mango decidimos no salir a buscar financiamiento externo.

Analisis de sensibilidad y stress

Suponiendo un escenario menos favorable, donde haya un congelamiento tarifario por parte del gobierno nacional. Si esto ocurre, el ticket promedio de las facturas quedaría defasado con respecto a la inflación, como ya ha ocurrido con gobiernos anteriores que han aplicado este tipo de medidas. De esta manera, el VAN daría USD 2.285.481 y la TIR sería de 184%.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos Netos (pérdidas)	-\$ 47.569	\$ 28.298	\$ 88.651	\$ 142.455	\$ 214.784	\$ 329.267
Amortizaciones	\$ 0	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805
Inversion	-\$ 38.231	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FFL	-\$ 85.800	\$ 30.103	\$ 90.456	\$ 144.260	\$ 216.588	\$ 331.071
VR					\$ 3.522.034	
FFL + VR	-\$ 85.800	\$ 30.103	\$ 90.456	\$ 144.260	\$ 3.738.622	
Vu	\$ 3.917.640					
VAN	\$ 2.285.481					
TIR	184%					

Otro escenario pesimista que podría darse, es que Mango no logre la penetración planteada anteriormente y tenga un volumen de operaciones más bajo. Este nuevo planteo con una penetración más baja de: 2%, 4%, 7%, 11%, 14% y 16%, haría que el proyecto de como resultado perdidas los tres primeros años y

recien al año 4 obtendría sus primeros ingresos. El VAN pasaría a ser de USD 957.810 y la TIR que obtendríamos sería de 79%.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos Netos (pérdidas)	-\$ 107.761	-\$ 78.896	-\$ 22.420	\$ 35.953	\$ 99.856	\$ 172.709
Amortizaciones	\$ 0	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805
Inversion	-\$ 38.231	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FFL	-\$ 145.992	-\$ 77.092	-\$ 20.615	\$ 37.757	\$ 101.661	\$ 174.514
VR					\$ 1.856.532	
FFL + VR	-\$ 145.992	-\$ 77.092	-\$ 20.615	\$ 37.757	\$ 1.958.193	
Vu	\$ 1.752.251					
VAN	\$ 957.810					
TIR	79%					

Por último, planteamos otro escenario, donde el costo de PEI aumenta considerablemente y se llegue a tener un costo por transacción por ejemplo de 1%. Los ingresos no alcanzarían para cubrir los costos y los resultados serían negativos. Dando así, un VAN y una TIR negativa. Probablemente, el PEI es una de las variables más sensibles que tiene nuestro modelo.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos Netos (pérdidas)	-\$ 175.729	-\$ 212.856	-\$ 255.245	-\$ 305.315	-\$ 367.997	-\$ 449.465
Amortizaciones	\$ 0	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 1.805
Inversion	-\$ 38.231	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FFL	-\$ 213.960	-\$ 211.052	-\$ 253.440	-\$ 303.511	-\$ 366.192	-\$ 447.660
VR					-\$ 4.762.343	
FFL + VR	-\$ 213.960	-\$ 211.052	-\$ 253.440	-\$ 303.511	-\$ 5.128.535	
Vu	-\$ 6.110.498					
VAN	(\$ 3.731.817)					

Condiciones para la viabilidad del negocio

Es importante tener en cuenta que para la viabilidad futura de Mango, ciertas variables externas no sufran modificaciones. Algunas de ellas, podrían ser:

- Costo de PEI: Para la realización de estas transacciones, dependemos de el valor que nos cobrá la empresa Link, tal como explicamos anteriormente. Si en un futuro, ese valor incrementa demasiado, se elevarían los costos por operación y se debería analizar la viabilidad del negocio como tal.
- Regulaciones: Mango es concebida en función de las regulaciones actuales del BCRA. De existir nuevas regulaciones en el futuro, sería importante que las mismas no impacte sobre los costos en forma directa o indirecta.
- Nuestra expansión geográfica, se ve limitada en función de las inversiones tecnológicas que existan de parte de los operadores en las diferentes regiones.
- Integración con los servicios de RIPSA, ya que de ellos dependen nuestra actividad.
- Aceptación por parte de los agentes de RIPSA a sumar los servicios que ofrecerá Mango. Por ejemplo, el cobro con QR.

Conclusiones

Consideramos que Mango es un proyecto con potencial de crecimiento. El avance de la tecnología en nuestro país, las características del mercado de Argentina y el apoyo de RIPSA, hacen que Mango se encuentre en una buena posición para poder lanzarse a la captura de nuevos clientes.

Gracias a que este negocio se apoya en muchos aspectos en la estructura de los servicios de RIPSA, el nivel de inversión inicial es bajo y puede ser aguantado sin tener que acudir a inversores externos a la organización. Las plataformas y los sistemas con los que trabaja Mango, en su mayoría ya fueron desarrollados por la empresa de cobranzas. De no haber sido así, el tiempo y el dinero destinado a el desarrollo tecnológico hubiera sido mucho mayor.

Entendemos que la competencia, por el momento, no es hostil, porque las empresas fintech en su mayoría son nuevas y se encuentran explorando features y soluciones que pueden brindarles a los clientes para poder fidelizarlos. Hoy en día la barrera de ingreso al mercado no es alta, pero los usuarios hoy tienen mucho poder de elección, debido a la cantidad de opciones con las que cuenta, y al ser una aplicación móvil, la misma puede descargarse, y ser probada por el cliente en cuestión de minutos.

Por último, hay que observar con detenimiento las acciones que tome el Estado y el Banco Central, con respecto a las políticas de regulación que imparta

sobre la industria fintech. De seguir un sendero de regulación, como la que pretenden los bancos tradicionales, el modelo de negocio cambiaría y habría que volver a plantearlo, ya que los costos cambiarían sustancialmente.



Bibliografía

- Ries, E. (2011). El método Lean Startup. New York: Crown Publishing.
- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. New York: The Free Press.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). Marketing 4.0 Moving from traditional to Digital. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gelobter, M. (2015). Lean Startups for social change. Oakland: Barrett-Koehler Publishers.
- Ian MacMillan and James Thompson. (2013). The Social Entrepreneur's Playbook. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Fanelli, J., Albrieu, R. (2020). El shock del Covid 19 y los senderos de inestabilidad. Argentina.
- Martínez, A. (2019). Canales de pagos digitales con mayor crecimiento en Argentina. <https://www.reportefintech.com/canales-pagos-digitales-mayor-crecimiento-argentina/>
- La Mastra, S. (2020). Si millones de personas ya la usan, por algo será. <https://www.iproup.com/finanzas/14268-billetera-virtual-que-es-y-las-mas-importantes-en-argentina>
- Chorny, R. (2017). PEI, la bienvenida oficial a la banca digital en Argentina. <https://www.bbva.com/es/pei-bienvenida-oficial-banca-digital-argentina/>
- Cámara Argentina de Fintech. (2018). Informe Ecosistema Fintech Argentino. <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/BID-C%C3%A1mara-Argentina-de-Fintech-Accenture.pdf>

- Cámara Argentina de Fintech. (2019). Informe de Inclusión Financiera.
<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/Banco-Central-de-la-Rep%C3%BAblica-Argentina.pdf>
- INDEC – Instituto de Estadística y Censo
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- BCRA – Banco Central de la República Argentina. <http://www.bcra.gov.ar/>



Anexos

Anexo 1: Ejemplo de pantallas

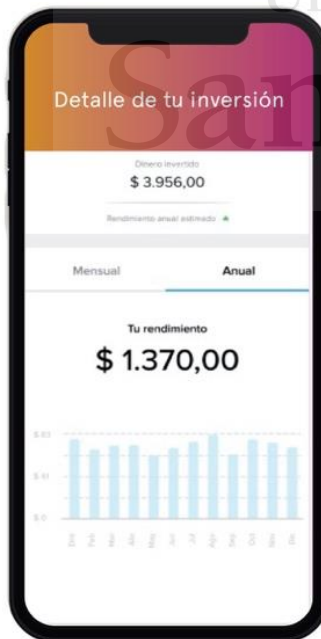
Pago de servicios



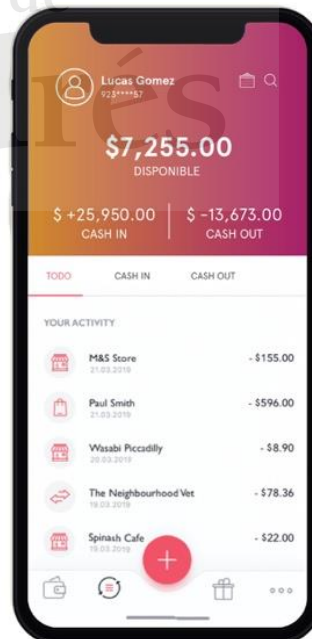
Pago con QR



Inversiones



Saldo y últimos movimientos



Anexo 2: Ejemplo Piezas de Comunicación



**NO HAGAS MÁS
COLAS Y PAGÁ DESDE
TU CELULAR**
Descargá la App y empezá a disfrutar

**PAGÁ TUS SERVICIOS
RECARGÁ TU SUBE
CARGÁ TU CELULAR
PEDÍ TU PRÉSTAMO**

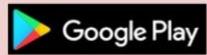
DESCARGAR GRATIS



**PAGÁ TUS SERVICIOS
CON 15 % OFF
SIN SALIR DE CASA**
Disfrutá hasta \$150 Off en tu primer pago de servicios.

**INGRESÁ
EL CÓDIGO** **SERVICIOS EN CASA**

UNA NUEVA MANERA DE PAGAR Y MANEJAR TU PLATA



Creá tu cuenta 100% gratis.



Generá rendimientos diarios.



Podés acceder a un préstamo personal online.



Pagá desde tu celular.





Anexo 3: Campaña digital para etapa validación

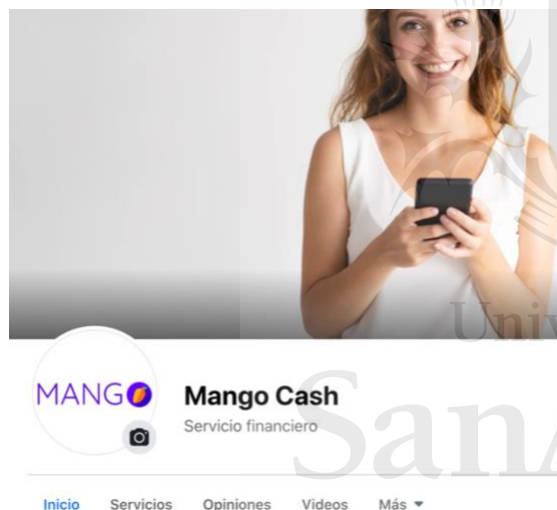
Duración: 10 días (primer quincena hábil de mes)

Presupuesto: 20 dolares

Target:

- Género: Varones y Mujeres
- Edad: 25-45 años
- País: Argentina
- Zona Geográfica: Buenos Aires, Mar del Plata, Tandil, Necochea, Trenque Lauquen, Neuquen y Misiones
- Intereses: Pagos, Impuestos y servicios, billetera digital, Carga de SUBE

Pagina en Facebook



Facebook Ad



Landing Page



Newsletter



Anexo 4: Detalle Ingresos y Gastos

MANGO - Ingreso por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Volumen de Ventas Ripsa	18.000.000	19.440.000	20.995.200	22.674.816	24.488.801	26.447.905
Ticket Promedio	\$ 1.400	\$ 1.680	\$ 2.016	\$ 2.419	\$ 2.903	\$ 3.484
Comisión Ripsa	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Ingreso por ventas (ARG)	\$ 277.200.000	\$ 359.251.200	\$ 465.589.555	\$ 603.404.064	\$ 782.011.666	\$ 1.013.487.120
Ingreso por ventas (USD)	\$ 3.960.000	\$ 3.781.592	\$ 3.724.716	\$ 3.656.994	\$ 4.115.851	\$ 4.849.221
Penetración Mango	4%	9%	15%	22%	28%	35%
Volumen de Ventas Mango	720.000	1.749.600	3.149.280	4.988.460	6.856.864	9.256.767
Ingreso por ventas (ARG)	\$ 11.088.000	\$ 32.332.608	\$ 69.838.433	\$ 132.748.894	\$ 218.963.267	\$ 354.720.492
Ingreso por ventas (USD)	\$ 158.400	\$ 340.343	\$ 558.707	\$ 804.539	\$ 1.152.438	\$ 1.697.227

MANGO - PEI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo PEI Fijo (\$1,40)	\$ 1.008.000	\$ 2.449.440	\$ 4.408.992	\$ 6.983.843	\$ 9.599.610	\$ 12.959.474
Costo PEI Variable (0,01%)	\$ 100.800	\$ 293.933	\$ 634.895	\$ 1.206.808	\$ 1.990.575	\$ 3.224.732
Total Costo PEI (ARG)	\$ 1.108.800	\$ 2.743.373	\$ 5.043.887	\$ 8.190.651	\$ 11.590.185	\$ 16.184.205
Total Costo PEI (USD)	\$ 15.840	\$ 28.878	\$ 40.351	\$ 49.640	\$ 61.001	\$ 77.436

MANGO - Publicidad y Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos Publicidad	\$ 15.840	\$ 34.034	\$ 55.871	\$ 80.454	\$ 115.244	\$ 169.723

MANGO - Salarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
CEO	\$ 25.525	\$ 30.630	\$ 36.756	\$ 44.107	\$ 52.928	\$ 63.514
CTO	\$ 17.867	\$ 21.441	\$ 25.729	\$ 30.875	\$ 37.050	\$ 44.460
CPO	\$ 17.867	\$ 21.441	\$ 25.729	\$ 30.875	\$ 37.050	\$ 44.460
CMO	\$ 17.867	\$ 21.441	\$ 25.729	\$ 30.875	\$ 37.050	\$ 44.460
Developer Sr	\$ 12.507	\$ 15.009	\$ 18.010	\$ 21.612	\$ 25.935	\$ 31.122
Salarios	\$ 91.634	\$ 109.961	\$ 131.953	\$ 158.344	\$ 190.013	\$ 228.015
Cargas Sociales	\$ 21.992	\$ 26.391	\$ 31.669	\$ 38.003	\$ 45.603	\$ 54.724
Costo Empresa	\$ 18.327	\$ 21.992	\$ 26.391	\$ 31.669	\$ 38.003	\$ 45.603
Total Salarios	\$ 131.953	\$ 158.344	\$ 190.013	\$ 228.015	\$ 273.618	\$ 328.342

MANGO - Inversiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Computadoras y Equipos	\$ 9.023					
Desarrollo Plataforma	\$ 28.571					
Inscripciones, diseño y marca	\$ 637					
Total	\$ 38.231	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Computadoras y Equipos	Cantidad	Precio	Total (ARG)	Total (USD)
Lenovo ThinkPad E490	4	\$ 65.800	\$ 263.200	\$ 3.760
Samsung Galaxy A30s	4	\$ 33.600	\$ 134.400	\$ 1.920
Logitech Group Videoconferencia	1	\$ 173.990	\$ 173.990	\$ 2.486
Samsung 4K Smart TV RU7100	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 857
Total	10	\$ 333.390	\$ 631.590	\$ 9.023

Desarrollo	Total (ARG)	Total (USD)
Plataforma IOS	\$ 870.000	\$ 12.429
Plataforma Android	\$ 870.000	\$ 12.429
Otros	\$ 260.000	\$ 3.714
Total	\$ 2.000.000	\$ 28.571

Constitución SA	Total (ARG)	Total (USD)
Reserva de nombre	\$ 1.800	\$ 26
Timbrado Constitución	\$ 765	\$ 11
Tasa Urgente Constitución	\$ 5.510	\$ 79
Tasa Edictos	\$ 3.200	\$ 46
Gastos de Escribanía	\$ 12.000	\$ 171
Honorarios armado del contrato e inscripción DPPJ La Plata	\$ 10.500	\$ 150
Registro de Marcas y Patentes	\$ 10.800	\$ 154
Total	\$ 44.575	\$ 637