



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***FINSYS***

**Autor: Nicolás Santiago Peña**

**DNI: 30.226.423**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Alejandro Fernández Coya**

**Buenos Aires, 31 de diciembre de 2022**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**



**Autor: Nicolás Santiago Peña**

**DNI: 30.226.423**

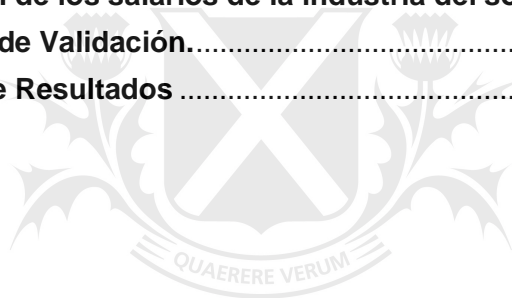
**Mentor del Trabajo de Graduación: Alejandro Fernández Coya**

**Buenos Aires, 31 de diciembre de 2022**

# Contenido

Oportunidad de Negocio Detectada .....	3
finSYS .....	3
Agradecimientos .....	5
Herramientas & Conceptos de Management Utilizados .....	6
El Cliente.....	8
Arquetipo de Persona – B2B .....	8
Mapa de empatía .....	9
Plan de Marketing.....	11
Análisis de la Industria .....	14
Expectativas para 2022 .....	16
Las 5 Fuerzas de Porter aplicadas al proyecto.....	17
Análisis PESTEL .....	19
Entorno Competitivo .....	21
La Oportunidad y el Mercado.....	23
Validación de la Idea de Negocio.....	23
El Mercado .....	25
Tamaño del Mercado .....	26
La Propuesta de Valor .....	27
Value Proposition Canvas .....	27
La Cadena de Valor.....	28
El Cliente Target.....	30
El Modelo de Negocios .....	31
Análisis FODA .....	33
Claves de Éxito .....	34
Plan RRHH: Equipo y Estructura Directiva .....	37
El equipo emprendedor de finSYS .....	37
Equipo Técnico .....	38
Estructura Inicial.....	39
Plan Operativo e Implementación .....	40
Plan Operativo.....	40
Recursos Claves .....	41
Localización.....	41
Actividades Claves del Plan Operativo .....	42
Plan de Implementación.....	42
Próximos etapas en el plan de implementación .....	43
Legales.....	45
Aspectos Legales .....	45

<b>Riesgos</b> .....	46
<b>Contexto Macro y Local</b> .....	47
<b>Plan Financiero</b> .....	49
<b>Aclaraciones previas</b> .....	49
<b>Modelo de Generación de Ingresos</b> .....	49
<b>Costos Fijos y Variables</b> .....	50
<b>Gastos de Marketing</b> .....	50
<b>Estado de Resultados Resumido</b> .....	51
<b>Proyección de Flujo de Fondos Libres y Valuación</b> .....	52
<b>Conclusiones</b> .....	54
<b>Fuentes y Bibliografía</b> .....	55
<b>ANEXO I – Marca y Demo del Producto</b> .....	57
<b>ANEXO II – Precios Vigentes</b> .....	59
<b>ANEXO III – Software, Ventas, Ingresos desde el exterior y empleo.</b> .....	60
<b>ANEXO IV – Evolución de los salarios de la industria del software.</b> .....	62
<b>ANEXO V – Encuesta de Validación.</b> .....	64
<b>ANEXO VI – Estado de Resultados</b> .....	70



Universidad de  
**San Andrés**

# Oportunidad de Negocio Detectada

finSYS



Desarrollar un sistema software y aplicación, que facilite el intercambio, creación y validación de toda información regulatoria entre el BCRA<sup>1</sup> y las entidades financieras que al organismo reportan. Disminuyendo los costos de las organizaciones como atractivo (uso e implementación online), agilizando los tiempos y sustituyendo el modelo de programación actual que poseen los pocos proveedores de este estilo de software.

Debido a la nueva conducción del BCRA, representada por directores que transmiten la necesidad de modernizar el Sistema Financiero se han emitido nuevas regulaciones que contemplan el uso de diversas plataformas digitales que merece ser aprovechada.

Con una experiencia de 16 años en el ámbito financiero he utilizado las mismas herramientas (software) prestadas por los mismos proveedores de este tipo de sistemas, sin evidenciar avances tecnológicos sustanciales en sus productos. Los proveedores actuales han desarrollado sus aplicaciones en lenguaje de programación casi obsoleto y limitada actualización o innovación en sus productos.

Encuentro aquí la oportunidad de desarrollar una herramienta ágil, dinámica, amigable y sencilla, pero sin dejar de lado la robustez y seguridad que exigen las regulaciones y organizaciones, logrando un concepto modular o “a medida” en este tipo de prestaciones.

Los sistemas actuales no responden 100% a las necesidades y tiempos que las Entidades demandan, a su vez el uso de tecnología “vintage” provoca atraso tecnológico impidiendo en determinados casos actualizaciones de software o sistemas operativos que los programas no soportan, incluyendo atraso tecnológico en el pc de los usuarios.

---

<sup>1</sup> BCRA: Banco Central de la República Argentina – <https://www.bcra.gov.ar>

Como usuario, conozco las necesidades que se requieren, como responsable de área, conozco los tiempos de implementación actuales y los inconvenientes económicos y sancionatorios que implica no responder en tiempo y forma ante el contralor. En nuestro plan participará como socia una experta en sistemas y programación que ha desarrollado su carrera principalmente como programador en IBM y SAP, a su vez, desde hace 5 años viene implementando distintos desarrollos en entidades financieras, con gran conocimiento técnico y parte importante en el desarrollo del producto final.

Por último y no menos importante, como miembro activo de la cámara ABE<sup>2</sup>, poseo participación en las reuniones de BCRA y he observado el énfasis que ponen en modernizar el sistema financiero. Actualmente no hay proveedores que estén avanzando en un gran desarrollo o cambiar su programación (Core).

Es el momento de aprovechar la flexibilidad que forzosamente está dando el regulador y desarrollar herramientas que disminuyan costos de implementación, elimine servidores físicos, PC obsoletas o con sistemas operativos viejos. Fomentar el uso y concepto de “nube”, digitalización, formularios on-line, accesibilidad desde cualquier punto y sobre todo implementar tiempos de respuestas rápidos hacen que esta aplicación/software sea hoy una oportunidad atractiva para las organizaciones.

Sintéticamente se puede decir que finSYS es una solución modular que reemplaza a los sistemas de información regulatoria y financiera, con intercambio 100% virtual para compañías financieras pequeñas, proveedores financieros y tarjetas, pero también insertar la aplicación en el mundo Fintech en el cual hoy los bancos están activamente participando (adquiriendo o desarrollando vinculación en estas empresas).

---

<sup>2</sup> ABE: Asociación de la Banca Especializada <http://www.abe.org.ar>

# Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin la ayuda y el apoyo de las personas que me rodean. Quiero utilizar este apartado para expresarles mi gratitud y cariño.

A mis dos pilares, mis dos faroles. A mi mujer, Gise, que me empujo a terminar constantemente y me apoyo incondicionalmente en este desafío, y que desde el día que nos conocimos me acompaña en todas mis aventuras, no podría haberlo hecho sin su amor y compañía. A mi hija Juanita, que llena de alegría mis días y con su pequeña edad me apoyo “estudiando” entre crayones y risas.

A mis padres, que siempre me apoyaron en cada decisión que tomé y que con tanto esfuerzo, sacrificio y sobre todo con mucho amor me han guiado y enseñado a que hay que poner amor en lo que uno hace y siempre ser Feliz. A mis hermanos, que a pesar de la distancia, están siempre apoyando y alegrándose por cada paso que damos.

A Fernando Lettieri, ideólogo y sponsor de encarar esta maestría, motivador incansable para que pueda lograrlo, me acompaño, me aconsejó, y estuvo cada vez que necesite.

A Banco Columbia por compartir este proyecto y potenciarme día a día.

A mis compañeros y docentes del MBA con los que compartí todo este proceso, A la Universidad de San Andrés, a Pedro Frías y a mi mentor Alejandro Coya por todo su apoyo y feedback.

A mi querido Equipo 2 y asociados: Sofi, Eze, Agus (doc), Pablito y Javi.

Gracias a todos ellos.

Nicolás Santiago Peña

# Herramientas & Conceptos de Management Utilizados

Para confeccionar el presente plan de negocios de finSYS se han utilizado las herramientas y conceptos del management que se exponen debajo y que se irán desarrollando en las diferentes secciones.

1. Cinco fuerzas de Porter<sup>3</sup>.
2. Análisis PEST<sup>4</sup>.
3. Ventajas Competitivas & Cadena de Valor<sup>5</sup>.
4. Business Model Canvas<sup>6</sup>.
5. Análisis FODA<sup>7</sup>.
6. Marketing Mix (4 P)<sup>8</sup>.
7. Entrevistas.
8. Valuación según Método “Adjusted Present Value” (APV)<sup>9</sup>.

A fin de análisis la industria en donde se desarrolla el plan de negocios y el poder que tienen los distintos actores que la integran, proveedores, consumidores, competidores, sustitutos y la rivalidad con competidores existentes ha sido utilizada las **Cinco fuerzas de Porter**. La estrategia y los factores en general que pueden afectar el proyecto, se ha realizado el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (**PEST**).

Con respecto a desarrollar la oportunidad del proyecto se ha utilizado la **Cadena de Valor** como herramienta que permite realizar un análisis interno identificando y desagregando las actividades principales generadoras de valor y potenciales ventajas competitivas.

Para comprender, fortalecer y analizar la propuesta de valor de finSYS se utilizó

---

<sup>3</sup> Porter ME, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harv Bus Rev. 2008.

<sup>4</sup> Aguilar FI, Scanning the Business Environment, New York: Macmillan. 1967.

<sup>5</sup> Porter ME, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1998..

<sup>6</sup> Osterwalder A, Pigneur Y. Business Model Generation.

<sup>7</sup> Humphrey SA. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Association Newsletter. 2005.

<sup>8</sup> McCarthy JE, Basic Marketing: A Managerial Approach. R.D. Irwin. 1960.

<sup>9</sup> Luehrman TA, Using APV: A Better Tool for Valuing Operations. Harv Bus Rev. 1997.



la **Matriz de FODA** que permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, asimismo las fortalezas y debilidades que posee el proyecto. Como complemento se confeccionó el **Business Model Canvas** que describen visualmente la propuesta del proyecto desde un enfoque amplio en cuanto a clientes, proveedores, asociados y recursos claves entre otros aspectos.

Para conseguir los objetivos comerciales se realizó el plan de marketing en base a las **4P** (producto, precio, publicidad y promoción). La idea principal es que el cliente perciba su valor y desee adquirirlo.

Por último, el análisis financiero como objetivo para detectar los recursos económicos y poder llevar a cabo el plan de negocios. Para ellos se utilizó el método de valuación **APV** (Adjusted Present Value). El resultado del análisis financiero refleja la viabilidad del proyecto en términos económicos. A su vez, y previamente, se realizó la estimación de costos e ingresos que permiten proyectar los estados financieros y de resultados, necesarios para determinar los flujos de fondos utilizados posteriormente en la valuación del proyecto.

Universidad de  
**San Andrés**

# El Cliente

Al tratarse de un proyecto que brinda una solución funcional para el negocio de las entidades financieras al cual apuntamos debemos diferenciar entre Cliente y Usuario. Esto se debe a que nuestro cliente serán las empresas pero necesitamos traccionar la adquisición a través de los usuarios, generando en ellos un beneficio o ventaja que permita desarrollar mejor su trabajo y como el de la compañía. finSYS debe pensar en su cartera de clientes pero sin descuidar el objetivo que siguen los usuarios.

Con respecto al cliente como entidades financieras, tamaño de mercado y cliente target será desarrollado en la sección dedicada a oportunidad y mercado, seguido de la propuesta de valor. Aquí solo haremos mención a que nuestro cliente está comprendido por entidades financieras, proveedores no financieros de crédito, billeteras y Fintech entre otras, las que hoy en su conjunto (y registradas) superan las 650 entidades activas para el producto.

Expuesto esto, hablaremos del usuario representando los intereses de los potenciales clientes pero también los propios.

## Arquetipo de Persona – B2B

Perfiles y Roles: Gerentes y mandos medios de Administración, Compliance, Planeamiento Comercial y otros responsables de áreas del ecosistema financiero con el deber de informar y reportar ante BCRA y otros entes información regulatoria y de aplicación para la toma de decisiones.

finSYS debe apuntar su estrategia de venta a convencer a estos perfiles, ofreciendo satisfacer las necesidades operativas que hoy no tienen cubiertas.

Nuestro arquetipo se representa gráficamente como Florencia.

Florencia es contadora, se siguió perfeccionando en finanzas por el interés surgido en su experiencia laboral, tiene 36 años y está dando sus primeros pasos con la responsabilidad de liderar una gerencia y a cargo de la información de gestión que necesitan los accionistas.

Su equipo es acotado y necesita demostrar resultados y eficiencia para seguir ganando confianza de la dirección, eso implica que dedique muchas horas a perfeccionar sus informes y desarrollar en herramientas de escritorios diversos

controles, no obstante resigna tiempo de vida personal para cumplir con todas las obligaciones. Florencia es consciente que dedica mucho tiempo al diseño de los informes y eso le impide controlar, asumiendo que sus reportes no han tenido fallas, también el tiempo invertido en el armado le impide focalizar en lo importante y sacar mejores conclusiones del negocio. Clave poder brindar una herramienta diseñada a su medida.

<p><b>Florencia Sbarbaro</b> 36 años Contadora con Posgrado en Finanzas</p>	<p><b>EMPRESA</b></p> <p>Bancos - Fintech y empresas financieras de tamaño pequeño Empresas financieras incipientes Baja estructura de personal y bajos recursos</p>	<p><b>PERFIL</b></p> <p>Florencia es Gerente de Administración en un banco chico y tiene la responsabilidad de cumplir con la información regulatoria pero también la responsabilidad de presentar ante accionistas y directores el plan de gestión y evolución del negocio.</p>
	<p><b>HERRAMIENTAS</b></p> <p>Mucho uso de aplicaciones de escritorio y pocas soluciones funcionales que ahorren tiempo de reprobados. Excel y MSOffice y software de gestión básico</p>	<p><b>REPORTES</b></p> <p>Florencia cuenta con dos analista que deben preparar la información de gestión de la compañía y presentaciones financieras a los entes externos.</p>
	<p><b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b></p> <p>Mejorar la Eficiencia y calidad de las presentaciones. Cumplir con los entes reguladores sin incurrir en Multas Disponer de ayuda para gestionar toda su área de forma profesional.</p>	<p><b>DESAFIOS y PROBLEMAS</b></p> <p>Conseguir mejores resultado de gestión Fortalecer a su equipo de herramientas que mejoren la calidad de vida y trabajo Conciliar mejor el tiempo entre su vida personal con la laboral Dedicar mas tiempo al analisis y control de la gestión y no tanto al desarrollo de los informes.</p>
	<p>Florencia es activa en LinkedIn, comparte contenido innovador y recomienda-felicita a sus contactos cuando publican logros, ascensos o nuevos desafíos. Publica cierto contenido de su autoría cuando tiene tiempo. Lee blogs financieros y tecnológicos. Se considera Tech e intenta tener siempre la ultima versión de su equipamiento de "cabecera". En su perfil de instagram personal se comporta distendida con un fuerte en gastronomía y celebridades.</p>	

## Mapa de empatía

¿Quién? Personas en responsable de confeccionar información para la toma de decisiones y también para presentar ante reguladores y stakeholders. Gerentes y mandos medios de Administración, Compliance, Planeamiento Comercial y otros responsables de áreas.

¿Qué necesita hacer? tener más tiempo para análisis y control de la gestión, dejando de lado el armado constante de reportes. Acceder desde cualquier dispositivo y de customización personalizada. Sin necesidad de tener conexión

a una aplicación de escritorio fija. Mejorar su performance y por ende el resultado de la compañía al tener mejor información para la toma de decisiones.

¿Qué ve? Que los sistemas actuales no tienen la posibilidad de customizar según las necesidades puntuales de las compañías que varían considerablemente por su tamaño, recursos y perfil accionario. Considera que las herramientas de escritorio no son seguras pero brindan la posibilidad de diagramar a medida lo que se quiere mostrar, aunque se invierte mucho tiempo en cada nuevo informe. Ve a otros referentes del mercado y se compara con empresas más grande que acceden mejor a la información de mercado, que si bien es pública, requiere mucho esfuerzo para trabajarla si no se cuenta con herramientas adecuadas.

¿Qué dice? Le gustaría compartir sus logros y ser referente, y mejorar su calidad de vida. Necesita generar tiempo para mejorar el análisis y transmitir acciones que mejoren la rentabilidad.

¿Qué hace? Invierte mucho tiempo en mejorar la calidad de su trabajo y el de su equipo, aún con los recursos limitados que posee, tiene un buen salario pero que en determinados momentos de stress no satisface su equilibrio personal-laboral. Tiene una rutina diaria de horarios y si bien tiene tiempo para el disfrute continua monitoreando e-mails, noticias y hasta informes relacionados a su trabajo.

#### Piensa y Siente

Tiene la convicción de que sus rendimientos le permitirán posicionarse mejor en el mercado y le abrirá nuevas oportunidades laborales o de proyectos estratégicos internos. Siente que su posición actual ha sido fruto de su esfuerzo y compromiso, que ha ganado la confianza de sus superiores a base de una muy buena gestión de sus responsabilidades, por ello, le gustaría no bajar su rendimiento y mejorar la calidad de vida laboral suya y de su equipo que le permita además de satisfacción un equilibrio ordenado entre su trabajo y su vida personal.

# Plan de Marketing

El principal objetivo radica en satisfacer las necesidades demandadas por los clientes actuales y futuros del sistema financiero, debido a la dinámica de los cambios en las regulaciones y situaciones económicas (micro y macro), que exigen una rápida respuesta que les permita cumplir sus requerimientos en tiempo y forma, adicionando a esto un esquema modular que permite ahorros en tiempos y costos.

En cuanto a los objetivos principales de finSYS, podemos mencionar como relevantes:

- a. Diversificar la oferta de servicios.
- b. Aplicar el conocimiento experto para mejores prácticas y apoyar desde la consultoría las implementaciones o requerimientos de información.
- c. Actualización constante de los servicios ofrecidos.
- d. Crear nuevos productos que puedan ser útiles de acuerdo con la tecnología implementada y la administración de las bases de datos que posee la empresa.
- e. Desarrollar I+D sobre el mercado apuntado.

Se espera que la empresa pueda acceder entre un 3% y 6% de las entidades que componen el ecosistema financiero, incluye Fintech<sup>10</sup>, Emisoras de tarjetas de crédito y Proveedores no financieros de crédito (Q. 699), lo que arroja un total entre 21 y 42 clientes potenciales para el primer año.

El producto es un software de gestión, información y reportería normativa aplicable a entidades financieras o empresas de servicios financieros. Se comporta de manera modular o integral dependiendo las necesidades del cliente, permitiendo así contar con un producto acorde a las necesidades específicas de cada cliente sin incurrir en mayores costes de implementación que los necesarios. Pensado como una alternativa a los sistemas de información regulatoria tradicionales que incluyen instalaciones y estructuras (requerimientos de hardware) complejos, el producto ofrece la particularidad de trabajar en

---

<sup>10</sup> El término *FinTech* refiere a las innovaciones tecnológicas en servicios financieros que podrían dar lugar a nuevos modelos de negocios, aplicaciones, procesos o productos con un efecto asociado en los mercados financieros, en las instituciones financieras y en la provisión de servicios financieros

servidores online y de acceso remoto de cualquier unidad que cuente con acceso permitido.

El producto está diseñado para atender de forma rápida ante los intempestivos cambios regulatorios y exigencias del mercado. Esto lo vuelve competitivo ante los sistemas tradicionales que deben implementar cambios que afectan a varios módulos y deben disponibilizar a sus clientes para una posterior implementación en sus servidores. Nuestro producto se actualiza internamente sin necesidad de un trabajo adicional por parte del cliente. Demo en Anexo "I"

A su vez, el producto/servicio se ofrece bajo diferentes módulos agrupado bajo categorías de:

- Finanzas
- Regulatorio
- Mercado y Estadísticas
- Gestión y Control

La empresa realiza una estrategia de precios bajos, esto se debe a que, a diferencia de nuestros competidores, no poseemos costos de estructuras elevados como ser servidores propios en distintas unidades de negocio o clientes y poseemos el servicio de forma remota a través de host y nubes aprobadas por los entes reguladores, lo que disminuye sustancialmente el precio y podremos hacer de ello una estrategia competitiva, brindando igual o mejor seguridad a la información de nuestros clientes y cumpliendo con los requisitos establecidos en las normativas vigentes para las entidades financieras (BCRA)<sup>11</sup>.

El ingreso monetario de la compañía (precio) estará dado principalmente por las implementaciones de los módulos como así también por las horas de consultoría y los desarrollos solicitados a demanda. Adicionalmente, al igual que los competidores, contamos con un abono mensual de horas mínimas y que cubren el servicio de actualizaciones simples (no desarrollos nuevos), bajo esquema de paquete de servicios. Las horas extras y desarrollos nuevos se facturarán por separado. Ver modelo de ingresos en el plan financiero.

El esquema modular, permite la contratación de aquellos necesarios para la

---

<sup>11</sup> <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Texord/t-rmsist.pdf>



operación de la compañía y no un estándar de módulos de nula utilidad como presentan algunos de los competidores que encarecen el producto y no presenta un valor agregado. Para conocer el tarifario vigente y funcionamiento del sistema Pack Services consultar Anexo II.

finSYS se hace visible en las cámaras que agrupan las distintas entidades financieras, las cámaras y redes de emprendedores, Fintech y en entes públicos. Al ser un producto accesible por distintas plataformas y online es posible llegar al cliente en cualquier punto del país y brindando rápida respuesta.

Por último, la promoción se realizará a través de sitios web, presentaciones en las distintas cámaras agrupadoras de entidades financieras, Fintech y emprendedores, como así también en los sitios web económicos a través de banners y publicidad tradicional. Mismo modo a través de redes sociales sin dejar de lado los espacios de coworking al que hoy muchas entidades están llegando con personal clave para negocios.

**Resumen en base a las 4 P (Producto – Precio – Plaza – Promoción)**

Producto	Precio	Plaza	Promoción
1. Software de alta calidad	1. Estrategia de Precio Bajo	1. Cámaras de EF	1. Cámaras de EF
2. Modular o Integral	2. Mantenimiento Mensual	2. Cámara de Emprendedores	2. Cámara de Emprendedores
3. Ágil y dinámico	3. Bonificaciones y Descuentos por Módulos adquiridos	3. Fintech	3. Webs Económicas
4. Accesible en distintas opciones	4. Bonificaciones a empresas del mismo grupo	4. Entes Públicos	4. Web - Redes Sociales
5. Flexible	5. Ingresos por Consultoría		5. Espacios de CoWorking
6. Adaptable	6. ingresos por Hs Desarrollo personalizado		6. Venta Directa Canales habituales
	7. Actualizaciones (determinadas)		

## Análisis de la Industria

Comprendida dentro de la Industria del Software y Servicios Informáticos (SSI), FinSYS participará en el segmento que atiende los sectores Servicios Financieros y Aseguradoras.

La industria SSI puede ser considerada parte integrante de la industria de Tecnologías (TI) la cual abarca: Hardware, Software y Servicios Informáticos.

En este contexto estas industrias son intensivas en trabajo calificado, pero con bajos términos de capital físico, no obstante, la exigencia de confiabilidad, calidad y cumplimientos regulatorios ha llevado a que se introduzcan estándares de calidad y gestión certificados por normas ISO entre otros.

Actualmente la CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos) nuclea a aquellas empresas de la industria destinadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios. Actualmente existen asociadas más de 800 empresas, con otras participantes del ámbito internacional.

Los outputs de la industria de software pueden ser clasificados como productos o servicios, mientras que los inputs (ingresos) provienen principalmente de la venta de licencias para su uso, siguiendo con ingresos generados por los servicios a medida, implementaciones, consultorías, capacitación y mantenimiento de software entre otros.

Tres indicadores claves: empleo, ventas totales e ingresos del exterior, permiten analizar la evolución de este sector en la última década.

De acuerdo con el último reporte anual emitido por OPPSI<sup>12</sup> estas variables claves se han comportado de la siguiente manera:

- El empleo, la variable de mayor sustento para entender el crecimiento del sector y su potencialidad, ha aumentado un 47,8% entre 2009 y 2021, siendo la variación interanual para el periodo 2020 - 2021 del 6,9%. A modo de

---

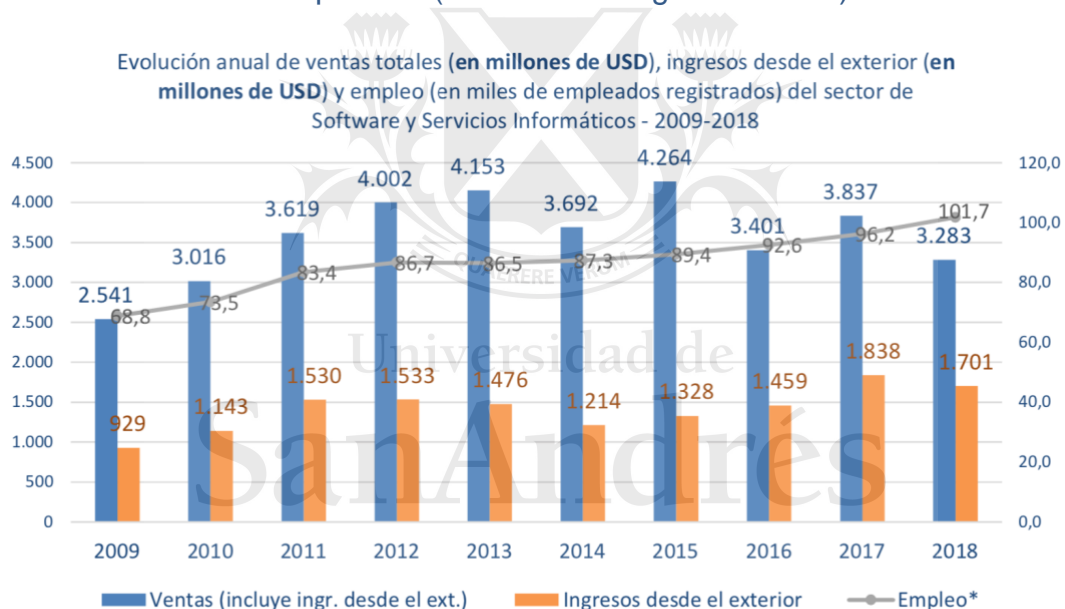
<sup>12</sup> Observatorio Permanente de la industria del Software y Servicios Informáticos.



comparación, el empleo registrado de todo el sector privado entre ambos años disminuyó un 2,3% (OEDE)<sup>13</sup>.

- A pesar de la crisis de 2008-2009 y las recientes devaluaciones de principios de 2014, fines de 2015 y 2018, las ventas del sector medidas en dólares venían creciendo a una tasa del 2% anual hasta el año 2017 donde por la devaluación de los años 2018 y 2019 se evidencia una caída del 6,2% respecto del último año, ahora bien, si se mide en pesos nominales las ventas para el 2019 se incrementaron un 50,5% respecto del año anterior.

- Por último, durante los últimos diez años los ingresos desde el exterior crecieron a una tasa anual del 7,2% en promedio. Como referencia, los ingresos desde el exterior para la cuenta de servicios de todo el país crecieron un 3,3% acumulado anual durante el mismo período (Balanza de Pagos – INDEC).



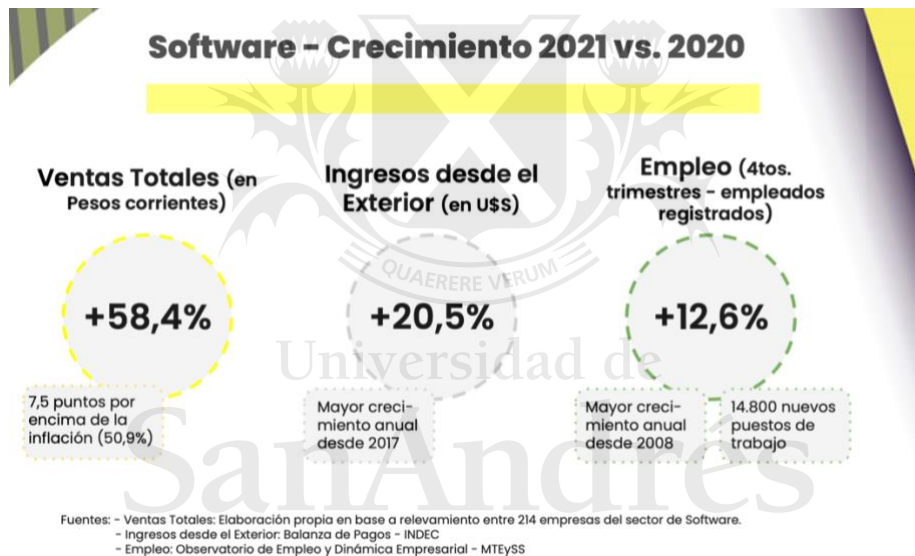
\* Empleo 2018 al 3er. trimestre.

Fuentes: Ventas: relevamiento OPSSI – Ingresos desde el Exterior: Balanza de Pagos INDEC – Empleo: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (Ministerio de Producción y Trabajo)



<sup>13</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/index.asp>

En particular el año 2021 vs 2020 las tres variables claves se han comportado de la siguiente manera: en primer lugar, **un aumento del 12,6% en el empleo** (sin contabilizar empleos no registrados) siendo el indicador central de crecimiento sostenido del sector, aun en el difícil e incierto contexto económico. En segundo lugar, se evidencia **un incremento de la facturación por ventas del 58,4%**, esto puede explicarse no solo por el aumento de precios siguiendo a la inflación que fue del 53,8%, sino también por la relevancia de las exportaciones, que en este último año se acercó al 52% de las ventas totales del sector. Por último, **los ingresos del exterior crecieron un 20,5%** con respecto al mismo período del año anterior, no obstante, con sus 1.787 millones de dólares consolidan al sector como un destacado exportador de la economía argentina. Consultar Anexo III para mayor información.



## Expectativas para 2022

Si se mantienen la conducta inflacionaria respecto de los años anteriores (aprox. 70%), se espera una evolución en los precios de bienes y servicios en similares porcentajes respecto al año anterior. Lo mismo sucede con los ingresos del exterior que luego de la caída evidenciada en 2018 y 2019 se ha recuperado rápidamente. En relación con el empleo, se mantiene el incremento en la demanda de personal calificado por parte de las empresas de este sector, y en mayor magnitud respecto de la evolución de los años anteriores, se estima una creación de 14,5 miles nuevos puestos que deberán ser cubiertos.

## **Las 5 Fuerzas de Porter aplicadas al proyecto**

Se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter que determina la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria, determinando el grado de atractivo de la industria, en este caso del software, y su rentabilidad. A continuación, se describen brevemente un escenario actual y futuro.

### **(F1) Poder de Negociación de los clientes. Actual: Moderado – Futuro: Bajo**

Dado la atención específica a servicios financieros, puntualmente en aspectos regulatorios, el esfuerzo de implementar, desarrollar y/o adecuar los sistemas a las organizaciones, genera que en primera instancia sea complejo ganar al cliente, pero a futuro, el riesgo de realizar un cambio a un programa hecho a medida reduce su poder de negociación. Se podría decir que tiene una barrera de entrada mediana/alta pero una vez funcionando la barrera de salida es baja.

### **(F2) Poder de Negociación de los Proveedores. Actual: Bajo – Futuro: Bajo**

La oferta de hardware y software soporte es muy alta en cuanto a volumen, aún incluyendo los servicios terciarizados que pueden brindar otras soluciones no les da fuerza a estos para ser considerados una amenaza, esto mismo se puede trasladar en cuanto a insumos y precios. La oferta de desarrolladores sigue esta misma tendencia y hace que sea fácil la sustitución o reemplazo. Se considera que este comportamiento continuará hacia futuro.

### **(F3) Amenaza de Nuevos Competidores. Actual: Alta – Futuro: Alta**

El auge Fintech sumado a la democratización y agilidad de información, permite el desarrollo inmediato de aplicaciones o sistemas que pueden competir con la idea de FinSYS. Es por ello por lo que considero que la entrada de nuevos competidores es alta, el esquema modular permite que otros competidores puedan satisfacer en parte o en su totalidad la demanda de los clientes.

### **(F4) Amenaza de Productos Sustitutos. Actual: Moderado – Futuro: Alta**

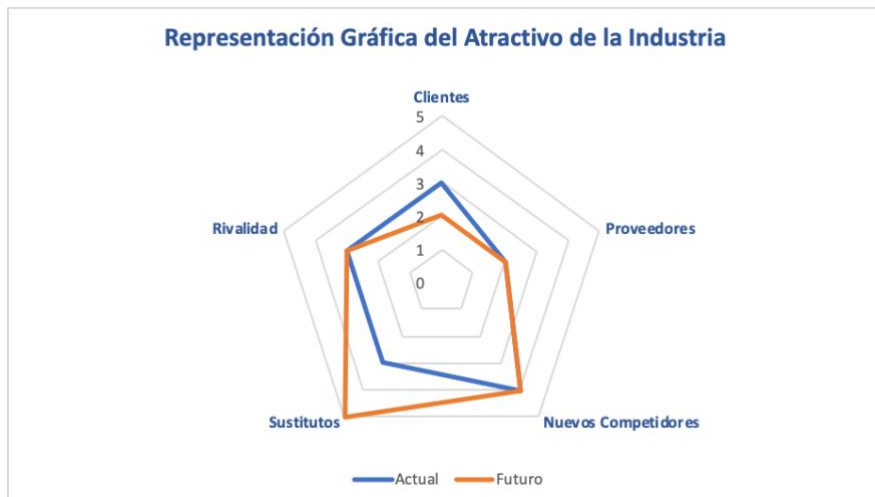
Considerando que FinSYS “ataca” el Sector Financiero y Fintech, en una primera instancia, brindando solución ante las regulaciones de BCRA y organismos de contralor, hace que en un momento actual la volatilidad de las exigencias los clientes elijan una solución a un desarrollo propio o estándar. Esto provoca que

los productos sustitutos en este escenario lo clasifiquen como “moderado”, ahora bien, en un escenario futuro y de calmo en cuanto a nuevas exigencias permita pensar en desarrollos internos a medida con el know how que solo los integrantes de las organizaciones poseen. Por otro lado, en la industria del software la velocidad de replica es muy importante, haciendo que se rotule como “alta” la amenaza en un escenario futuro.

**(F5) Rivalidad entre Competidores. Actual: Moderado – Futuro: Moderado**

Pocas empresas hoy en día se encargan de satisfacer la demanda del Sistema Financiero en cuanto atención en aspectos regulatorios dado las exigencias normativas que requieren los organismos de contralor para poder funcionar. Esto ha sido así durante muchos años, las regulaciones actuales tienen la iniciativa de flexibilizar y agilizar, quitando algunas exigencias que han quedado obsoletas o incluso ya son naturalizadas, por lo cual el mercado de software está abocado a captar clientes o fidelizarlos mediante innovación o asistencia personalizada antes que estar pensando netamente en competir, la competencia existe, pero considero que tiene un clasificación moderada y poco agresiva.

A modo de resumen en las 5 fuerzas analizadas, se puede afirmar que el foco debe ser puesto en controlar los productos sustitutos y el alcance de los nuevos competidores. La industria del software continua en expansión desde hace mas de 10 años permitiendo aún que todos sus participantes puedan especializarse y desarrollar productos atractivos en cada una de las industrias. FinSYS debe aprovechar las desregulaciones y estar alerta ante cualquier indicio de flexibilización o de innovación que permita captar una porción mayor de mercado.



## Análisis PESTEL

A través de esta herramienta se evalúan los factores externos a la organización que afectan al desempeño de un proyecto o empresa. Ahonda en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, como también ecológicos y legales, permitiendo tomar decisiones evaluando los riesgos externos que afectan a la industria en la que FinSYS participa.

### Factores Políticos y Legales

- **BCRA:** Influye con su constante regulación sobre el mercado al cual se apunta, con actualizaciones normativas constantes y en sintonía con las políticas económicas y sociales que determina el poder ejecutivo, aunque no corresponda por la independencia que debería tener el organismo. Se creó la "Mesa de Innovación Financiera" en el Banco Central, donde se reunían todos los actores financieros una vez por mes para discutir cuestiones regulatorias y operativas del sector bancario y de pagos.
- **Incentivos del Estado** a la industria a través de políticas de crédito y/o subsidios.
- **Polos tecnológicos.** Permiten la integración con empresas de la industria, fomenta la colaboración y sinergia.
- **La intervención del Estado,** diseñando regulaciones correctas, cooperando con el sector privado para mejorar el ecosistema para todos sus participantes, e impulsando más y mejor competencia, ha generado múltiples beneficios.

### Factores Económicos

- **Ley promoción del software y Ley de Economía del Conocimiento<sup>14</sup>.** Donde se mantiene el beneficio de reducción de alícuota del impuesto a las Ganancias, la baja sobre el pago de contribuciones patronales y mejoras en las condiciones de acceso para las pymes. La modificación de la ley de promoción del software sobre esta nueva Ley de economía del

---

<sup>14</sup> Ley 27.570: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236496/20201026>

conocimiento está orientada a promover las facilidades de ingresos de las pymes y microempresas a partir de una flexibilización de los requisitos de acceso (porcentaje de I&D, de capacitación, de exportaciones que deben cumplir para obtener los beneficios)

- **Datos de Mercado y Macroeconomía** respecto de la industria sobre comportamiento en ventas, inversiones y empleo tanto de índole nacional como internacional.
- **Exenciones impositivas** o alícuotas reducidas tanto de Ganancias, IVA e Ingresos Brutos de acuerdo con la jurisdicción don de se radique la sociedad.
- Fuerte **crecimiento de inversiones por parte del Sector Financiero** en empresas tecnológicas como también comprendidas en la industria del software y Fintech.

#### **Factores Culturales, Sociales y Ecológicos**

- las Fintech son el sector más dinámico de la economía argentina, habiéndose convertido en la Argentina en uno de los líderes regionales en materia de inversión, empleo y nuevos proyectos desarrollados.
- Más de 16.000 empleos directos del sector e inversiones superiores a u\$s 900 millones en el 2021.
- Socialmente los consumidores ahora tienen más servicios, de mejor calidad y más baratos. Muchos de ellos, pudiendo acceder por primera vez a servicios financieros a su vez, cientos de empresas, nuevas y establecidas, que pudieron desarrollarse, crecer y en muchos casos salir a competir a otros mercados regionales, y esto fomenta el crecimiento de nuevos empleos, bien pagos, interesantes, y con perspectiva de crecimiento.
- El boom Fintech se ha convertido en un sector vibrante que impulsa la actividad económica de un país.
- las empresas tecnológicas pueden tener un papel clave en la operativa de una cadena de suministro verde. El uso inherente de big data, inteligencia



artificial (IA) e información en tiempo real por parte de estas empresas hace de la industria un modelo perfecto a seguir a la hora de implementar prácticas logísticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. La reputación de marca se fortalece cuando las empresas utilizan tecnologías financieras innovadoras: ganan confianza dentro de su sector y a los ojos de la comunidad en general. La inversión en soluciones verdes consolida el impulso hacia la sostenibilidad y permite establecer conductas y comportamientos empresariales éticos.

### Factores Tecnológicos




- **Nube.** El concepto de servidores remotos y en la “nube” en reemplazo de la tecnología bajo esquema de servidores físicos con asistencia de mantenimiento, refrigeración y actualización de hardware.
- **Asistencia remota** sin necesidad de personal in Company administradora de servidores, aplicativos y mantenimiento del sistema.
- **Flexibilidad** y fácil acceso a la tecnología.
- Datos del **crecimiento de mercado tecnológico** donde evidencian el uso de este esquema de trabajo remoto y con independencia física en las estructuras de las compañías.

### Entorno Competitivo

finSYS como hemos mencionado, participa dentro de la industria del software pero con aplicación directa en la industria financiera.

Si bien se suele confundir entre software de gestión para mencionar solo información contable, en nuestro caso competimos en los software de regulación financiera, planificación comercial y financiera, estadísticas y otros servicios particularmente para empresas y entidades financieras (reguladas o no, pero que forman parte del ecosistema de servicios financieros)

En base al párrafo precedente, y graficando con el siguiente cuadro se pueden mencionar a los siguientes competidores, no necesariamente con igual o similar oferta de servicios que propone finSYS pero con la capacidad de poder hacerlo o desarrollarlo rápidamente. Expongo a continuación cada uno de ellos y las similitudes y diferencias con la oferta de servicios y productos de finSYS

			
Integración modular y API's	✗	✓	✓
Funcionamiento 100% Virtual (NUBE)	✗	✗	✓
Rápida respuesta a cambios regulatorios	✗	✓	✓
Actualización Automática	✗	✓	✓
Diseño a Medida	✗	✗	✓

Se puede observar que el fuerte de finSYS pasa por el diseño a medida y su funcionamiento virtual, condición que hoy parece común pero muy poco reglamentado y usado en la industria financiera regulada por el BCRA.

En dicho sentido, una de las ventajas competitivas de finSYS y que no debe descuidarse es la practicidad y agilidad que permite el funcionamiento bajo esta modalidad.

No obstante, una amenaza de estos competidores, es principalmente worldsys quien hoy tiene la mayor participación del mercado en las entidades mas grandes. Su oferta de servicios y productos es amplia pero su costo es muy elevado, ofrece un producto de calidad pero poco "moldeable", aún así finSYS apuntará a las entidades más pequeñas o incipientes con poca estructura que permita desarrollos in company por su falta de "manos" y que a su vez el costo sea un posible limitante a la hora de contratar a una empresa como worldsys.

Se puede destacar que hoy worldsys como competidor más fuerte posee una estructura de personal grande, pero también gran capacidad instalada en las entidades como servidores locales y aplicaciones de instalación de escritorio bajo esquema de licencias. Desarmar eso y migrar 100% a web (.net) puede ser costoso. Es ahí donde finSYS aprovechará a consolidarse en empresas pequeñas para ir ganando cuota de mercado y perfeccionando sus productos y servicios.



# La Oportunidad y el Mercado

He mencionado al inicio de este documento el desafío de desarrollar un sistema software diferente a los utilizados actualmente en el mercado financiera que facilite el intercambio, creación y validación de toda información entre el BCRA y las entidades bajo su órbita.

La oportunidad de desarrollar una herramienta ágil, dinámica, amigable y sencilla, pero sin dejar de lado la robustez y seguridad que exigen las regulaciones y organizaciones, lo vuelve un producto diferencial y/o complementario para el mundo Fintech que está en auge o, por que no, para aquellas entidades financieras tradicionales que tengan por objetivo una disminución de costos y rápida respuesta a los cambios.

Como he ido mencionado, los sistemas actuales no responden 100% a las necesidades y tiempos demandados, agregando que su tecnología aún requiere en muchos casos de servidores físicos que acarrear mayores costos de mantenimiento y disponibilidad de supervisión constante para su correcto funcionamiento.

El objetivo de finSYS es captar ese mercado en constante crecimiento como son las Fintech, Emisoras de Tarjetas, proveedores no financieros de crédito como pueden ser las financieras de las Automotrices o Casas de Electrodomésticos. Para ello, aprovechará al máximo las regulaciones que otorga el BCRA en sus programas de Innovación Financiera para desarrollar servicios financieros mas accesibles, competitivos y transparentes potenciándolos con tecnología <sup>15</sup>

## Validación de la Idea de Negocio

En función a lo mencionado anteriormente, y a su vez como usuario directo de sistemas de información para entidades financieras me hace inferir que la herramienta tendrá una excelente aceptación en el mercado, logrando instaurarse como una opción diferencial a las ya vigentes en el mercado.

Con el fin de validar la idea se ha realizado una encuesta enfocada a usuarios de sistemas de información para entidades financieras de diversas

---

<sup>15</sup> [http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion\\_financiera.asp](http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp)

especialidades y volúmenes de negocio. La encuesta también ha sido dirigida a usuarios de proveedores no financieros de crédito con el fin de evaluar si hay correlación entre las necesidades de aquellas empresas netamente financieras y aquellas donde el producto financiero es un complemento de su actividad principal. En el Anexo V se detalla el contenido de la encuesta, objetivo y resultados.

Producto de las respuestas, se exponen a continuación el análisis de los resultados obtenidos:

- El 100% de los entrevistados se desempeñan trabajando en el sistema financiero y son usuarios activos de aplicaciones y software donde competirá finSYS.
- El 71% prefiere una solución integral y solo el 29% elige una implementación modular, se aclara que la solución integral comprende a los distintos módulos, infiero que la preponderancia en la elección de una solución integral se debe a la practicidad de implementar por única vez, independientemente si los módulos serán usados o no. Lo que se sustenta en los resultados que siguen donde el 43% busca un sistema ágil y sencillo y un 14% prepondera un soporte técnico de calidad. Siguiendo con las preponderancias y en igual sintonía que en la elección modular, un 29% prepondera la flexibilidad. Por último, ninguno de los encuestados priorizó el bajo costo, esto no solo refuerza que la necesidad pasa por un sistema que cumpla las necesidades hoy no cubiertas independientemente del costo. Aun así, considero que la posibilidad modular atrae a quienes deben tomar las decisiones presupuestarias en comparación con otros sistemas integrales o, incluso, nuestra misma propuesta integral.
- Continuando con temas costos y necesidades de equipamiento, es de destacar que el 67% se inclina por una solución que “corra” en la nube, sin la necesidad de servidores, hardware y licenciamiento en equipos.
- Finalmente, y profundizando sobre los entregables que podrá resolver finSYS y que hoy otras soluciones no lo resuelven, el 67% exige estadísticas, reportería financiera y económica por sobre aquellos que

eligieron reportes normativos, legal o administrativos. A su vez, sobre el valor agregado en alertas y workflows se evidencia una aceptación muy alta en brindar recordatorios de vencimientos y noticias sobre novedades en materia regulatoria, economía y finanzas.

En conclusión, se puede evidenciar a raíz de los resultados de la encuesta que finSYS es una alternativa muy interesante para el mercado actual. Los resultados muy positivos de esta validación dan fuerza al proyecto y considerando el aumento exponencial de servicios financieros impulsado por las Fintech como billeteras digitales, servicios de pago y oferta crediticia para el segmento no bancarizado confirma que una solución modular sigue siendo interesante.

## **El Mercado**

finSYS tiene como objetivo proveer una solución que reemplace a los sistemas de información regulatoria y de intercambio entre las entidades financieras, proveedores no financieros y emisores de tarjetas con sus reguladores, así como también insertar la aplicación en el mundo Fintech en el cual hoy los bancos están activamente participando (adquiriendo o desarrollando vinculación en estas empresas).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y del relevamiento realizado se desprende que hoy el mercado financiero y sus proveedores alcanza un total de **699** empresas.

El mercado financiero regulado se compone de Bancos, Compañías Financieras, Emisores de Tarjetas de Crédito, Agencias y Casas de Cambio y Otros proveedores no financieros de crédito como pueden ser mutuales y cooperativas que proveen de créditos a sus afiliados a través de sus cajas recaudadoras. Pero también, de manera incipiente y con un crecimiento exponencial las Fintech empiezan a ser atractivas para nuestro negocio. Es de publico conocimiento que los entres reguladores y los gobiernos están detrás de poder tener bajo su orbita a estas entidades.

Otro factor importante de este crecimiento es que gran parte de las entidades financieras “tradicionales” comienzan a invertir o abrir sus propias Fintech, esto les permite acceder a clientes no bancarizados, de alto riesgo y aplicar tasas y comisiones fuera de las regulaciones y exigencias que hoy impone el BCRA. Las

billeteras electrónicas, las App de pago, la negociación de criptomonedas y el intercambio de fondos o inversiones sin el respaldo son los principales atractivos y funcionalidades de estas compañías.

## Tamaño del Mercado

El mercado al cual queremos proveer de servicios se compone de la siguiente manera:



Los bancos y entidades financieras regulados no han sufrido movilidad significativa en los últimos 10 años, pero el mercado Fintech ha crecido en un 295% en los últimos dos años, pasando de 91 compañías registradas a 268 actualmente<sup>16</sup> a las que se le agregan las nuevas billeteras digitales. Cabe mencionar que en el último semestre, algunas de estas nuevas billeteras han desaparecido o reducido su nivel de negocios limitando transacciones o incluso servicios.

Teniendo en cuenta que la competencia se encuentra dentro de las entidades reguladas, esperamos captar de ellas entre el 3% y 6% en el primer año y entre el 3% y 10% del resto del mercado en idéntico período apuntando así a un mínimo de 21 clientes para el primer año.

<sup>16</sup> Estudio Fintech 2021: Ecosistema argentino – Cámara Argentina de Fintech - <https://camarafintech.com.ar>

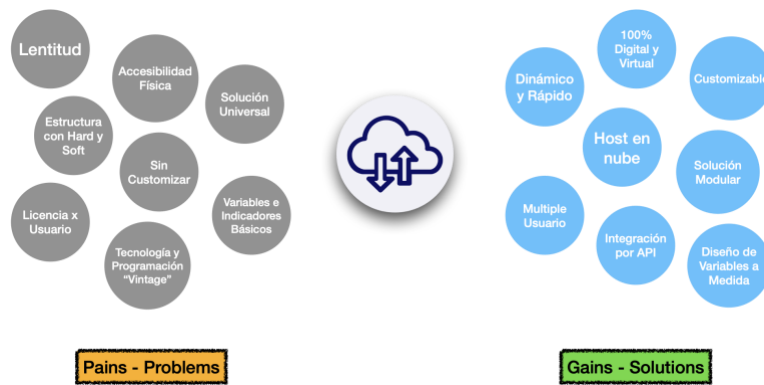
# La Propuesta de Valor

## Value Proposition Canvas

**Customer Jobs:** El usuario busca una herramienta que facilite su trabajo, y exponga claramente la información que hay en el mercado y sea de utilidad para el segmento y tipo de empresa en la que se encuentra operando. Una solución modular que le permita armar valor dentro de la compañía identificando la mejor alternativa para la toma de decisiones, sin descuidar la relación con la información regulatoria y para stakeholders. Una solución ágil que pueda ser accesible de cualquier dispositivo y lugar.

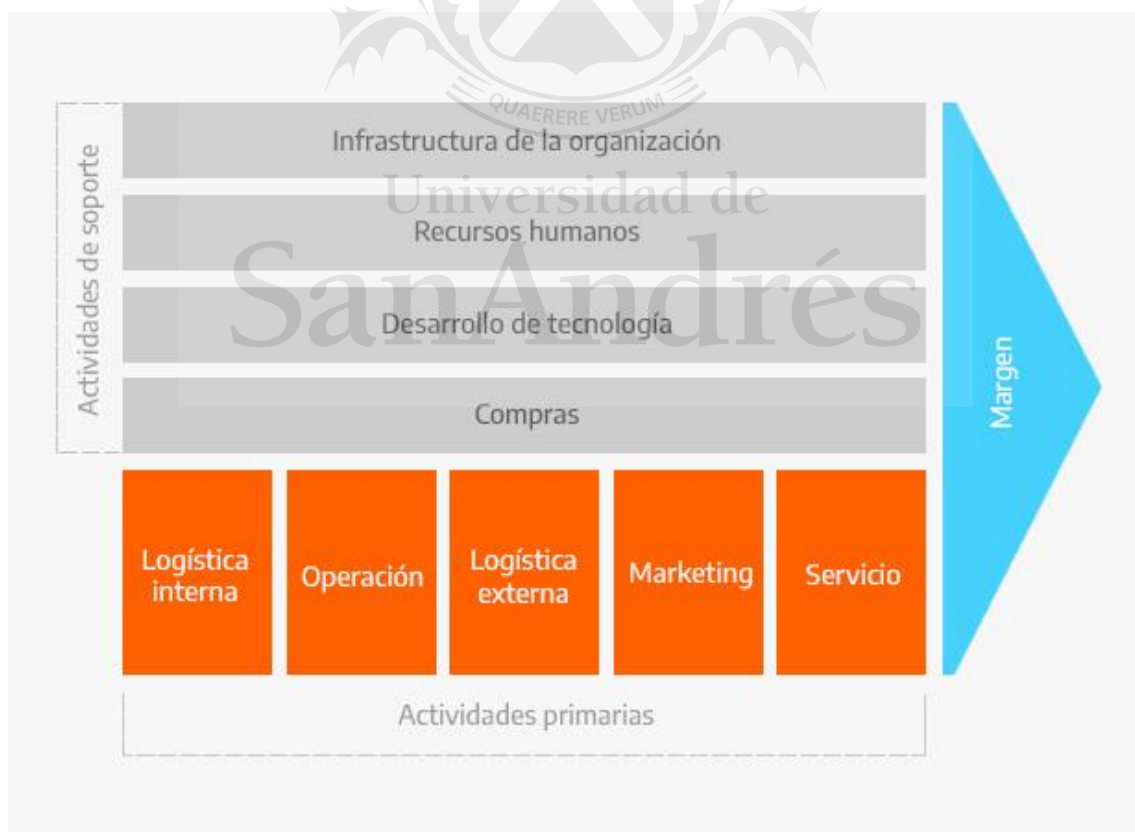
**Pains:** Sistemas actuales lentos de accesibilidad física por licencia y usuario en una PC de escritorio única o por VPN. De actualizaciones de versión lentas y con necesidad de intervención de personas para su instalación. Soluciones integrales y rígidas con poca posibilidad de customización. Estructura y tecnología vintage, con necesidad de operar en servidores locales in company. Entregables de información con diseño único, indicadores standard que no necesariamente indican una situación financiera o económica que permita tomar decisiones correctamente.

**Gains:** Sistema ágil, dinámico y rápido, que trabaja 100% en plataformas virtuales (nube), sin necesidad de actualización en planta (se realiza en finSYS), Customizable 100%, si bien entrega templates de uso común permite con pequeños desarrollos generar el tipo de información y muestra que la empresa requiera. Se integra con BCRA por API's asegurando la conexión segura y más reciente información para estudio. Accesible desde cualquier dispositivo que tenga conexión a internet y soporte su ingreso. Sin necesidad de licencias sino a través de perfiles y usuarios asignados con la posibilidad de trabajar en multisesiones.



## La Cadena de Valor

Como se ha mencionado anteriormente esta herramienta introducida por primera vez por Michael Porter permite realizar un análisis interno identificando y desagregando las actividades principales generadoras de valor y potenciales ventajas competitivas. Ilustrativamente podemos encontrar la cadena de valor bajo el siguiente gráfico:



A partir de este concepto se identifican aquellas que resultan de mayor relevancia o interés para el proyecto finSYS. A continuación, se describe brevemente solo aquellas que su valor las convierte en ventajas competitivas:

- Actividades Primarias
  - *Operaciones:* el proceso de cambio, diagramación y transformación para implementar los cambios regulatorios y exigencias normativas como del cliente es esencial.
  - *Marketing:* actividad indispensable para captar a los potenciales clientes haciendo valer el producto y la efectiva comunicación de los logros alcanzados e implementados, comunicando aquello que lo vuelve diferente y superior a sus competidores, sobre todo en un mercado “pequeño” muy vinculado entre si donde la escalabilidad también depende de las buenas críticas en el mercado.
  - *Servicio:* diferencial absoluto que garantiza no solo la continuidad del negocio sino la constante demanda de los clientes ante diversas interpretaciones de las regulaciones, finSYS se posicionará muy fuertemente en el mercado si logra brindar un excelente servicio de respuesta y rapidez en la implementación de las necesidades particulares de cada organización.
- Actividades de Apoyo/Soporte
  - *Recursos Humanos:* Contar con personal especializado en regulaciones bancarias y con amplios conocimientos financieros es una actividad de alto valor, quizás mas aún que los programadores o técnicos del sistema ya que una correcta implementación del modulo dependerá de la correcta interpretación normativa, financiera y económica.
  - *Desarrollo tecnológico:* Esta actividad es la de mayor valor, el éxito de finSYS dependerá que el producto alcance un nivel muy alto de prestaciones implementadas a medida. Utilizando todas las medidas de seguridad que exige el mercado, pero con la agilidad de una aplicación amigable y personalizable. El desafío será utilizar la menor cantidad de recursos en el cliente y dando el mayor servicio al mercado.



La interrelación de las actividades expuestas en la cadena de valor constituye la fuente de ventaja competitiva para finSYS. El desarrollo tecnológico apoyado en definiciones normativas precisas, seguido de un excelente servicio y agilidad de cambio debe permitir una comercialización que permita su posicionamiento como la mejor del mercado, rápidamente.

## **El Cliente Target**

El Target apuntado en esta primera etapa es el de las compañías incipientes (nuevas o de baja estructura) que estén buscando un producto de calidad, seguro, adaptable, de bajo costo y con una muy alta velocidad de implementación y respuesta técnica, aquellas empresas a las que se les pueda brindar las necesidades de gestión regulatorias que se exigen tanto para la presentación de información a los entes rectores como también para el armado de planes de negocios, variables reales de las entidades, relación con el mercado y los competidores que permita a estas compañías presentar a inversores o entidades financieras la mejor estructura financiera y patrimonial, due diligence, de gran utilidad a la hora fin de conseguir fondeo o ventas de carteras de créditos o activos financieros.

La situación actual evidencia una fuerte lucha entre las Fintech y los gobiernos a través de sus bancos centrales en regular este tipo de organizaciones, y a su vez, el interés permanente de grandes bancos en adquirir este tipo de empresas o incluso creando sociedades vinculadas de este tipo demuestra que mas pronto que tarde estas Fintech deberán presentar información con las mismas condiciones que las entidades financieras actuales, y aún sin ser reguladas con las grandes inversiones adquiriendo participaciones patrimoniales hará que deban brindar información a sus inversores bajo un esquema muy similar para que estos puedan procesarlos en un “mismo lenguaje” de gestión.

Un ejemplo que representa lo expuesto en el párrafo precedente es la adquisición de Wilobank por la Fintech UALA. Si bien puede parecer solo un hecho de solvencia y fortaleza tiene también un trasfondo político que permite a UALA hacerse de una licencia bancaria (nada fácil en el mercado financiero) y que permita fusionar, aprovechando las ventajas con las que gozan los bancos



pero también la burocracia que los rodea, esta desventaja es un punto fuerte para finSYS como solución de información regulatorio y financiera.

*“La adquisición de Wilobank permitirá ampliar de forma significativa la propuesta de valor del ecosistema Ualá, ofreciendo mejores herramientas de crédito y de cobro no sólo para personas sino también para emprendedores. Es un paso crucial para que cada vez más personas puedan acceder a productos financieros más simples, accesibles y transparentes”, señaló Pierpaolo Barbieri, fundador y CEO de Ualá.<sup>17</sup>*

En conclusión, el cliente Target al cual finSYS se dirige a captar comprende las pequeñas entidades financieras y todo el mercado de proveedores no financieros y Fintech. Aquellas en las cuales los conocimientos normativos deban ser terciarizados y con poco conocimiento en esta materia regulatoria como para desarrollar internamente la solución.

## **El Modelo de Negocios**

Una metodología que permite describir como una organización crea, entrega y captura valor es el CANVAS<sup>18</sup>. A través de la interrelación de elementos clasificados en *segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos* permite identificar aquellos que transforman a la oportunidad de negocios en una verdadera propuesta de valor.

Para el éxito del proyecto, será de vital importancia tener acuerdos comerciales y difusión a través de los asociados claves, sobre todo con participación en la cámara Fintech como también en las asociaciones bancarias. En ellas se podrá difundir el producto, brindar soporte técnico normativo y utilizar sus plataformas para testeos previos ante algún nuevo modulo. El BCRA continuando con su programa de transformación digital 3.0 será un gran socio si el producto demuestra poseer todas las medidas de seguridad que el regulador aconseja.

En párrafos anteriores se ha mencionado la importancia de contar con un servicio técnico y de asistencia funcional y lo importante de la seguridad y actividades de comercialización, en paralelo es vital contar con personal especializado en

---

<sup>17</sup> <https://www.uala.com.ar/prensa/se-aprobo-la-operacion-entre-uala-y-wilobank>

<sup>18</sup> Business Model Canvas

materia de regulaciones financieras y solidos conocimientos económicos y financieros.

El producto y servicio que ofrece finSYS como propuesta de valor ha sido descrito en varias oportunidades dentro de este documento, con su punto fuerte en el desarrollo modular y personalizado de implementación rápida. Juntamente con ello se ha mencionado la importancia de acceder al segmento de clientes que componen todo el mercado financiero, este regulado o no.

Por último, para cubrir la estructura de costos, mayormente compuesta por el costo laboral de los recursos claves, las campañas de marketing y comercialización y el servicio de host y desarrollo, se trabajará en un esquema de ingresos compuesto por una suscripción mensual, horas de consultoría, nuevos modulos de trabajo y costos diferenciales por desarrollos personalizados.

Para mayor ilustración sobre la composición del *business model Canvas* se acompaña el siguiente cuadro:

ASOCIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGUIMIENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cámara de emprendedores</li> <li>* Espacios de Coworking</li> <li>* Cámara agrupadoras de EEFF</li> <li>* Entes gubernamentales</li> <li>* Ministerios</li> <li>* BCRA</li> <li>* Camara Argentina de Fintech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Soporte técnico y asistencia funcional</li> <li>* Relación con cámaras y agrupaciones emprendedoras</li> <li>* Gestión comercial - Activa y con conoc. óptimo del producto</li> <li>* Seguridad y Trazabilidad</li> <li>* Logs y privacidad de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Software dinámico, flexible, ágil y fácil</li> <li>* Acompaña el crecimiento y aprendizaje</li> <li>* Software de gestión, capacitación y normativo</li> <li>* Desarrollo de escenarios. Modelos adaptables a cada industria</li> <li>* Reduce tiempos y costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitaciones gratuitas en el uso del producto</li> <li>* Difusión de buenas prácticas "casos de éxito"</li> <li>* Gestión comercial. Encuestas de calidad</li> <li>* Soporte on line y tutoriales (24 hs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entidades Financieras</li> <li>* Fintech</li> <li>* Automotrices</li> <li>* Proveedores No Financieros de Crédito</li> <li>* Emisoras de TC Nacionales y Reg.</li> <li>* Empresas de retail con servicios Financieros</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesionales con Experiencia en Regulaciones</li> <li>* Profesionales Financieros e IT</li> <li>* Gran experiencia previa en la industria financiera</li> <li>* Marca como sinónimo de expansión y calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intuitivo, adaptable. "Sistema Modular"</li> <li>* Reporteria. Gráficos. Usos estadísticos. Análisis Micro y Macro</li> <li>* Uso de información pública y privada para analisis</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Website. Play/Appstore</li> <li>* Agrupaciones comerciales</li> <li>* Venta directa</li> <li>* Canales habituales</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>VIAS DE INGRESO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recursos claves</li> <li>* Marketing Digital, STD</li> <li>* Cloud Hosting</li> <li>* Desarrollo de Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recursos Humanos</li> <li>* Plataformas de pagos</li> <li>* Habilitaciones</li> <li>* Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Suscripción mensual</li> <li>* Abonos modular</li> <li>* Consultoría</li> <li>* Desarrollo personalizados</li> <li>* Actualizaciones</li> </ul>		

## Análisis FODA

Este análisis pone de manifiesto la situación estratégica del proyecto en el ámbito interno (Fortalezas y Debilidades) como en su relación con el contexto externo (Oportunidades y Amenazas).

- *Fortalezas:* el valor que agrega a la gestión diaria de las entidades, reduciendo tiempo necesario para administrar y permitiendo que el tiempo invertido sea para mejorar la toma de decisiones y la calidad de trabajo, no solo en eficiencia, sino en efectividad relacionado con las presentaciones de gestión y regulatorias. De la misma manera, se destaca como fortaleza que el proyecto cuenta con una solución tecnológica económica, simple y adaptable la cual ofrece una solución de calidad, pero a bajo precio y de muy rápida respuesta.
- *Debilidades:* La facilidad con la que competidores pueden llegar a realizar copias del producto o sus atributos, como también la posibilidad en las empresas incipientes que el volumen de servicios no sea escalable o incluso sustituido por herramientas de escritorio ante la necesidad de reducción de costos.
- *Oportunidades:* principalmente el boom Fintech y de proveedores no financieros de crédito con necesidad de autorizaciones ante BCRA y fondeo a través de ventas de activos que genera un flujo constante de información financiera regulatoria como también de consolidación ante sus compradores, accionistas u organismos de contralor. Este boom Fintech que actualmente ocurre en Argentina y otros países de la región permite pensar en la exportación de servicios a países limítrofes o mercados de gran volumen financiero como México donde actualmente empresas argentinas o brasileñas están comenzando a operar.

La tendencia de bancarización de Fintech (caso Ualá-Wilobank) y resulta también una oportunidad para el producto, que una vez “adentro” de pequeñas entidades, ante un evento de adquisición o fusión nos permite escalar servicios, aún temporalmente hasta su posible disolución, considerando que una fusión bancaria tarda no menos de 2 años

- *Amenazas:* Las principales amenazas consisten en la baja de precios de competidores ya establecidos, el desarrollo de servicios similares por estos competidores que dificulte su monetización y por último la ocurrencia de una alta tasa de abandono por parte de los clientes debido a nuevos competidores o soluciones in company, esto con respecto al producto.

No obstante, la constante captación de mano de obra por empresas de la industria de software internacional pone en jaque el producto ante el atractivo económico que proponen al pago de servicios en USD. Esto genera alta rotación en programadores que pone en riesgo el servicio y por ende el producto. Competir en precios internacionales no hace rentable el proyecto.

Las barreras al mercado de cambios y los diferentes requerimientos para la compensación de facturas en dólares para nuestros proveedores también es una amenaza ya que el host, hardware y software de apoyo son fundamentales, una restricción mayor a estos servicios no permitirá crecer en los volúmenes estimados ni en la oferta de servicios pensada.

Universidad de

## **Claves de Éxito**

Las claves para el éxito de este proyecto se fundamentan en 4 pilares que aseguran el atractivo en adoptar este sistema dentro de la estructura de gestión de los usuarios en las compañías, y que a su vez se vuelva sustentable en el tiempo. Considerando que, al ser un sistema bajo suscripción, la incorporación de nuevos clientes es fundamental, pero el factor crítico es su permanencia en el sistema.

El primer pilar es la utilidad del sistema. finSYS debe agregar valor al usuario y la entidad para ser una propuesta válida a considerar por nuestro arquetipo de persona (Gerentes y mandos medios de Administración, Compliance, Planeamiento Comercial, etc.) y que permita mejorar su performance sin descuidar la gestión del negocio.

Un segundo pilar se encuentra la “novedad” del sistema. Si bien en otras industrias, el concepto modular, de acceso virtual y host en nube puede ser algo vintage, en la industria financiera regulada recién en el 2019 tuvo su primer acercamiento a las disposiciones normativas para permitir acceder a estos espacios virtuales. Si bien el Banco Central tiene en sus objetivos la modernización del sistema, aun cuenta con resistencia producto de sus mismas regulaciones.

El producto debe tener algo nuevo que lo diferencie de los ya existentes para así llamar la atención de los usuarios y finSYS aporta ese diferencial en su propuesta de valor y servicios que se exponen a lo largo de este trabajo. La interacción 100% virtual a través de los distintos accesos viables permite administrar a medida en todo momento.

Como tercer pilar, es indispensable una rápida adopción e implementación, que logre así que la recomendación principal se realice entre los mismos usuarios y pares de la industria, recordemos que uno de los puntos fuertes mencionados en el BMC es la participación de finSYS en las cámaras de bancos y Fintech para atraer nuevos clientes y potenciar la propuesta de valor.

La fácil implementación, como ser carga de datos iniciales, carga de máster data (indicadores, variables, situación financiera, estadísticas varias, etc.) no debe demandar un gran esfuerzo al momento de iniciar, para no desmotivar al usuario final y que pueda rápidamente familiarizarse con el producto y customizar de acuerdo a sus necesidades, si el tiempo invertido en la carga es mayor al productivo para la obtención de datos, informes y archivos pondrá en juego la escalabilidad del producto.

Ultimo pilar es el equilibrio entre personalizado y standard. finSYS debe permitir al cliente creer que está trabajando con una solución hecha a su medida aun cuando su customización sea casi nula, esto se debe a que, como sucede con muchas aplicaciones de escritorio, hay templates muy útiles pero desconocidos que quizás refleje la necesidad del cliente. Por ello en simples pasos una customización puede que no requiera mayores esfuerzos de finSYS pero mejore la imagen del producto al brindar al usuario una propuesta standard pero que crea de su autoría. La clave es que sea soportada bajo una estructura

completamente estándar para hacer viable al proyecto. Es conclusión, se debe permitir personalizar todo aquello que no interfiera el funcionamiento del software, logrando así un único desarrollo donde las horas de nuestros programadores realmente sean afectadas a desarrollos escalables y de aprendizaje continuo, y el esfuerzo de customizar este justificado en horas del abono/servicio contratado pero muy por debajo de un esfuerzo de programación excesivo.



Universidad de  
**San Andrés**

# Plan RRHH: Equipo y Estructura Directiva

## El equipo emprendedor de finSYS

Estará liderado por Nicolás Santiago Peña. Nicolás es Contador Público de la Universidad de Buenos Aires y actualmente se encuentra realizando un MBA en la universidad de San Andrés, y cuenta con una certificación en normas internacionales de información financieras (NIIF-IFRS)

Se ha especializado en regulaciones y administración financiera. Cuenta con una experiencia laboral de más de 15 años dentro del sistema financiero, desempeñando cargos de jefe de regímenes informativos, gerente de administración y gerente de operaciones, COO. Ha trabajado en distintas entidades financieras como BBVA – BST – Itaú – Banco Columbia.<sup>19</sup>

En los últimos años se ha especializado en M&A siendo líder de proyecto de la adquisición por parte de Banco Columbia de empresas y carteras como Provencred, Credial, Tarshop y la reciente CMR del Grupo Falabella, está última con un negocio de más de 300 mil clientes por varios millones de pesos.

Además de ser Founder y CEO de finSYS, su responsabilidad inicial será la gestión del proyecto, la gestión financiera de la empresa, las relaciones laborales comerciales y desarrollo de clientes.

Como Co-Founder y CIO-CTO de la empresa estará Vanesa Lanzillotta.

Vanesa es Lic. En Sistemas de la Universidad de Moron, especialista en desarrollos y programación manejando distintos lenguajes como SQL – Visual – Punto Net – Desarrollo Web – Phython y Java entre otros. Adicionalmente y como gran valor cuenta con mas de 20 años trabajando en el sistema financiero en empresas como SAP y Bancos, posee un sólido conocimiento financiero y de sus regulaciones. Se desempeña actualmente como Team Leader y Gerente del equipo de desarrollo de aplicativos de Banco Columbia y ha liderado diversos proyectos, implementaciones y cambios de Core.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.linkedin.com/in/nicolás-peña-b7771b82/>

<sup>20</sup> <https://www.linkedin.com/in/dana-vanesa-lanzillotta-11555364/>



Sus principales funciones serán las de liderar el desarrollo funcional del sistema, es decir el desarrollo conceptual de atributos y lógica principal del sistema. Al igual que será responsable por la gestión y administrador de los proveedores de servicios para el funcionamiento del sistema y liderar el equipo de programadores de la empresa. Tendrá también a cargo el departamento de I+D.

## **Equipo Técnico**

El equipo técnico se integra de un responsable operativo de la empresa al mando de Sebastián Schivo<sup>21</sup> quien tendrá a cargo la ejecución e implementación de los servicios en las compañías y velará por los intereses del buen funcionamiento del producto. Dentro de sus responsabilidades será la de mediar (una especie de middle office) entre los clientes y las necesidades de desarrollo. Sebastián cuenta con más de 15 años trabajando en el sistema financiero en bancos como BST – Galicia y Columbia.

El core de la empresa y por ende, el valor mas grande, es el equipo de desarrollo que si bien estará liderado por Vanesa involucra a tres programadores un junior para la parte “soft” y dos senior para el código core y el diseño de producto.

El primero será el encargado del 100% de la Interfaz y Experiencia del Usuario (UI/UX): Definición de aspectos de diseño y funcionales que constituyen las bases para la fluidez y dinámica de los procesos que contempla la plataforma.

Los dos restantes (senior), encargados del Desarrollo: Terminadas y validadas las etapas anteriores se comienza con el desarrollo de la plataforma. Se desarrollarán las siguientes herramientas:

- a. Backend: Lógica del software, donde se alojan todas las herramientas que hacen funcionar finSYS.
- b. Web Administrativa: Es la herramienta que utilizará el administrador del Software, en donde se dará el alta de nuevos clientes, se administrarán los permisos de los diferentes usuarios, y acceso a los distintos módulos que componen la oferta de servicios
- c. Web Cliente: Es la interfaz que el cliente tendrá disponible.

---

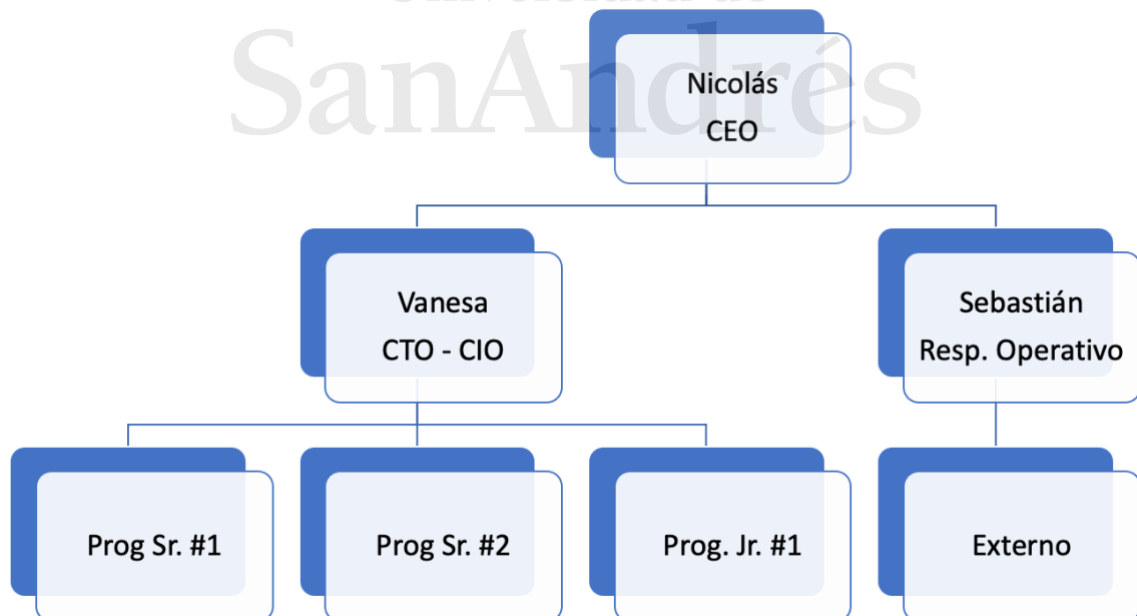
<sup>21</sup> <https://www.linkedin.com/in/sebastianschivo/>



En una primera etapa no formará parte de staff y se delegará en consultores y estudios las tareas impositivas y contables. Por otro lado, se trabajará con servicios de consultoría con C-Tech S.A. como socio estratégico para determinados desarrollos o adquisición de servicios específicos como host y plataforma. C-tech dispone de mano de obra calificada para la tercerización de determinada desarrollos en caso de no disponer en finSYS de horas de programación ante un aumento de demanda no controlada.

La clave del éxito como se ha mencionado anteriormente y una amenaza es la alta rotación del personal en esta industria, para ello el esquema de remuneración debe seguir los valores del mercado con determinados incentivos como porcentaje accionario y participación en las utilidades de la compañía, sin poner en riesgo la utilidad, pero motivando el sentido de pertenencia. Se evaluará la opción de una distribución del 5% entre los dos principales desarrolladores a costo cero para ellos y con acuerdo de utilidades pero no de pérdidas considerando en que el primer año y parte del segundo la compañía no estará en equilibrio. Ver Anexo IV para conocer los salarios promedios del mercado.

### Estructura Inicial



# Plan Operativo e Implementación

## Plan Operativo

El éxito de finSYS dependerá de la ejecución del plan operativo y la correcta implementación.

Como primera etapa se profundizará en los aspectos técnicos necesarios para convertir la idea de negocios en un entregable capaz de satisfacer la propuesta de valor que hemos ido describiendo en este proyecto. Técnicamente se requiere de dos puntos fundamentales: (1) el desarrollo de tecnología y (2) Soporte Operativo.

Para el desarrollo de la tecnología se optará por realizar el software dentro de una página web, la cual es accesible por los distintos tipos de dispositivos (PC/Laptop, smartphone, Tablet). Esto permite reducción de costos y seguridad lógica en un tercero autorizado. Como hemos mencionado al hablar de socio estratégico, en la primera etapa trabajaremos con C-tech como consultor y proveedor de servicios.

Para esta etapa se considera un flujo integrado y correlacionado donde en una etapa inicial se realicen las definiciones y parametrías correspondientes, la definición de aspectos de diseño y funcionales juntamente con el resultado del primer MVP o prototipo, cerrando como eslabón etapa el desarrollo final del producto. La retroalimentación será parte del punto dos donde con el soporte operativo y con la recolección de datos por parte de la experiencia del producto con el cliente. La mayor asistencia y demanda de mejoras servirá para mejorar el producto.



Como segunda etapa del plan operativo se debe encarar los acuerdos comerciales y funcionales con proveedores de servicios, de asistencia operativa y tecnológica que permita asegurar la alta disponibilidad del producto ofrecido.

## Recursos Claves

Sin considerar los recursos humanos, que ya han sido mencionados en el apartado correspondiente al equipo, es de destacar que al ser una compañía que ofrece servicios de software o de soluciones (SaaS)<sup>22</sup> sus recursos tecnológicos y la plataforma son el activo más importante, sea de hardware, software o cualquier intangible relacionado.

Por ello, es que el plan operativo debe considerar estos servicios y equipamiento que permita tener alta disponibilidad de ambientes para que a los clientes cualquier situación anómala pase desapercibida y para garantizar la seguridad de las operaciones, la velocidad de uso como también la flexibilidad y agilidad.

En este sentido, los hosts se realizarán a través de AWS y el equipamiento será contratado por leasing que incluya reemplazo por obsolescencia, falla o deterioro, a su vez que cuente con soporte de calidad.

Servidores in company, data center y equipamiento de programación será licitado de acuerdo a las necesidades técnicas al momento de poner en marcha la etapa 1 de la implementación.

Los recursos financieros serán evaluados en el plan financiero, siendo fundamentales para la continuidad del negocio.

## Localización

finSYS tendrá su domicilio legal en Vicente López a fines de notificaciones y documentación de representación institucional, aquí también se alojará el data center de resguardo que actualizará con el host principal radicado en AWS o Telefónica llegado el caso, pero operativamente funcionará alquilando un espacio de Coworking en sitios como WeWork<sup>23</sup>. No solo con el objetivo de integrarse en un ecosistema emprendedor sino también porque estos sitios permiten alquilar por tiempo de uso minimizando costos al inicio y con una estructura de dotación baja.

---

<sup>22</sup> <https://www.salesforce.com/saas/>

<sup>23</sup> <https://www.wework.com/es-LA/l/coworking-space/buenos-aires>

Con la empresa en marcha y una cartera de clientes madura se evaluará la compra o alquiler en el distrito tecnológico<sup>24</sup> si el costo-beneficio de las ventajas impositivas y comerciales lo amerita.

### **Actividades Claves del Plan Operativo**

Es fundamental un correcto desarrollo y mantenimiento de la plataforma, para ellos debe aprovecharse la experiencia de uso de los clientes con los que se entable la primera relación del prototipo que permita recolectar información de uso pero también de mejoras que satisfagan las necesidades de los clientes.

El soporte técnico de calidad y con alta disponibilidad horaria permitirá resolver inconvenientes que pudieran surgir en esta primer etapa (MVP).

Upgrade de versiones y sistemas que permitan mantener la seguridad y funcionalidad en cualquier equipo o dispositivo desde donde se acceda a la plataforma.

### **Plan de Implementación**

En el siguiente apartado se evaluará el plan de implementación y las tareas asociadas para el primer año de vida de la empresa.

El producto mínimo viable se confeccionará en 4 meses, no obstante no estará disponible hasta el mes 4 de iniciado el proyecto de puesta en marcha de la compañía. Esto sustentado en que previamente deberá incurrirse en desarrollos que permitan hacer funcionar correctamente le producto. Es importante mencionar que hasta el mes cuatro no habrá ingresos en la compañía.

En paralelo, y entendiendo que la burocracia y tiempos de respuesta de los organismos, se avanzará en el registro de marca y constitución societaria, acompañada de todos los trámites legales que evite cualquier impedimento legal para operar.

La puesta en funcionamiento implica a su vez que se pueda contar con el equipamiento necesario para comenzar a programar e interactuar con los sistemas. En el primer mes, debe licitarse la compra o alquiler (leasing) del equipamiento.

---

<sup>24</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/distritoseconomicos/distrito-tecnologico>

finSYS como se ha expuesto en el BMC tiene que tener participación en cámaras y eventos, debe acelerarse en los primeros dos meses para definir el branding y comenzar a diagramar las acciones de marketing que serán el atractivo visual del producto. Dejando para la etapa final del producto, una vez que se haya terminado el MVP, las acciones comerciales y publicitarias del producto para salir fuertemente a captar clientes.

Durante toda la etapa operativa del proyecto (MVP y plataforma final) es muy importante el relevamiento de datos y experiencia de uso que permita mejorar el servicio y producto para comenzar el segundo año de operaciones de una manera sólida y con el mayor aprendizaje posible que permita captar clientes con mayor velocidad.

Graficamente se puede representar las tareas principales bajo el Gantt que se expone a continuación:

Tareas	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Desarrollo Sistema y Plataforma</b>												
Desarrollo de Onboarding												
Desarrollo para API's												
Desarrollo Core												
Diseño y UX												
MVP												
Plataforma final												
<b>Seguridad</b>												
Integridad lógica												
Seguridad Informática												
<b>Marketing</b>												
Branding												
Acciones Comerciales												
Publicidad												
<b>Administrativas</b>												
Registro de Marca												
Constitución Societaria												
Inscripción Registro y Camaras												
<b>Operativas</b>												
Equipamiento												
Soporte Operativo a Clientes												
Recoleccion Data												
Soporte y Actualización												

## Próximos etapas en el plan de implementación

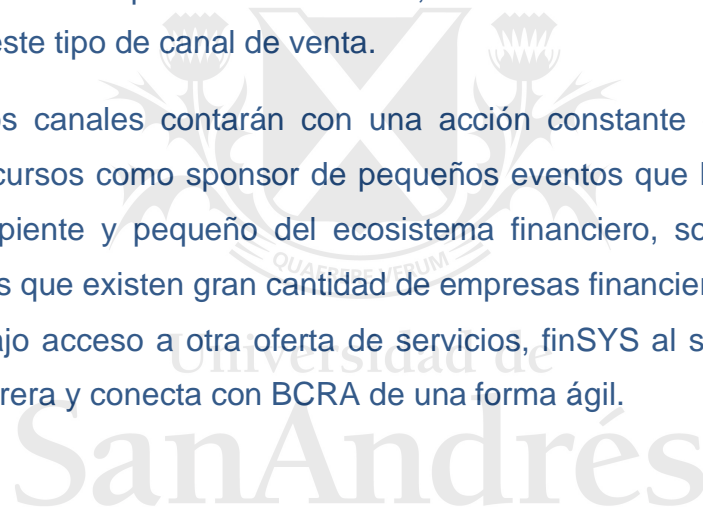
El escenario para los próximos años una vez lanzado el producto al mercado está relacionado con el plan de crecimiento y la estrategia a utilizar.

En cuanto a mercado, la cuota de captación para que el proyecto siga siendo viable y llegue al break even debe ascender al menos al 10%, lo que arroja que deba contarse con una cartera de clientes de al menos 60-70.

La oferta de servicios debe ser amplia y deberán estar desarrollados todos los módulos estándar listos para customizar por el cliente. La captación se logrará en constante reuniones en las cámaras de banco. Se refuerza la idea que como miembros actuales de la cámara el acceso posibilita que ante cada cambio, proyecto macro o disposiciones nuevas podamos estar “presentes” posicionando al producto de primera mano. Tener en cuenta que no existen empresas que participen en estas reuniones, se utilizaría nuestra función como funcionarios de banco ofreciendo “informalmente” los productos y servicio que brindará finSYS.

Por ello es importante que no existan fallas, la confianza será todo para seguir creciendo en este tipo de canal de venta.

El resto de los canales contarán con una acción constante de marketing y destinando recursos como sponsor de pequeños eventos que logren captar al segmento incipiente y pequeño del ecosistema financiero, sobre todo en el interior del país que existen gran cantidad de empresas financieras regionales o locales con bajo acceso a otra oferta de servicios, finSYS al ser 100% virtual rompe esa barrera y conecta con BCRA de una forma ágil.



# Legales

## Aspectos Legales

finSYS se constituirá como SRL “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, en un principio se evaluó la posibilidad de constituirse mediante la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), pero considerando que este tipo societario está siendo observado constantemente por los fiscos, en muchos casos imposibilita el buen funcionamiento de las cuentas bancarias, si bien tiene ventajas por sobre la SRL como menor costo de formación y bajo importe de capital inicial junto con menores restricciones de designaciones y documentación, en la práctica aún está teniendo grandes problemas operativos que impiden en muchos casos funcionar correctamente.

Condiciones generales del servicio: se trabajará con asesoramiento externo a través de estudios especializados para la confección de los acuerdos, contratos, cartas ofertas y cualquier información legal necesaria para la operación normal de finSYS y el vínculo con sus clientes. En el mismo sentido, los aspectos administrativos, contables e impositivos serán delegados en un contador independiente o estudio afín, bajo esquema de contratación de servicio. Estas tareas en una primera etapa serán 100% tercerizadas con revisión interna.

Por último, adicional al registro de marca es necesario el registro de propiedad intelectual enmarcado en la ley 11.723 y complementarias. El software deberá ser registrado ya que servirá de prueba antes un potencial litigio por plagio.



# Riesgos

Los aspectos más importantes que permiten evaluar la viabilidad inicial del proyecto y que ante un evento de riesgo deben ser mitigados se exponen a continuación. Se consideran aquellos que en una etapa inicial pueden quebrar el proyecto o incluso hacerlo inviable de iniciar. Lógicamente con el ciclo de vida de la compañía y la madurez de la misma estos pueden cambiar y será necesaria una revisión periódica de los riesgos operacionales que puede sufrir la empresa pero también la industria.

En este trabajo solo se expondrán aquellos que durante el primer año pueden hacer inviable la idea de negocio.

	RIESGO PROBABLE	ACCIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO
<b>PRODUCTO</b>	El cliente no está satisfecho con el funcionamiento o no satisface el alcance previsto	Realizar pruebas de concepto constantemente y no salir a mercado masivo si el MVP aún tiene fallas o no han sido resuelta las necesidades insatisfechas. Es preferible extender el plazo de desarrollos en el MVP ante un cambio de rumbo que ir corrigiendo sobre la marcha en el producto final
<b>ECONOMICO</b>	Aumento considerable de costos atados al dólar que hace insostenible la propuesta de precios bajos para mantener el servicio de calidad	De acuerdo al momento del evento económico se evaluará la inyección de aportes propios, la negociación de un porcentaje accionario o la vinculación con algun socio estrategico para atenuar los impactos antes que recargar en el precio en el momento inicial de la compañía
<b>TECNOLOGICO</b>	Se encarece la tecnología o se acelera la obsolescencia antes de amortizar la vida útil	Realizar acuerdos de leasing con cláusulas por obsolescencia que contemple el recambio inmediato, aún con penalidades a cargo de finSYS pero que permita operar normalmente y no caer en un retraso tecnológico que le mercado no esté demandando.
<b>COMPETIDORES</b>	Los competidores desarrollan un servicio similar o reaccionan rápido	Posicionar al producto con servicio de soporte de muy buena calidad y precios competitivos que haga difícil equiparar la estructura de costos contra finSYS. Hay que tener en cuenta que los competidores tienen altos costos de estructura ya hundidos donde desarrollar o invertir mas recursos tiene que ser repagado rapidamente
<b>RRHH</b>	Alta rotación y perdida de conocimiento técnico sobre los desarrollos en curso	Sobre el conocimiento implementar esquemas de documentación y seguimiento constante del código de programación utilizado y las etapas del proyecto o desarrollo en curso. Con respecto al factor económico posicionar a nuestros integrantes por encima del valor promedio del mercado y ofrecer a los programadores principales un esquema de participación en las utilidades de la compañía de acuerdo a su perfil y permanencia. Independientemente de actuar sobre aspectos soft que generen el interes constante de ser parte de la organización

## Contexto Macro y Local

Es importante entender que las variables y efectos en la macro y micro repercuten seriamente en las condiciones económicas, políticas y sociales, por ello merece una correcta interpretación que permita tomar acciones y decisiones a la hora de emprender o desarrollar un negocio. A continuación se describe el contexto macro y local al cierre del 3er trimestre 2022.

Mientras la economía mundial continúa intentando recuperarse de la crisis causada por la pandemia de coronavirus, el Fondo Monetario Internacional disminuyó durante el segundo trimestre del año 2022 sus proyecciones de crecimiento económico global por las persistentes dificultades en la oferta de bienes y las turbulentas condiciones financieras. El motivo principal de estas complicaciones continuó siendo la guerra en Ucrania, que desacelera el crecimiento y aviva las presiones inflacionarias tanto en el continente europeo como en el resto del mundo.

La reducción de suministro de productos primarios provenientes de Rusia, como el petróleo y el gas, ha provocado una escalada en sus precios y una inflación récord en Europa que no dio muestras de ceder en el corto plazo. La suba de precios en los 19 países que utilizan el euro como moneda única alcanzó el 8.6% interanual en junio, la marca más alta de la historia de la Zona.

Si bien Europa iniciaba su preparación para un próximo invierno que, según todos los pronósticos, será acuciante en términos de escasez de energía y encarecimiento de ciertas provisiones básicas. Varios países centrales iniciaron un proceso de racionalización en el uso de la energía.

En EE.UU., la Reserva Federal incrementó su tasa de referencia (Fed Funds) en 75 puntos básicos y la ubicó en el rango de 1.50% a 1.75%, siendo este aumento el más agresivo desde 1994. La entidad que preside Jerome Powell adoptó esta medida luego de la publicación de los datos inflacionarios del mes de mayo en los que se verificó un aumento de precios del 8.6%(interanual) por encima del 8.3% esperado. Cabe destacar que en abril la inflación interanual fue del 8.3% y en marzo fue del 8.5%.

En el plano local, la economía argentina continuó experimentando turbulencias producto de la mezcla de condiciones globales adversas y dificultades internas. La oficina de presupuesto del Congreso informó un incremento del 78,7% en subsidios energéticos, siendo uno de los principales disparadores del gasto público en conjunto con las prestaciones sociales y las transferencias a provincias.

La inflación acumulada en los primeros 6 meses del 2022 supero el 35% en Argentina. La suba de precios se aceleró en abril a 6%, en mayo a 5.10% y en junio a 5.10%, en lo que se conformó como un nuevo piso de alzas respecto de variaciones netamente inferiores durante 2021 y el primer bimestre del 2022. La inflación interanual en junio se ubicó en 63.5% y las proyecciones para diciembre según el Relevamiento de Estadísticas de Mercado son superiores al 75%.

En medio de disputas de poder dentro de la coalición gobernante, con modificaciones en el Gabinete de Ministros y pujas por la política energética y de subsidios, el mercado de deuda en moneda local y extranjera se deterioró durante todo el trimestre y muy marcadamente durante junio. Como ejemplo, cabe destacar el incremento de los rendimientos del tramo medio de la curva de títulos CER, que avanzaron en promedio unos 1600 puntos básicos entre fines de mayo y fines de junio.

En busca de limitar la pérdida de reservas internacionales, se formalizó una nueva restricción a las importaciones a través de la adaptación del sistema de pagos del comercio exterior. El plan se centró en limitar la financiación de importación de productos bajo licencias no automáticas, pero exceptuando de esta restricción a las Pymes.

En cuanto a la política monetaria, en junio el BCRA incrementó 300 puntos básicos el rendimiento de las Leliqs, que tenían una tasa nominal anual de 49% y pasaron al 52%. Esta tasa es equivalente a una tasa efectiva anual de 66.5%, buscando acercarse al entendimiento establecido con el Fondo Monetario Internacional de mantener una tasa positiva en términos reales. La tasa para los depósitos a plazo fijo minoristas fue incrementada al 53%.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Información extraída de la reseña informativa preparada para Banco Columbia S.A y publicada en sus Estados Financieros en CNV y BCRA.

# Plan Financiero

## Aclaraciones previas

Las proyecciones y todos los datos monetarios (valores) están expresados en moneda dólar (USD), y en escala de miles excepto que se indique lo contrario en las leyendas a los gráficos, cuadros y texto. Dado el contexto inflacionario de la Argentina y la volatilidad de cambio permanente no sería correcto evaluar un negocio por su inversión en pesos. Si bien parte de los costos son en moneda pesos al igual que determinadas contrataciones de proveedores todo ha sido convertido a moneda homogénea que permita evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Las proyecciones han sido realizadas a 6 años pero contempla los primeros 5 dentro de la evaluación del proyecto a fin de evaluar la perpetuidad.

## Modelo de Generación de Ingresos

Como se ha ido mencionando a lo largo del trabajo, la generación de ingresos será principalmente por las implementaciones de los módulos, por las horas de consultoría y los desarrollos solicitados a demanda. Se espera fidelizar a los clientes y persuadir para la contratación de un fee mensual de horas mínimas y que cubren el servicio de actualizaciones simples (no desarrollos nuevos), bajo esquema de paquete de servicios de acuerdo con cada necesidad. Las horas extras y desarrollos nuevos se facturarán por separado y constituirán un ingreso adicional al cuadro de resultados.

El primer año de productivo, post MVP, contará con principalmente con la siguiente oferta de servicios y precios. finSYS ofrecerá e impulsará la contratación de los siguientes paquetes de servicios:



Los precios por paquete van desde los USD 700 a los USD 2000 sin contemplar desarrollos extras que se pudieran requerir. Todos cuentan con una determinada cantidad de horas de consultoría y desarrollo e incluye un máximo de módulos que no son limitados, sino que al querer expandir se puede contratar como complemento y llegado el caso migrar de tipo de paquete. Los módulos y categoría fueron comentados en la sección de marketing y en el Anexo II se puede encontrar el esquema de precios vigentes y sus respectivos descuentos.

## Costos Fijos y Variables

Los principales costos de finSYS estarán en el rubro tecnológico, de marketing y humano. Como hemos mencionado, un factor clave del éxito es el factor humano (programadores) por ello los salarios que se encuentran en el cuadro de resultado son superiores a la media de la industria. Como incentivo se analizó la opción de fidelizar a los empleados participando en las utilidades de la empresa.

Con respecto a los desarrollos de implementación y puesta en marcha de finSYS se ha destinado que el 70% de la inversión inicial sea destinada a la adquisición de la tecnología necesaria para el funcionamiento del sistema. El 30% restante será utilizado para la constitución legal, el cierre de contratos con proveedores de servicios, tecnología y espacios de trabajo. El flujo de caja se vuelve positivo en el segundo semestre del primer año por ello estos USD 30K iniciales son para cubrir esos costos operativos.

<b>APERTURA DE GASTOS</b>	
<b>TECNOLOGICOS - PPE</b>	
Equipamiento - Servidores	USD 35.000
HOST y Data Center	USD 18.000
Software de apoyo	USD 4.000
PC y Licencias	USD 13.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>USD 70.000</b>

*Importes en unidades de Dólares*

## Gastos de Marketing

inversión en Marketing Digital (redes sociales de emprendedores principalmente), presencia en eventos financieros, fintech y cámaras de bancos. Utilización de merchandising en menor medida. Participar en charlas y conferencias sobre la innovación en los servicios del mundo bancario y

financiero. Publicidad en revistas y portales de interés para el segmento al que apunta finSYS.

## Estado de Resultados Resumido

A continuación se presenta el estado de resultado, ingresos y egresos proyectados para los próximos 6 años a partir del 2022. Se expone de forma resumida pero se puede encontrar la apertura completa en el Anexo VI.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>278</b>	<b>776</b>	<b>1.352</b>	<b>2.162</b>	<b>3.027</b>	<b>3.633</b>
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>(76)</b>	<b>(211)</b>	<b>(368)</b>	<b>(589)</b>	<b>(825)</b>	<b>(990)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>202</b>	<b>564</b>	<b>983</b>	<b>1.573</b>	<b>2.202</b>	<b>2.643</b>
Gastos Administración (incl RRHH)	(60)	(72)	(90)	(95)	(100)	(105)
Gastos de Operación	(49)	(119)	(208)	(333)	(466)	(559)
Gastos de Marketing	(37)	(89)	(156)	(250)	(349)	(419)
Gastos financieros	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)
Depreciaciones	(20)	(26)	(30)	(30)	(30)	(10)
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION &amp; OPERATIVOS</b>	<b>(167)</b>	<b>(308)</b>	<b>(486)</b>	<b>(709)</b>	<b>(947)</b>	<b>(1.095)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35</b>	<b>256</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1.256</b>	<b>1.548</b>
IIGG	(18)	(90)	(174)	(302)	(439)	(542)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>17</b>	<b>167</b>	<b>323</b>	<b>562</b>	<b>816</b>	<b>1.006</b>
<b>EBIT</b>	<b>35</b>	<b>256</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1.256</b>	<b>1.548</b>
<b>EBITDA</b>	<b>55</b>	<b>282</b>	<b>527</b>	<b>894</b>	<b>1.286</b>	<b>1.558</b>

*Importes en Miles de Dólares*

finSYS comienza sus operaciones con un aporte de capital inicial por parte de sus fundadores de USD 100.00 para el primer año y una promesa de USD 50.00 adicionales repartidos entre el segundo y tercer año, esta última se intentará lograr con aportes de venture capitals o bajo la captación de FF&F (Family, Friends & Fools).<sup>26</sup>

Los ingresos y sus costos asociados han sido calculados de acuerdo a la captación de mercado que hemos mencionado al hablar de mercado y oportunidad. El primer año se espera captar un 3%-6% del mercado con un mínimo de 21 clientes que se incrementan en un 70% el segundo año y un 300% para el tercero, respecto del primer año, llegando así al tercer año a una cartera de 63 clientes mínimo. Para los tres años restantes se estableció un crecimiento del 60%, 40% y 20% respecto del anterior, terminando el año 6 con un facturación por ventas estándar de 2,9 Millones de USD y un resultado neto de USD 1,5 Millones anual.

<sup>26</sup> <http://mentorday.es/wikitips/family-friends-and-fools/>



Los impuestos se rigen bajo la ley argentina y en esta primera etapa no se goza de ninguna exención impositiva, ni reducciones de alícuotas que las empresas del rubro tecnológico pueden acceder dependiendo de su ubicación, esquema societario y otras particularidades. Se ha optado por mantener las condiciones de máxima.

## Proyección de Flujo de Fondos Libres y Valuación

Para el cálculo del valor neto a través del método APV<sup>27</sup> se tuvo en cuenta los resultados expuestos en el apartado anterior, el esquema de inversiones (inicial y posteriores) y las condiciones impositivas y de capital de trabajo de “máxima”.

Se recuerda que todos los valores son en moneda dólar por ende las tasas y variables para el descuento deben tener sintonía con la inversión en dicha moneda.

Antes de exponer el resultado de la valuación y proyección del flujo se debe mencionar que la tasa de descuento aplicada asciende al 16,53% producto del resultado de una tasa de libre riesgo del 3,85% para bonos libres de riesgo del tesoro de los Estados Unidos a 10 años<sup>28</sup> a la que se le adiciona una beta desapalancada del 1,1 para la industria del software (system & application)<sup>29</sup> multiplicado por una prima de riesgo de mercado del 4,25%, sumado a una prima de riesgo país del 8%.

Datos	
RF	3,85%
Bu	1,1
PRM	4,25%
PRP	8%

<b>Ku</b>	<b>16,53%</b>
-----------	---------------

Por último, para calcular el valor de perpetuidad la tasa (g) utilizada es del 4% por asociación al crecimiento de la industria que mejor representa al proyecto finSYS. Esto implica que el flujo de fondos libres del último año proyectado debe

<sup>27</sup> Método de valuación Adjusted Present Value. Este método descuenta el flujo de fondos libres con el rendimiento exigido a la empresa no apalancada.

<sup>28</sup> US Treasuries Yield Curve <https://www.ustreasuryyieldcurve.com>

<sup>29</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



afectarse al valor producto de  $Ku - g$ , en este caso a 16,53% - 4% otorgando un valor de 12,53% que aplicado al flujo del último año arroja el resultante de un Valor terminal o final de USD 1.921 (miles de dólares).

### Flujo de Fondos Libres y VAN del Proyecto – Representación Gráfica

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>EBIT</b>	<b>35</b>	<b>256</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1.256</b>	<b>1.548</b>
<b>EBITDA</b>	<b>55</b>	<b>282</b>	<b>527</b>	<b>894</b>	<b>1.286</b>	<b>1.558</b>
Impuestos	(18)	(90)	(174)	(302)	(439)	(542)
CTO	(49)	(125)	(229)	(383)	(605)	(699)
CAPEX	(100)	(30)	(20)	-	-	
<b>FFL</b>	<b>(112)</b>	<b>37</b>	<b>105</b>	<b>209</b>	<b>241</b>	<b>318</b>
<b>VT</b>						<b>1.921</b>
<b>FFL + VT</b>	<b>(112)</b>	<b>37</b>	<b>105</b>	<b>209</b>	<b>2.162</b>	
<b>VAN</b>						<b>1.117</b>
<b>TIR</b>						<b>141%</b>

Valores en Miles de Dólares

Como se puede observar en el cuadro, el proyecto arroja un flujo de fondos libres más un valor terminal superior a los 2 millones de USD y un valor actual neto<sup>30</sup> de 1,1 Millones de dólares con una TIR<sup>31</sup> superior al 140%. El recupero de la inversión se espera para el segundo semestre del tercer año.

Concluyendo de esta manera que el proyecto, la inversión y la estrategia financiera hace que el negocio cree valor.

<sup>30</sup> Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión

<sup>31</sup> tasa interna de retorno, tasa interna de rentabilidad (TIR) o tasa de rentabilidad interna (TRI) - La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad

## Conclusiones

A lo largo del trabajo se expusieron aspectos interesantes que hacen que finSYS pueda ser una empresa que se consolide con el correr de los años. Su oferta de servicios y productos es altamente atractiva para los usuarios financieros, si bien complementa algunas herramientas del mercado su agilidad y versatilidad hacen que el usuario no pierda tiempo en desarrollos internos, programación y ejecución y pueda focalizar realmente en el análisis para la toma de decisiones y en la tranquilidad de la generación de los regímenes de información que exigen los reguladores pero sin perder el foco en la gestión y resultados.

El capital humano se encuentra motivado con el proyecto y eso es importante para el logro del objetivo inicial que es la puesta en marcha.

El contexto económico e impositivo hoy es un factor de riesgo alto pero creemos que podemos sortear las barreras de importación si logramos realizar acuerdos previos que eviten la suspensión de algunos servicios indispensables para el funcionamiento de finSYS.

Finalmente, se ha comprobado que la inversión inicial se recupera y que el flujo de fondos descontados arroja un VAN positivo que nos permite entender que la empresa genera valor y eso alienta a la ejecución del proyecto.

Luego de analizar la industria, la región y la situación financiera se concluye que finSYS tiene potencial para desarrollarse en el mercado argentino.

## Fuentes y Bibliografía

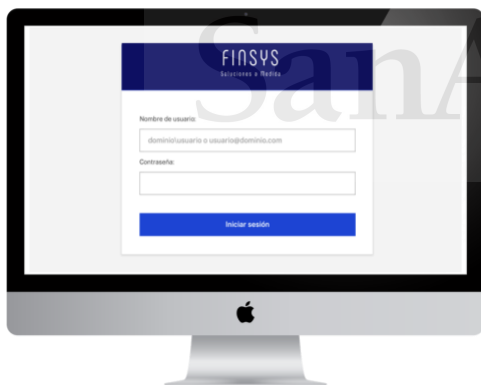
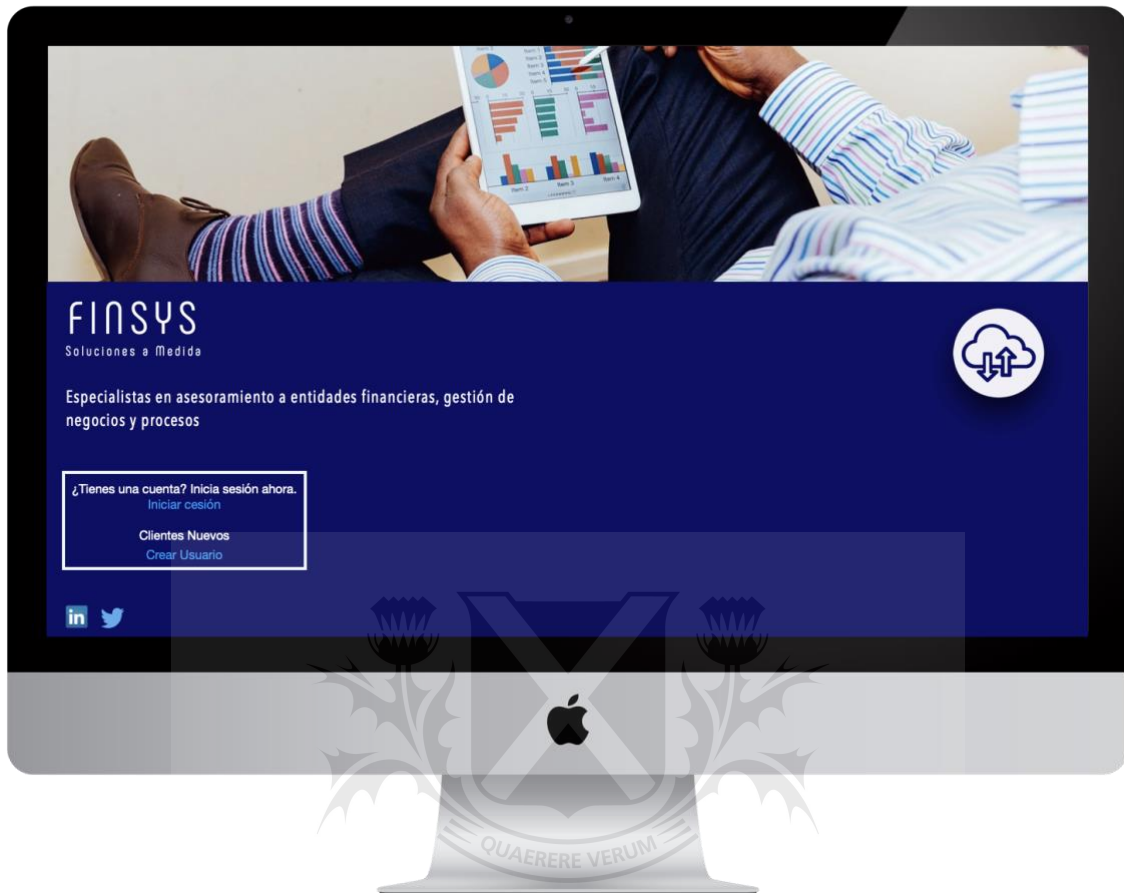
- Porter ME, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harv Bus Rev. 2008.
- Aguilar FI, Scanning the Business Environment, New York: Macmillan. 1967.
- Porter ME, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1998..
- Osterwalder A, Pigneur Y. Business Model Generation.
- Humphrey SA. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Association Newsletter. 2005.
- McCarthy JE, Basic Marketing: A Managerial Approach. R.D. Irwin. 1960.
- Luehrman TA, Using APV: A Better Tool for Valuing Operations. Harv Bus Rev. 1997.
- US Treasuries Yield Curve <https://www.ustreasuryyieldcurve.com>
- [https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- <https://cessi.org.ar>
- <https://www.cronista.com/columnistas/la-industria-del-conocimiento-una-oportunidad-para-generar-empleo-y-traer-divisas/>
- <https://www.thepowermba.com/es/blog/que-es-el-modelo-de-suscripcion>
- <https://www.iprofesional.com/tecnologia/329949-software-materias-pendientes-que-la-argentina-deja-para-2021>
- <https://finnovating.com/mapa-fintech-argentina-3/>

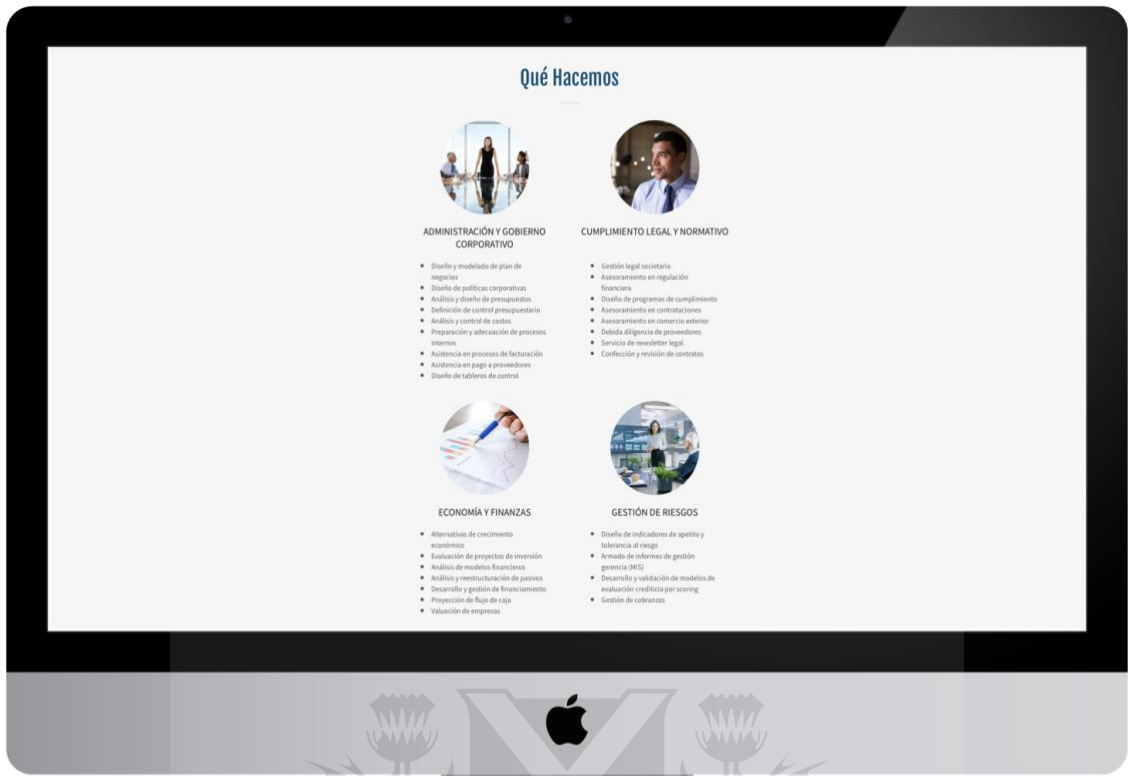


- <https://blog.errepar.com/fintech-insuficiencia-regulatoria-en-proteccion-de-consumidores-y-del-credito/>
- <https://cessi.org.ar/opssi/>
- <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-12-106>
- [https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- [https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)
- <https://www.argentina.gob.ar>
- <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/distritoseconomicos/distrito-tecnologico>
- [https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- <https://www.cnv.gov.ar/sitioweb/empresas?seccion=buscador>
- <http://abe.org.ar>
- <https://www.adeba.com.ar>
- <https://abappra.org.ar>
- <https://aba-argentina.com>



# ANEXO I – Marca y Demo del Producto





Universidad de

San Andrés



## ANEXO II – Precios Vigentes

MODELO DE INGRESOS	
DETALLE	VALOR USD
MANTENIMIENTO MENSUAL	60
MODULOS C/U	50
CONSULTORIA (Hr)	40
CUSTOMIZACION (Hr)	40

SUSCRIPCION MENSUAL	MODULOS	HR CONSULTORIA	HR CUSTOMIZACION	BONIF. MANTEN.	SUBTOTAL	BONIF. PACK	TOTAL USD
PACK BRONCE	2	5	10	25%	745	10%	671
PACK PLATA	3	10	20	50%	1.380	20%	1.104
PACK ORO	9	15	40	100%	2.650	25%	1.988

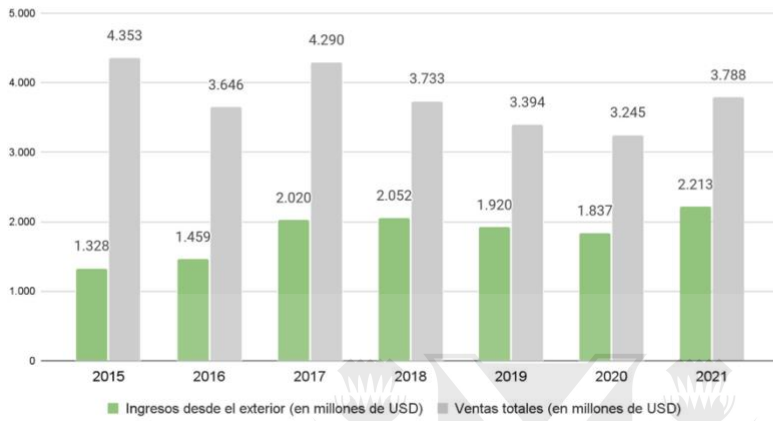
El esquema de ingresos se basa en persuadir y captar clientes bajo la modalidad de “paquete de servicios” mensuales. Que asegure un fee mínimo y que con el correr de los meses las horas incluidas en el pack sean un activo que tiene el cliente pero que no siempre utilice.

Se considera dentro del pack una cantidad de horas de desarrollo y consultoría para diseños pequeños, al escalar o complejizar el pedido se captará ingresos mediante calculo de horas x proyecto. Como habrá templates internos predefinidos según la experiencia de solicitudes, se espera que la carga pesada de programación y diseño genere ingresos extras sin demasiado esfuerzo laboral. Asegurando la velocidad de entrega, eficiencia y robusteciendo la relación con el cliente.



# ANEXO III – Software, Ventas, Ingresos desde el exterior y empleo.

## Evolución ventas e ingresos desde el exterior – Software – 2015 a 2021



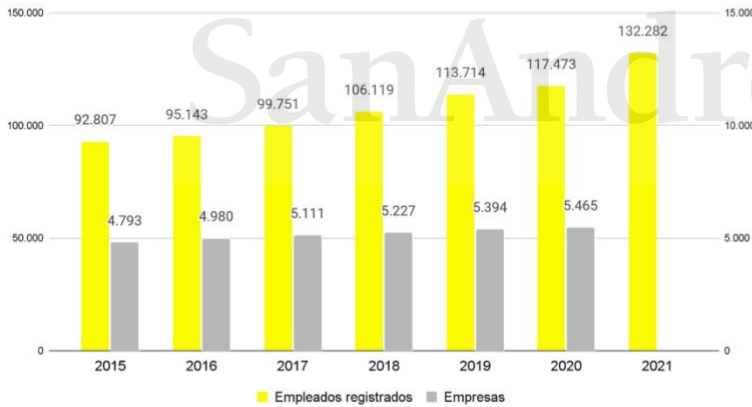
Fuentes: - Ventas totales: Elaboración propia en base a relevamientos del OPSSI (USD - BNA venta - promedio anual)  
- Ingresos desde el Exterior: Balanza de Pagos - INDEC

Las devaluaciones del Peso (2016 y 2018 en adelante) han impactado en las ventas del sector medidas en dólares; pero en 2021 regresaron a niveles de 2018.

En Pesos, **las ventas aumentaron todos los años por sobre la inflación**, con un crecimiento acumulado entre 2016 y 2021 del 596% (vs. 482% de inflación - IPC).

Luego de las caídas de 2019 y 2020, **los ingresos desde el exterior se recuperaron y en 2021 marcaron un récord de U\$S 2.213 millones.**

## Evolución del empleo y la cantidad de empresas – Software – 2015 a 2021

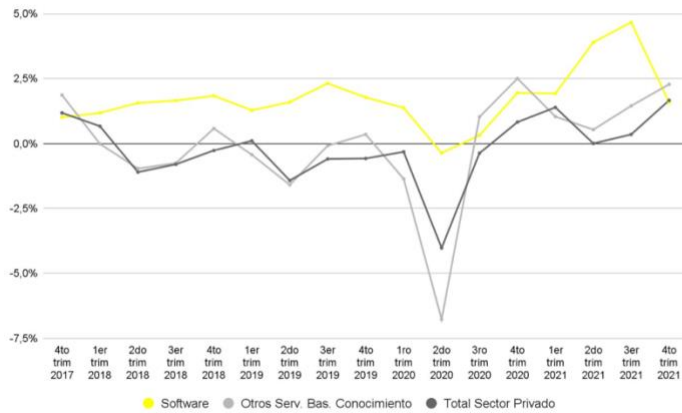


Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seg. Social (cantidad de empresas, último dato disponible a 2020 / empleo datos al 4to. trim.).

El empleo ha crecido sostenidamente año a año, generando **casi 40 mil nuevos puestos de trabajo desde 2015.**

Para dimensionar este crecimiento, mientras que el **empleo registrado en Software ha crecido un 42,5% desde 2015**, el de otros servicios basados en el conocimiento (SBC) ha caído un 2,4%, mientras que el de todo el sector privado cayó un 3,8%.-

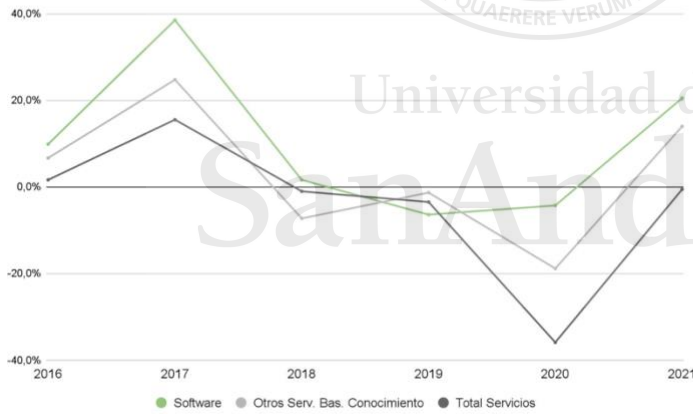
## Variación trimestral del empleo – Software, SBC y sector privado en general – 2017 a 2021



Mientras que el empleo de otros SBC así como el del sector privado en general cayó casi ininterrumpidamente entre el 2do. trimestre de 2018 y el 3er. trimestre de 2020, **el empleo en Software creció durante todo el período, exceptuando una leve caída en el 2do. trim. de 2020 (mucho menor que la del resto del sector privado)**. Por otra parte, la recuperación del empleo a partir de 2021 ha sido también más pronunciada en Software, aunque se moderó durante el último trimestre del año.

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – Ministerio de Trabajo, Empleo y Seg. Social

## Variación interanual de los ingresos desde el exterior – Software, SBC y total sector privado – 2016 a 2021



Desde 2016 los ingresos desde el exterior de Software crecieron por encima que los del resto de los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) y que los del total de los servicios, (exceptuando 2019).

Fuente: Elaboración propia en base a Balanza de Pagos – INDEC

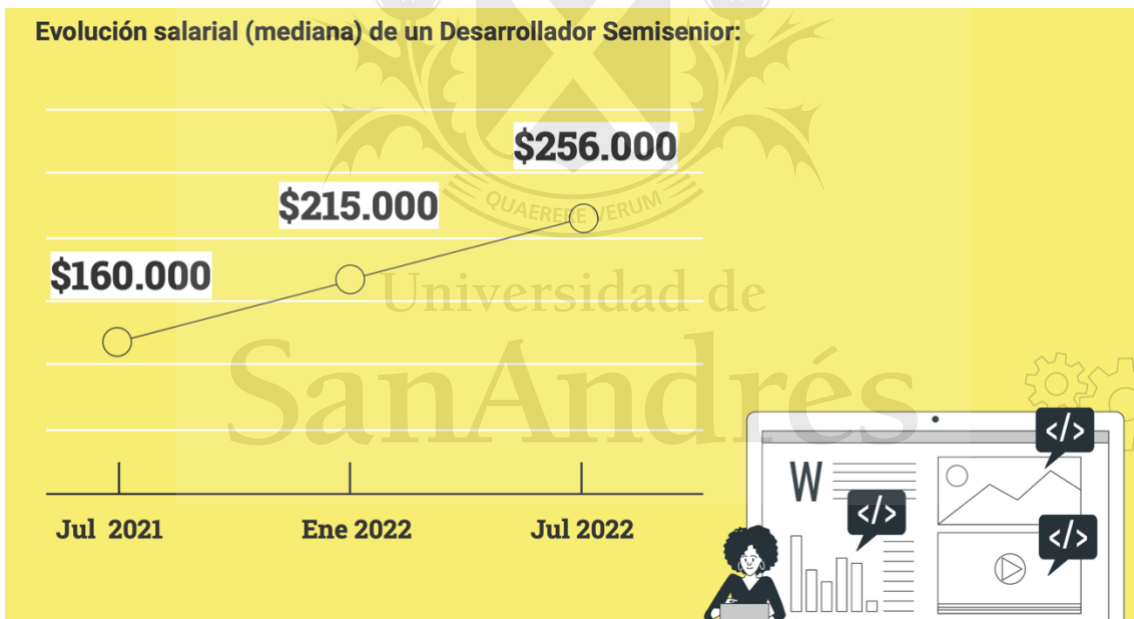
# ANEXO IV – Evolución de los salarios de la industria del software.

La evolución de los salarios de la Industria del Software

## Aumento de salarios entre julio 2021 y julio 2022:



Evolución salarial (mediana) de un Desarrollador Semisenior:



## Rotación

Evolución de rotación de personal de 2019 a 2022 (proyección) e ingresos desde el exterior.

En 2021, la tasa de rotación de personal alcanzó un 40%, con una proyección del 42% para fines de 2022.

En las empresas con bajos ingresos desde el exterior la proyección para 2022 es del 49%.

En las compañías con altos ingresos desde el exterior desciende al 35%.

\* Tasa de rotación: promedio entre altas y bajas en el año sobre promedio de personal al inicio y final del año.

## Desarrollo de Software

### Niveles salariales a enero 2021 – Desarrollo de software

Perfil	Nivel	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Desarrollador de aplicaciones	Junior	\$ 60.000	\$ 74.500	\$ 79.577
	Semisenior	\$ 92.500	\$ 107.500	\$ 151.146
	Senior	\$ 136.500	\$ 153.000	\$ 234.582
Ingeniero DevOps	Junior	\$ 53.855	\$ 72.500	\$ 78.684
	Semisenior	\$ 130.000	\$ 140.178	\$ 150.605
	Senior	\$ 202.500	\$ 216.709	\$ 221.646
Arquitecto / diseñador de soluciones	Junior	\$ 54.141	\$ 124.775	\$ 155.625
	Semisenior	\$ 137.425	\$ 171.000	\$ 175.323
	Senior	\$ 165.000	\$ 190.000	\$ 210.000
Científico de datos / especialista en IA - ML	Junior	\$ 75.088	\$ 80.000	\$ 89.000
	Semisenior	\$ 113.500	\$ 125.718	\$ 138.770
	Senior	\$ 160.190	\$ 190.670	\$ 270.475
Diseñador gráfico / experiencia de usuario	Junior	\$ 65.882	\$ 65.882	\$ 70.344
	Semisenior	\$ 100.500	\$ 108.894	\$ 109.171
	Senior	\$ 132.000	\$ 163.750	\$ 174.000
Tester	Junior	\$ 55.500	\$ 57.734	\$ 70.175
	Semisenior	\$ 85.000	\$ 89.387	\$ 121.881
	Senior	\$ 117.500	\$ 142.245	\$ 155.790

Ultima información disponible en el OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la Argentina), los valores se deben ajustar en al menos un 269% considerando las expectativas de inflación al cierre de 2022.

## ANEXO V – Encuesta de Validación.

### Software para el Sistema Financiero (1er Encuesta)

Sistema de información financiera, análisis estadístico, uso de información para toma de decisiones y confección & validación de RI.

Correo \*

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

¿Cuál tipo de sistema se adapta mejor a tu necesidad?

Varias opciones

Modular

Integral

Otra...

Añadir opción

Universidad de

San Andrés



Obligatorio





Selecciona el atributo que consideres de mayor relevancia \*

- Económico (bajo costo)
- Soporte de Calidad
- Ágil y Sencillo
- Flexible (a medida)
- Intuitivo
- Otra...

Con respecto a la instalación: \*

- En servidores internos y Licencias en PC
- Online (Nube)



¿Qué información consideras de mayor utilidad para tu área? (permite varias opciones) \*

- Financiera, Económica y Estadística
- Normativa (regulaciones), legal y Administrativa
- Reporteria Modular
- Otra...

En un sistema de información y reportería consideras relevante sumar (plus): \*

- Workflows
- Recordatorios de vencimientos y pre alertas
- Interacción en tiempo real con distintos usuarios Internos y/o Externos del software
- Resumen diario de noticias en los rubros de interés preseleccionados

Agradezco describas tus sugerencias y todo aquello que consideres debe contener un software de información

Texto de respuesta larga

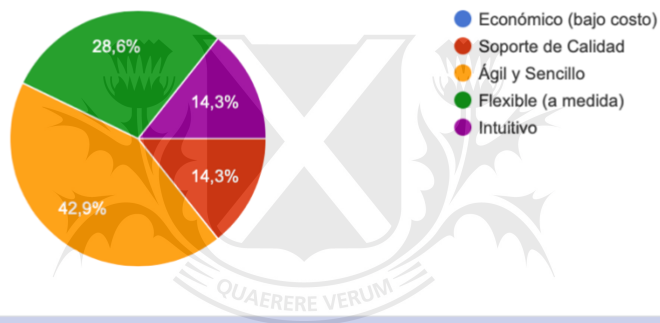
En cuanto a confección y validaciones de Regímenes informativos ¿que te gustaría que contenga el sistema?

Texto de respuesta larga

Selecciona el atributo que consideres de mayor relevancia

 Copiar

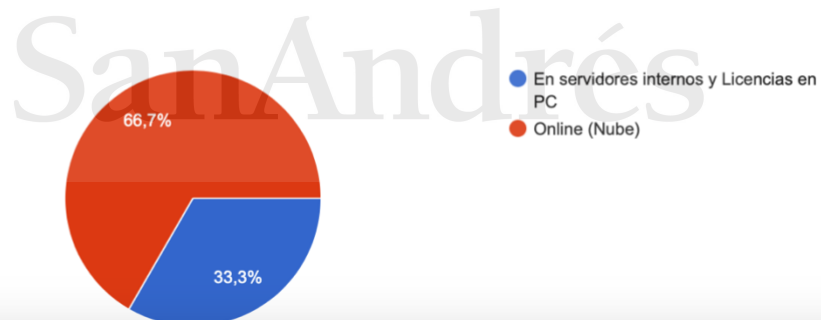
21 respuestas



Con respecto a la instalación: Universidad de

 Copiar

21 respuestas

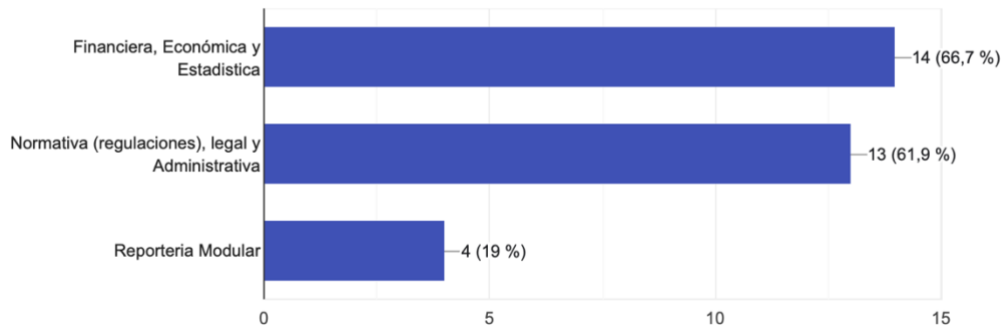




¿Qué información consideras de mayor utilidad para tu área? (permite varias opciones)

 Copiar

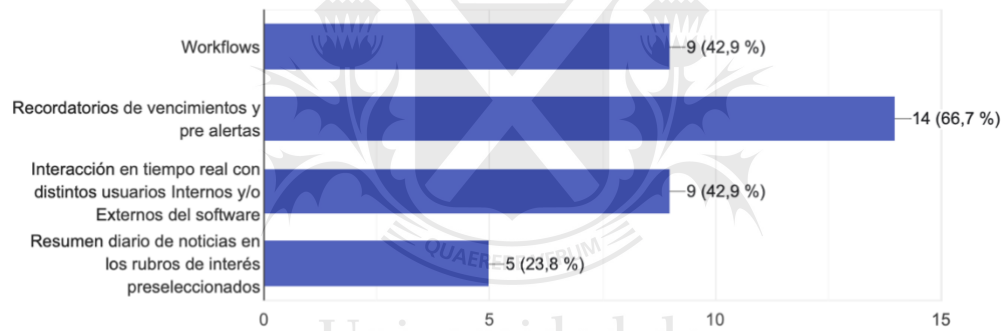
21 respuestas



En un sistema de información y reportería consideras relevante sumar (plus):

 Copiar

21 respuestas



Universidad de  
San Andrés

Agradezco describas tus sugerencias y todo aquello que consideres debe contener un software de información

14 respuestas

Un software debe tener dinamismo, adaptación con rapidez a los cambios normativos, y ejecución de procesos

Consulta histórica de contenidos

Que los usuarios puedan manipular la info a su necesidad

Soporte permanente, flexible al cambio, fácil utilización, lenguaje financiero común para toda la cia.

Considero de importancia la posibilidad de generar reportería que facilite el análisis de variaciones, exposiciones estadísticas y de evolución de la información que se elabora.

Simplicidad y agilidad en la solución de modificaciones y adaptación a los cambios

Debe ser facil de manipular, y un seguimiento intuitivo y sencillo.

Información resumida de otras entidades

Agradezco describas tus sugerencias y todo aquello que consideres debe contener un software de información

14 respuestas

Información resumida de otras entidades

Disponer de una visión clara de los datos para gestión y toma de decisión. Servicio de formación para los Usuarios para poder sacar el mayor provecho del sistema. Continúo mantenimiento para brindar rápidas soluciones.

Creo que principalmente debe ser seguro confiable

Además, de ser ágil, sencillo, intuitivo y flexible (ya mencionado), el software de información debería contener alertas, índices, indicadores y graficos que resuman el estado de la compañía.

Debe ser fundamental la integridad de la información brindada. Me ha pasado encontrarme con sistemas que no brindan el mismo dato al consultarlo por vías diferentes.

Flexibilidad en reportes, seguridad, simple, accesos varios

Debe ser de fácil integración, amigable, con salidas parametrizable y de rápida respuesta.

En cuanto a confección y validaciones de Regímenes informativos ¿que te gustaría que contenga el sistema?

15 respuestas

Reportes resúmenes con partidas totalizadores e indicadores de mercado. Controles de integridad entre los RI aplicados.

Vinculación con reglamentación de fondo

Papeles de trabajo

Resúmenes semanales con los temas más relevantes

Reporte de errores, actualización normativa permanente, fácil utilización, automático, ágil, sencillo.

Me resulta valorable la posibilidad de efectuar valoraciones cruzadas así como obtener descripciones detalladas de errores detectados y alertas de deficiencias de razonabilidad en los datos de los regímenes sometidos a validación.

Alertas, novedades normativas y interpretaciones

Facil manipulación de datos, filtros, etc. Descarga de reportes en diferentes formatos.-

En cuanto a confección y validaciones de Regímenes informativos ¿que te gustaría que contenga el sistema?

15 respuestas

Facil manipulación de datos, filtros, etc. Descarga de reportes en diferentes formatos.-

Novedades normativas y fechas de entrega

Facilidad para adaptarse a futuras necesidades. Integridad de los datos .

Alertas normativas

Debería ser flexible, sencillo y poder cruzar datos para su validación para que su presentación sea dinámica y eficiente.

me gustaría un sistema que permita generar ciertos regímenes informativos previa su validación ingresando un input en un formato sencillo, y que arroje el archivo a ser subido al BCRA

Actualización con los cambios de normativa aplicable.

Herramientas de manejo de datos con plantillas integradas, reporterías y consulta de errores, actualización de normativas y un sector de consultas normativas como soporte al usuario.

## ANEXO VI – Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Y1				Y2				Y3	Y4	Y5	Y6	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q					
<b>INGRESOS</b>													
Ventas Standard - Servicios - Fee Mensual	17	47	78	105	116	133	160	188	1,040	1,663	2,329	2,795	
Ventas Desarrollos Especiales	-	-	-	32	35	40	48	56	312	499	699	838	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>17</b>	<b>47</b>	<b>78</b>	<b>137</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>208</b>	<b>244</b>	<b>1,352</b>	<b>2,162</b>	<b>3,027</b>	<b>3,633</b>	
Costo de Ventas	(4)	(12)	(19)	(34)	(38)	(43)	(52)	(61)	(338)	(541)	(757)	(908)	
LIBB (3%)	(0)	(1)	(2)	(3)	(3)	(4)	(5)	(5)	(30)	(49)	(68)	(82)	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>(5)</b>	<b>(13)</b>	<b>(21)</b>	<b>(37)</b>	<b>(41)</b>	<b>(47)</b>	<b>(57)</b>	<b>(67)</b>	<b>(368)</b>	<b>(589)</b>	<b>(825)</b>	<b>(990)</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>99</b>	<b>109</b>	<b>126</b>	<b>152</b>	<b>178</b>	<b>983</b>	<b>1,573</b>	<b>2,202</b>	<b>2,643</b>	
Gastos Administración (incl RRHH)	(15)	(15)	(15)	(15)	(18)	(18)	(18)	(18)	(90)	(95)	(100)	(105)	
Gastos de Operación	(3)	(9)	(16)	(21)	(23)	(27)	(32)	(38)	(208)	(333)	(466)	(559)	
Gastos de Marketing	(3)	(7)	(12)	(16)	(17)	(20)	(24)	(28)	(156)	(250)	(349)	(419)	
Gastos financieros	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)	(2)	(2)	
Depreciaciones	(5)	(5)	(5)	(5)	(7)	(7)	(7)	(7)	(30)	(30)	(30)	(10)	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION &amp; OPERATIVOS</b>	<b>(26)</b>	<b>(36)</b>	<b>(47)</b>	<b>(57)</b>	<b>(65)</b>	<b>(71)</b>	<b>(81)</b>	<b>(91)</b>	<b>(486)</b>	<b>(709)</b>	<b>(947)</b>	<b>(1,095)</b>	
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(14)</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>71</b>	<b>87</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1,256</b>	<b>1,548</b>	
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(14)</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>71</b>	<b>87</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1,256</b>	<b>1,548</b>	
IIIG	-	-	(3)	(15)	(15)	(19)	(25)	(31)	(174)	(302)	(439)	(542)	
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(14)</b>	<b>(3)</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>323</b>	<b>562</b>	<b>816</b>	<b>1,006</b>	
<b>EBIT</b>	<b>(14)</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>71</b>	<b>87</b>	<b>497</b>	<b>864</b>	<b>1,256</b>	<b>1,548</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>(9)</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>94</b>	<b>527</b>	<b>894</b>	<b>1,286</b>	<b>1,558</b>	