



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Dirección de Negocios - MBA

GeoPagos

SmartPos: Cobrar nunca fue tan sencillo.

Autor: Nicolás Patricio Testa

Legajo o DNI o Pas: 34475678

Director/Mentor de Tesis: Claudio Darín.

Buenos Aires, Argentina. 2022



Universidad de San Andrés

**Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Dirección de Negocios - MBA**



Geopagos

SmartPos: Cobrar nunca fue tan sencillo.

Autor: Nicolás Patricio Testa Legajo o DNI o Pas: 34475678

Director/Mentor de Tesis: Claudio Darín.

Buenos Aires, Argentina. 2022

Tabla de contenidos

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA	6
MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS ...	8
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	10
IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
Necesidad.....	13
Oportunidad de negocio	13
MERCADO OBJETIVO	16
Segmentación	16
Segmento Objetivo	17
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	18
Contexto Macro y Microeconómico.....	18
Análisis de la Industria Fintech Argentina 2020-2021.....	19
Análisis de la Industria de Pagos.....	20
Tendencias globales de la Industria de Pagos/Adquirentes 2020-2021	22
Análisis de la industria de pagos en Argentina.....	24
Análisis del Entorno Competitivo Global.....	26
Ecosistema Fintech Latinoamericano	29
MODELO DE NEGOCIOS.....	33
Propuesta de valor.....	34
Value Proposition Canvas	35
Ventajas Competitivas	40
Business Model Canvas	40
Product Market Fit.....	44
PLAN DE MARKETING.....	45
Producto	46
Precio.....	48
Promoción.....	50

Plaza.....	51
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL.....	52
Actividades	52
Recursos.....	52
Proveedores y Distribución	53
Gestión de calidad	54
Atención de Posventa	54
Recursos Humanos	55
Plan de Implementación	56
PLAN FINANCIERO	58
Contexto macroeconómico y microeconómico	59
Resultados y requerimientos de inversión	60
Proyección de ventas	60
Estado de Resultados Proyectoado.....	61
Requerimientos de inversión y financiamiento	64
Condiciones para la viabilidad del negocio	64
Flujo de Fondos Proyectoado	65
ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS	66
Conclusión	70
GLOSARIO	70
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	72
Sitios web consultados	72
ANEXOS	76

AGRADECIMIENTOS

Luego de dos años de gran sacrificio y dedicación, culmina una etapa importante en mi carrera profesional. Es por esto, que quiero dedicarles algunas palabras a todos aquellos que de forma directa o indirecta me ayudaron a llegar a donde estoy, porque sin ellos todo esto no hubiera sido posible.

En primer lugar, quiero agradecer a mi novia, familia y amigos por su apoyo incondicional.

A los profesores de la Universidad, en especial mi mentor Claudio Darín, por acompañarme en este largo proceso del trabajo final y mi coach Víctor Aspiroz por su dedicación y compromiso.

Por último, a mis compañeros de grupo y los grandes amigos que he creado en estos dos años, que hicieron que el proceso una experiencia inolvidable.



RESUMEN EJECUTIVO

La pandemia cambió nuestra forma de administrar nuestras finanzas personales y transaccionar con comercios, fomentando considerablemente el apetito por los pagos móviles y sin contacto. Los cambios que estaban previstos para los próximos años se han adelantado, obligando a los comercios e instituciones financieras a adaptarse rápidamente. En este contexto, la tecnología ha emergido como la principal herramienta para que la actividad económica siga en pie; y las Fintechs (definidas como las empresas que ofrecen servicios financieros usando la tecnología) constituyendo un motor potente.

Hoy en día los comercios tienen la necesidad de proveer nuevos métodos de pago electrónico para lograr la captura y retención de clientes, al punto que esto dejó de ser una ventaja competitiva. La posibilidad de convertir cualquier dispositivo en una terminal de pagos no solo redujo los costos del sistema, sino que democratizó el acceso, incluyendo a nuevos comercios y segmentos de la población.

Pero el crecimiento de las soluciones de pagos digitales no se encuentra exento de desafíos. Argentina todavía tiene a más del 50% de su población adulta fuera del sistema financiero, y quienes están dentro del sistema, no aprovechan todos sus beneficios. Entre las causas de esto, se destaca el bajo nivel de bancarización del país, donde la informalidad laboral y la falta de educación financiera todavía es un gran obstáculo, y los desafíos relativos a la disponibilidad de tecnología, dado que hay una baja penetración de smartphones con tecnología NFC.

Sin embargo, y a pesar de estos desafíos, la competencia dentro del sector que ofrece este tipo de soluciones es cada vez mayor y se espera que siga aumentando. Las Fintechs están buscando integradores confiables que les permitan penetrar rápidamente en el mercado para validar y escalar sus modelos de negocio. Un terreno fértil y lleno de oportunidades para ser capitalizado.

Inmersa dentro del ecosistema local, es donde se encuentra Geopagos, una empresa dedicada a la creación de infraestructura de aceptación de pagos digitales en Latinoamérica, que busca transformar la experiencia de compra y venta,

combinando las mejores tecnologías globales con conocimiento regional, cuyo objetivo es eliminar las fricciones del sistema de pagos y financiero; que tras algunos años de crecimiento vertiginoso, se encuentra en pleno proceso de transformación organizacional, cultural, y tecnológica.

Toda empresa sabe que, para lograr perdurar en el tiempo, debe impulsar la adopción de culturas de trabajo más innovadoras donde los propios colaboradores sean capaces de tomar la iniciativa de proponer mejoras y cambios que le permitan al negocio adaptarse de la mejor manera posible a las condiciones cambiantes del ambiente y tener éxito. Aquí es donde nuestro equipo emprendedor entra en acción con este proyecto de intrapreneurship.

Mediante esta investigación y con una estrecha colaboración con el equipo ejecutivo de Geopagos, nuestro equipo emprendedor tiene como objetivo, identificar oportunidades de mejora y proponer iniciativas innovadoras para ayudar a escalar el alcance, el market share, el volumen de transacciones, la expansión geográfica/infraestructura y la rentabilidad del negocio, de uno de sus nuevos productos, el *SmartPos*, un dispositivo de cobro inteligente que llega para consolidarse como la evolución del POS tradicional.

EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA

Nuestro equipo de intrepeneurs consta de 2 profesionales con vasta experiencia y trayectoria en las áreas de finanzas, contabilidad, marketing y Diseño UX.

Como se menciona anteriormente, este proyecto nace dentro de Geopagos (empresa de marca blanca, líder en la creación de soluciones digitales de pagos, que trabaja con los principales bancos de la región y tiene fuerte presencia en el mercado latinoamericano) para poder cubrir una necesidad existente en el mercado. Se cuenta con la colaboración intelectual y asesoría tecnológica, de la cúpula directiva/ejecutiva de la empresa en cuestión.

Equipo emprendedor e investigador:

Nicolás Testa: Licenciado en Diseño Gráfico de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y Magíster en Dirección Comercial de la misma casa de estudios. Cuenta con más de 10 años de experiencia liderando equipos de diseño en grandes proyectos de transformación digital en América Latina y los EE. UU. como parte del equipo de consultoría de Accenture. Actualmente cursando un Doctorado en Comunicación en la Universidad Católica Argentina. Nicolás ocupará el rol de analizar todos los aspectos referidos al área de Comunicación y Marketing de dicho proyecto.

Pedro Mac Mullen: Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, con más de 10 años de experiencia en el área contable y de finanzas. Actualmente desempeñando el cargo de “Financial Accounting & Reporting” Supervisor en Exxon Mobile, una de las principales petroleras a nivel mundial.

Equipo ejecutivo y directivo (Geopagos):

Fernando Tauscher: desempeñándose como CEO. Fernando es abogado de la Universidad Torcuato Di Tella, especialista en General Corporate Affairs, M&A, y Business Development. Fernando es uno de los fundadores de Geopagos, y el nexo principal en esta alianza con la Universidad de San Andrés.

Aluminé Gonzalez: ejerciendo el puesto de CCO. Aluminé es licenciada en Relaciones Internacionales con un Máster en Políticas Públicas y Gerenciamiento Social. Posee una vasta formación en comunicación corporativa y experiencia en planificación y ejecución de estrategias de posicionamiento y generación de engagement -local y regional- para diferentes industrias.

Raúl Oyarzún: desempeñándose como CTO. Raúl también es cofundador de Geopagos, y posee una amplia trayectoria en el desarrollo de productos y arquitectura de soluciones digitales para distintos mercados e industrias.

(Para conocer más sobre el organigrama ejecutivo de Geopagos. Ver Anexo 1)

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

El presente Plan de Negocios busca evaluar la viabilidad en la introducción del SmartPos como producto de marca blanca dirigido a las instituciones bancarias y financieras tradicionales en Argentina. Identificamos una fuerte oportunidad de negocios en aquellas empresas Fintech que tienen la necesidad de actuar de manera ágil para salir al mercado con una propuesta de valor simplificada y centrada en el cliente, con foco en incorporar capacidades disruptivas de manera rápida y con resultados a corto y mediano plazo.

El trabajo toma como marco teórico diversas herramientas conceptuales estudiadas a lo largo de la maestría.

También nos basamos en la información provista por Geopagos y el entendimiento que ellos tienen del mercado en el que actúan, gracias a una serie de entrevistas que realizamos con los líderes de distintas áreas funcionales dentro de la empresa. A continuación, se detallan los conceptos utilizados y el objetivo buscado con cada una, con el objetivo final de obtener conclusiones concretas respecto a la viabilidad del proyecto.

Clientes

Hoy en día los clientes son la principal razón por la que los negocios tienen éxito y se mantienen presentes en el mercado. Son ellos quienes a través de sus compras y recomendaciones ayudan a que las empresas sean conocidas por un mayor número de personas. Por lo tanto, entender lo que esperan de los productos y servicios es clave para poder crear conexiones con ellos. Actualmente las ventas giran en torno a lo que los clientes están buscando para poder ofrecerles la mejor experiencia posible. Para poder lograr esto es importante entender sus

preocupaciones, necesidades y contar con la opción de ofrecer un producto que ayude a resolverlas. Con el tiempo, muchos académicos se han planteado investigar estos temas en mayor profundidad, para lo cual han desarrollado varios modelos que nos ayudarán a comprender mejor a nuestros clientes, a continuación, se detallarán algunos de éstos:

Mapa de empatía, (creado por Dave Gray, fundador de XPLANE): El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él. (Custodio, 2021)

Arquetipo de cliente: Los Arquetipos son personajes modelo que representan grupos de clientes a partir de sus motivaciones, necesidades, comportamientos y estilos de vida. Cuando nos referimos al consumidor como usuario de nuestros productos y servicios, es decir, cuando ponemos el foco en la experiencia de cliente, hablamos de Arquetipos. Esta nomenclatura se emplea para designar una metodología propia de segmentación de clientes en base a emociones, actitudes y comportamientos. (IZO, 2018)

Contexto

Resulta extremadamente importante poder identificar todos aquellos factores de carácter externo que inciden directamente en el desarrollo de las actividades de una organización. Es indispensable para una empresa conocer su entorno, en especial en la actualidad, por los ritmos crecientes de cambio que presentan las actividades macroeconómicas. Para comprender en mayor profundidad estos factores, se han desarrollado modelos de análisis como los que se detallan a continuación:

PESTEL: El análisis PESTEL es un análisis descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Este busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales,

socioculturales, psicológicos o legales. Te permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. (Licari, 2022)

Propuesta de Valor

A la hora de enfrentar un problema complejo, lo mejor es dividirlo en diferentes y pequeñas ideas simples, de esta forma se pueden resolver una por una, y poco a poco, deshacer el gran problema. Esta visión también puede extrapolarse al sector empresarial, y es que a veces solo necesitas una buena plantilla que te permita plasmar de forma gráfica y desgranada tus ideas principales.

Focalizándonos en el cliente, analizamos sus desafíos y oportunidades, y utilizamos la segmentación para realizar una correcta identificación del mercado potencial, su tamaño, y sus características y necesidades distintivas. Para la confección de este trabajo se ha utilizado el “Business Model Canvas” desarrollado por Alexander Osterwalder que se explicará brevemente a continuación.

Business Model Canvas (creado por Alexander Osterwalder): El modelo de negocios se definió y creo a partir de esta herramienta, que pone foco en la creación de valor para los clientes y que simplifica el modelo en 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Molina, 2022)

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Geopagos, la empresa argentina referente en la creación de soluciones tecnológicas que transforman la industria de pagos y promueven la inclusión financiera a nivel regional, creció exponencialmente desde su fundación en 2013. Tras 8 años en el mercado, la compañía lleva soluciones de pagos a todos los países de América Latina, alcanzando un millón de usuarios y más de cinco

millones de transacciones por mes (con un volumen procesado de más de USD 200 millones mensuales). Actualmente cuenta con oficinas en Argentina, México, Perú, Chile y Estados Unidos y más de 170 colaboradores.

Bajo la modalidad marca blanca, la cual permite que las compañías trabajen en la personalización del producto, Geopagos ofrece un ecosistema conformado por diferentes soluciones digitales. Entre su oferta se encuentran los mPos (Mobile Point of Sale, o punto de venta desde el celular), Contactless (sin contacto), Botón de Pagos, Billetera, Código QR y Tap to Phone.

De la mano de Sebastián Núñez Castro (CEO), quien luego de 25 años de experiencia en la industria de Pagos y Banca apostó al emprendedurismo, y Julián Lisenberg (COO), quien fundó previamente 3 startups, Geopagos se posiciona como un partner de los bancos e instituciones financieras a partir de la digitalización de los procesos de pago tradicionales y la implementación de soluciones flexibles y seguras. El grupo fundador se completa con: Raúl Oyarzun (CTO) y Fernando Tauscher (GCO).

Entre sus principales clientes en la región se destacan: Prisma, Naranja (NPos) (Argentina); Bac Credomatic (Centro América), VendeMás (Perú), Banco Azteca y FirstData (México). Próximamente Geopagos estará lanzando en la región otras soluciones estratégicas de la mano de importantes Bancos y Fintech. Su inspiración fue Square, la compañía estadounidense que avanzó con la creación de medios de pagos alternativos, pero luego sus socios adaptaron aquella idea original a las particularidades del mercado latinoamericano. (BANK Magazine, 2020).

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En medio de un profundo cambio relacionado con la industria de cobros y pagos, que se ha acelerado vertiginosamente en los últimos años, las compañías pertenecientes al ecosistema de pagos afrontan fuertes desafíos que también se traducen en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por un lado, la pandemia provocó que la economía mundial inicie un ciclo de recesión sin precedentes, donde la confianza y el gasto de los consumidores siguen siendo bajos, y los índices de actividad económica recién empiezan a mostrar

signos de recuperación. En 2020 el FMI pronosticaba una caída del 6% para las economías desarrolladas, con una recuperación del 4% en 2021¹.

Para paliar la crisis, los gobiernos han tenido que impulsar acciones promoviendo la virtualidad, la digitalización y los pagos sin contacto. Esto ha provocado un impacto directo en la industria de pagos. Algunos países, por ejemplo, tomaron medidas tendientes a reducir los costos del sistema, o ampliaron los límites de compra con tarjetas contactless, mientras que otros apuntaron al desarrollo de una moneda digital.

En cuanto a los consumidores, la pandemia ha cambiado el mundo y ha forzado a las personas a adaptarse. También se han producido fuertes cambios psicológicos en las personas, que no solo afectan el modo de vida y el pensamiento, sino que terminan teniendo un impacto directo sobre la experiencia de compra. Muchas de las tendencias que eran consideradas de largo plazo se han acelerado notablemente, y los cambios previstos para los próximos 5 o 10 años ya están sucediendo, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente a estos cambios para no quedar obsoletas.

Los consumidores se encuentran adoptando nuevas y múltiples soluciones tecnológicas a una velocidad nunca antes vista, por eso es importante acelerar los procesos de transformación digital de cara al cliente. Hoy en día, todos podemos ser considerados como “early-adopters”.

El impacto de los últimos años ha generado que las industrias tengan que remodelarse en tiempo real y de forma permanente. Este impacto está impulsado tanto por los nuevos hábitos de los consumidores, como por los distintos requerimientos gubernamentales. Mientras se termina de definir y configurar un nuevo normal, los comercios deberán realizar distintas iniciativas que incrementen la confianza del consumidor a la hora de visitar sus espacios físicos. El uso de promociones, el tapa-bocas y la restricción de personas, serán definiciones claves en el corto plazo.

En Argentina específicamente, a pesar de este contexto de crecimiento y disrupción en cuanto a soluciones digitales, la industria de pagos no está exenta de desafíos. El primero de ellos está dado por el uso de efectivo, ya que el 54% de las personas elige el efectivo a la hora de realizar sus compras. Esto está íntimamente relacionado con el alto nivel de informalidad laboral que existe en el país, atado al

bajo nivel de bancarización y a la falta de educación financiera. (International Monetary Fund, 2020)

Necesidad

No hay dudas de que la pandemia digitalizó el consumo y entre los nuevos hábitos se destaca el reemplazo del dinero en efectivo por el virtual. Para que esta situación sea posible fue necesaria que los comercios de los más diversos rubros y también profesionales independientes adoptarán dispositivos electrónicos para recibir pagos con tarjetas de débito o crédito. Esto se hizo posible por el lanzamiento de lectores móviles de tarjeta de bajo costo y sin costo de alquiler, para pequeños comercios en Argentina, pero también por la reglamentación de la obligatoriedad de aceptar pagos con tarjeta de débito en comercios (Ley 27.253) y tomó gran impulso en la adopción de soluciones de cobro digitales en comercios de cercanía, en contexto de aislamiento social ante la irrupción del Covid-19.

Oportunidad de negocio

En Argentina la implementación de soluciones de cobro con tarjeta creció tres veces entre 2016 y el 2020 al pasar de 533 mil a 1.428.000 y ganaron protagonismo los lectores móviles. Un estudio elaborado por Mercado Pago en base a usuarios propios y datos del Banco Central (BCRA) señala que en 2016 había 487.000 terminales de cobro tradicionales y 46.000 lectores móviles en todo el país mientras que el año pasado se alcanzaron las 972.000 terminales y 456.000 lectores móviles: dos y diez veces más, respectivamente.

El crecimiento de los puntos de venta repuntó con fuerza en LATAM en 2021 tras la recesión inducida por la pandemia de 2020. El valor de las transacciones de POS en toda la región aumentó un 12% año tras año en 2021, con crecimiento más fuerte en México (19%), Chile (17%) y Colombia (13%). Se proyecta que el valor por transacción en LatAm tenga un crecimiento anual del 8% hasta 2025, con mayor crecimiento específicamente en Argentina y Brasil, ambos al 9% anual. Este

crecimiento proyectado está ofreciendo a los integrantes del ecosistema la oportunidad de obtener U\$S 500 mil millones en ingresos incrementales. (CEPAL, 2021) **(Para conocer más sobre las oportunidades de crecimiento en terminales de cobro en Latinoamérica. Ver Anexo 2)**

La combinación en los últimos años del lanzamiento de lectores móviles de tarjeta (mPOS) de bajo costo; la reglamentación de la obligatoriedad de aceptar pagos con tarjeta de débito; y el fuerte crecimiento del sector Fintech y bancario en el sector de cobros, sumado al efecto de la pandemia en el manejo de dinero digital, impulsaron la adopción de medios de cobro digitales en comercios de cercanía. Las compañías B2B (o *negocio a negocio*) enfrentan un límite cada vez más común a la hora de ver crecer sus ingresos. Las redes de comercios que poseen este tipo de empresas presentan una problemática: la demanda de medios de pagos digitales por parte de los consumidores finales continúa en aumento, y sin embargo, 2 de cada 3 comercios no pueden ofrecerlo.

La industria de pagos y financiera está muy fragmentada y llena de ineficiencias. Desarrollar una solución de pagos inhouse es prácticamente imposible, llevaría más de dos años, implica contratar un ejército de desarrolladores, pasar por largos procesos regulatorios y, por ende, desenfoca completamente a una compañía.

Frente a todos estos datos, que denotan un fuerte potencial de crecimiento, de la mano de Geopagos como socio estratégico y siendo una empresa líder del sector Fintech, encontramos en el SmartPOS un producto pensado y diseñado con el fit correcto para aquellas Fintech que buscan, por medio de alianzas estratégicas poder ofrecer nuevas soluciones digitales enfocadas en las necesidades de los comercios y del consumidor. Está dispositivo pensado para el mundo presente llega para consolidarse como una evolución “inteligente” al POS tradicional. Según un análisis reciente de Vantage Market Research, este punto de venta inteligente crecerá 27,4% y alcanzará a nivel global USD 14,9 mil millones en volumen procesado para el año 2028.

América Latina es un mercado con muy baja penetración de tarjetas y Geopagos está bien posicionado como habilitador de software y proveedor de infraestructura para potenciar la aceptación de tarjetas y los pagos digitales en toda la región.

¿Podría provocar esto entonces, una canibalización de ingresos para Geopagos teniendo en cuenta que cuenta con otros productos similares dentro de su cartera? La respuesta es lisa y llanamente no, por los siguientes motivos: Podemos encontrar numerosas diferencias entre dispositivos como el mPos y el SmartPos, pero la principal de ellas es al mercado que apuntan. Los mPos suelen apuntar a emprendedores o pequeños comerciantes en un “entry-level” y los SmartPos a comercios medianos/grandes que poseen un nivel de facturación superior y están buscando sumar nuevas funcionalidades a su oferta. A su vez, las órdenes de compra suelen ser diferentes, como también la portabilidad, el costo, el volumen, y la seguridad. En términos de precio, el precio de SmartPos inteligente es mucho más alto que el de mPos, y el precio de mPOS es solo 1/3 del SmartPos. Los productos pretenden alcanzar a mucha más gente y cobertura geográfica, de manera complementaria, con un scope y segmento definido, para que la inclusión financiera sea una realidad.

Otros datos del mercado: Tamaño de Industria

Las terminales de punto de venta (POS por sus siglas en inglés) han registrado más de U\$52.000 millones de ventas durante el 2021 en Latinoamérica, una cifra que se prevé se duplicará hasta los U\$111.000 millones al 2025, según los datos recogidos por Statista. El sondeo mostró que hay unas 1524 fintechs en América latina y que el grueso de ellas, unas 600, son patachos. Esta atomización en el mercado está llevando a las fintechs de pagos a generar soluciones digitales a los problemas cotidianos de sus clientes, con el fin de potenciar su valor entregado y asegurar futuros clientes.

Según el reporte realizado por Cognizant “State of Global Payments 2021” Para la industria de pagos a nivel global, se espera que los ingresos globales por pagos aumenten a una tasa de crecimiento anual compuesto del 7,3% entre 2020 y 2025. También se espera que el crecimiento se mantenga prácticamente al mismo ritmo durante el resto de la década y que los ingresos globales alcancen los 2,9 billones de USD en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 6,4% entre 2025 y 2030.

En el caso de Latinoamérica, Los ingresos por pagos en Latinoamérica en 2020 ascienden a 127.000 millones de USD y se prevé que crezcan a 190.000 millones de USD en 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 8,3%. La trayectoria refleja mejoras constantes en la infraestructura de pagos en tiempo real (RTP, sus siglas en inglés) de la región.

Las soluciones de pago digitales siguen creciendo en Latinoamérica y en el mundo al ritmo de la tecnología. Su oferta hoy está cambiando a partir de los nuevos hábitos de los consumidores que buscan formas más fáciles y rápidas al momento de hacer sus compras. A más cantidad de soluciones de pagos más es la transformación de la experiencia de compra y venta de las personas.

MERCADO OBJETIVO

Segmentación

El mercado donde apunta Geopagos, servicios financieros y tecnológicos (Fintech), viene avanzando en los últimos años de forma considerable, y desde la firma ven en el contexto "una oportunidad para el sector". ***(Para conocer más sobre la oportunidad de revenue global y crecimiento de terminales de cobro. Ver Anexo 2)***

En los últimos dos años hubo un crecimiento del 24% en la población que tiene una cuenta bancaria. Esto significa que, actualmente, el 80% de la población adulta tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada. Sin embargo, todavía es necesario incrementar el número de puntos de acceso del sistema financiero. (Deloitte, 2019)

Estos puntos de acceso son particularmente escasos en las zonas de menor nivel socioeconómico y, cuando existen, suelen estar sobre demandados y dar lugar a largas colas. Con el creciente papel de la digitalización se podría aliviar la falta de capilaridad, aunque para eso es fundamental mejorar la infraestructura digital. No obstante, el mayor desafío en la agenda de inclusión financiera es potenciar la digitalización de los medios de pagos.

Las **Fintech** tienen un papel fundamental en la expansión de la inclusión financiera a partir de la promoción y aceptación para el sector no bancarizado, ofreciendo agregadores que incluyan diferentes medios de pagos.

Segmento Objetivo

Empresas Fintech

A la hora de pensar en los posibles clientes de un producto como el SmartPOS, y teniendo en cuenta también los clientes que ya trabajan con Geopagos, encontramos dos grandes segmentos, por un lado, la banca tradicional y por el otro las nuevas Fintech que en los últimos años han incursionado con fuerza en el mundo de los pagos digitales. En el presente estudio enfocaremos nuestro análisis en solo uno de esos clientes, las **Fintech**.

Gracias a nuestro análisis y la entrevistas que tuvimos, principalmente con distintos referentes dentro de cada uno de los sectores de Geopagos, logramos descubrir algunos de los desafíos que atraviesan las Fintechs hoy en día: El gran desafío del sector es, precisamente, madurar la oferta, centrarla en la experiencia del cliente y explorar las necesidades que existen tanto en los segmentos corporativos como entre las poblaciones no bancarizadas.

La presencia de un socio tecnológico que acompañe desde la concepción de un producto hasta su salida al mercado resulta esencial: es que en todos los casos se requiere de una combinación del aprovechamiento de los datos existentes, una fuerte impronta de experiencia del usuario y el empleo de arquitecturas modernas, basadas en nube y montadas sobre microservicios, con interfaces móviles, web o, incluso, conversacionales basadas en inteligencia artificial. La experiencia de usuario debe ser impecable y la arquitectura de construcción y de datos deben soportarla a la perfección.

Ya no resulta suficiente un producto o solución genérico para todos los clientes, sino que se requiere de soluciones específicas para cada industria y segmento de negocio, que permitan personalizar la experiencia para hacerla instantánea e invisible, y eso es justamente lo que ofrece Geopagos a través del SmartPOS y su sistema de back-end personalizado y customizable para cada cliente.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Contexto Macro y Microeconómico

En estos dos últimos años nos hemos acercado al “futuro” más rápido que nunca. Diversos estudios indican que, si proyectamos la tasa de adopción digital pre-pandemia y la comparamos con la actual, podemos inferir que los cambios y la adopción digital lograda durante todo este tiempo, tardarían 10 años en lograrse. Si, la velocidad de cambio es fenomenal y sin dudas, este año será considerado como un año bisagra, no solo por los impactos inmensurables, sino también por las nuevas incertidumbres a las cuales nos enfrentaremos como sociedad. Aún en medio del torbellino, podemos destacar al ecosistema de medios de pagos como una de las industrias que se ha acelerado vertiginosamente. ¿Cómo es posible que transformaciones o comportamientos que antes se vislumbraran en un horizonte más lejano, estén sucediendo ahora mismo y a una escala sin precedentes?, ¿habrá sido la pandemia el impulsor de la revolución de los pagos digitales? Definitivamente no.

Si bien hay factores que influyen en la adopción y en las decisiones que toman los consumidores -por ejemplo, el distanciamiento social y el apetito de las personas por los pagos digitales o sin contacto- la evolución de los pagos digitales ya venía pidiendo pista desde hace rato y en clara expansión.

El impacto es profundo y producirá cambios repentinos; las industrias ya están siendo remodeladas en tiempo real y de forma permanente. Sin embargo, en el ecosistema de pagos el saldo es positivo. Más allá de la adopción, los clientes reciben soluciones que facilitan sus vidas, les ahorran tiempo y gestión, todo esto sin fricciones y con las posibilidades de originarse en torno a sus necesidades. Por otro lado, estas nuevas soluciones generan un efecto positivo para aquellos que las ofrecen. Con más y mejor tecnología, más gestión automatizada, una mejora en la experiencia y procesos más ágiles, el costo operativo de estas soluciones se reduce y se vuelven más competitivos, traduciéndose en menores comisiones y tasas más accesibles, logrando así favorecer una inclusión financiera en donde ganan todos. Estos dos últimos años serán sin duda considerados “bisagra” en los tiempos futuros, tanto a nivel local como a nivel global.

En términos macroeconómicos, las economías de los distintos países están sufriendo una profunda depresión, donde los gobiernos cada vez más y más se encuentran desarrollan políticas monetarias y fiscales expansivas récord en la historia.

Recientemente la FED ha inyectado U\$S 2.3 trillones en la economía estadounidense, expandiendo su hoja de balance en más de un 50%. Italia por su parte planea realizar un estímulo monetario y fiscal de €750bn, lo que equivale aproximadamente a la mitad de su PBI. A su vez, diversos países han reflatado la idea de establecer un ingreso básico universal a su población. (Gonzalez Boix, 2020)

Sin embargo, el nuevo contexto mundial no sólo redefine la forma en que los gobiernos sostienen e impulsan el crecimiento económico, sino que también delinea nuevos comportamientos en los consumidores y productores, a la vez que acelera cambios que se vislumbraban en el mediano plazo. Hoy en día los consumidores realizan compras de una manera más atenta, con mayor conciencia de salud y sustentabilidad, más local y de manera digital, y es probable que el cambio sea permanente.

Análisis de la Industria Fintech Argentina 2020-2021

La evolución macro entre 2018 y 2020 tiene aspectos divergentes. Por un lado, a nivel macroeconómico, la crisis financiera que afectó al país a partir de mayo 2018 generó una salida de flujos de capitales. Las autoridades recurrieron al Fondo Monetario Internacional, lo cual se vio acompañado por una devaluación del peso, una fuerte suba de la tasa de interés y el establecimiento de una política monetaria y fiscal restrictiva. La situación no logra estabilizarse en 2019, a lo que se suman el proceso de restructuración de deuda soberana más el restablecimiento de restricciones cambiarias. Esta situación genera una contracción del crédito en el sector privado, encarece el fondeo de las entidades financieras y financieras no bancarias (es decir, afecta por igual a las entidades sujetas al control del BCRA, tanto como las que están fuera de la regulación), y provoca un aumento en la morosidad. A su vez, el deterioro macroeconómico genera un aumento del

desempleo, lo cual provoca que estas personas dejen de ser sujeto de crédito para muchos de los intermediarios financieros. Las restricciones cambiarias y procesos de reestructuración soberana, al mismo tiempo restringen aún más las fuentes de fondeo, fundamentales para las financieras no bancarias que, a diferencia de los bancos tradicionales, no pueden captar depósitos del público. La parte positiva es que, a pesar de este contexto adverso, el ecosistema Fintech continuó creciendo. En efecto, en el estudio del 2018, se identificaron 133 empresas Fintech; y, actualmente, el universo está compuesto por 268 empresas. Dentro de ese universo, vemos un cambio en la composición del ecosistema. Esta aceleración en los últimos cuatro años se ve reflejada en la cantidad total de empresas que integran el ecosistema actualmente; sobre todo, el crecimiento del segmento de medios de pago digitales. (Bastante, 2020)

Análisis de la Industria de Pagos

Funcionamiento del sistema de pagos con tarjeta

El mercado de tarjetas de crédito y débito se basa principalmente en 3 ejes: la adquirencia, el financiamiento y el procesamiento.

1. La **adquirencia**: Consiste en la búsqueda y adhesión de comercios para que cobren con medios de pago electrónicos. Es el proceso, desde el punto de vista del comercio o proveedor de servicios, para que éste pueda trabajar con alguna tarjeta de crédito o débito elegida para vender y poder cobrar a través de estos medios de pago. Es decir, es la contratación de uno o más servicios de medios de pagos operantes en el país de origen. Esta relación comercial se establece entre un comercio o proveedor de servicios y el adquirente que es el que otorga el número de comercio dentro de cada sistema de medio de pagos para poder operar. En este contrato mutuo se pactan las condiciones comerciales, entre las que se incluye, entre otras, la comisión que le cobrarán al negocio por la gestión de cobro, el banco pagador de estos cobros y, si fuera el caso, las condiciones de financiamiento de venta en cuotas. También en los últimos tiempos se ha

avanzado en la “multi-adquirencia”, que refiere a que un mismo agente adquirente ofrezca a comercios cobrar con varias arcas de tarjeta simultáneamente (ej. agregadores, agrupadores o facilitadores de pagos). (BCRA)

2. El **financiamiento** implica las condiciones de tasas y plazos para el pago con Tarjeta de Crédito. Al igual que cualquier sistema financiero, el objetivo de un sistema de pagos mediante tarjetas de crédito no es sólo la intermediación financiera (comprador-vendedor, en este caso), sino que también existe una función de financiamiento (de las compras, en este caso). Específicamente, se trata del caso de venta en cuotas. Normalmente, éste suele ser una cuestión entre el usuario de la tarjeta y el banco emisor de la misma. (BCRA)
3. El **procesamiento** es el sistema o plataforma a través de la cual se procesan las operaciones (compras en comercio). Esto implica el uso de terminales o puntos de venta para acceder al sistema (POS) en el que se autorizan las compras y se procesan las compensaciones de pagos. (BCRA)

Como se dijo, la adquierencia es un factor decisivo para que una tarjeta pueda cumplir su función de medio de pago, lo que implica su aceptación en varios puntos de ventas. Por eso, los emisores de tarjetas requieren el desarrollo de estrategias comerciales que incentiven la adhesión de comercios al sistema de pagos electrónicos. El rol del adquirente es vincular el comercio adherido a la red de adquierencia con el medio de pago. El adquirente también presta adicionalmente servicios financieros (si el adquirente y el emisor coinciden), haciendo de nexo con los bancos, siendo responsable, por sí o por terceros, de pagarle al comerciante. En general, predomina en la región el modelo compuesto por Emisor, Adquirente, Procesador de Pagos, Comercio Adherido y Tarjetahabiente (titular o el usuario de tarjeta). También puede incorporarse a este esquema el rol de Agregador, Agrupador o Facilitador de Pagos, que efectúan la adhesión de comercios a través de sistemas esencialmente basados en Internet (como Mercado Pago, PayU y Todo Pago). En este contexto, el emisor de la tarjeta actúa como organizador y administrador (directa o indirecta) del sistema, y es quien origina vínculos

individuales, orgánicamente funcionales y con funciones multifacéticas, que dan origen a diversos contratos coligados dentro del mismo negocio.

Tendencias globales de la Industria de Pagos/Adquirentes 2020-2021

Los puntos de venta sintieron el impacto de COVID-19 de manera más directa, con una caída del volumen de transacciones global de 2020 del 4,4 % desde 2019. Las proyecciones prevén que la recuperación de los volúmenes de transacciones de la recesión global tardará entre 18 y 24 meses, y volverán a tasas de crecimiento global del 6,5 % en 2022, y luego un crecimiento del 3,3 % en 2023 y del 3,5 % en 2024. Las interrupciones en los tipos de pago fueron tan dramáticas como las reducciones en el volumen total. COVID-19 está acelerando el ritmo de caída del efectivo más rápido que incluso las proyecciones más alcistas.

La pandemia aceleró la disminución del efectivo en más de tres años, superando en 2020 nuestra proyección anterior para 2023. El efectivo se utilizó para el 20,5 % del volumen global de POS en 2020, una reducción del 32,1 % con respecto a 2019. Los valores de las transacciones en efectivo cayeron abruptamente en todo el mundo en 2020: un 21,9% en América del Norte, un 33,6% en Europa, un 34,7% en América Latina y un 36,6% en APAC. El efectivo ha caído a un uso históricamente bajo en todo el mundo, representando solo el 5,4 % del volumen de transacciones de puntos de venta en Canadá, el 4,5 % en Noruega, el 11,9 % en EE. UU. y menos del 10 % en mercados tan diversos como Australia, Hong Kong y Suecia.

Las billeteras móviles ganaron gran parte de la pérdida de participación del efectivo en el punto de venta, aumentando un 19,5 % con respecto a 2019 para representar el 25,7 % de las transacciones de POS de 2020. La pandemia marcó el comienzo de una ola de interés en los métodos de pago sin contacto, acelerando el interés ya creciente en las billeteras móviles.

Los pagos se mantienen entre los segmentos de productos de servicios financieros con mejor rendimiento en todo el mundo. A pesar del impacto directo de los bloqueos relacionados con COVID-19, los principales actores de pagos se han recuperado sorprendentemente rápido y muchos aspectos del comercio se

reanudaron relativamente sin interrupciones en la mayoría de las regiones casi tan pronto como se levantaron los bloqueos. El papel central de los proveedores de pagos en la economía, y su potencial comercial, se ilustra por sus saludables rendimientos totales para los accionistas (TRS) incluso en medio de la recesión económica. Si bien algunos segmentos de la industria de pagos, incluidos los servicios relacionados con viajes, las remesas internacionales y las soluciones especializadas integradas de punto de venta, se enfrentan a un impacto más profundo y a más largo plazo, los volúmenes de pagos digitales se han disparado en general, en parte impulsados por la migración acelerada de los consumidores a los canales digitales y formularios de pago. Se espera que este impulso persista a medida que se desarrolla la próxima normalidad. (CEPAL, 2021)

Tendencias globales que impactarán a la industria de pagos en el corto/mediano plazo:

- **Evolución de la POS:** Transformación hacia productos contactless y uso IA para realizar pagos sin fricción.
- **Comportamiento del usuario:** La conectividad y los datos que se obtienen han transformado la forma en que se puede comunicar de forma hiper personalizada.
- **Nuevos participantes:** Disruptores en la industria que iniciaron como startups / Fintechs y que ahora de forma ágil e innovadora están dejando atrás a los proveedores tradicionales transformando la tecnología utilizada.
- **Experiencia basada en IA:** Automatización de servicios y operaciones que optimizan las actividades diarias brindando una experiencia de usuario única y mucho más ágil.
- **Clientes con más control:** La Generación Z vuelve a poner el acento sobre el ahorro, el control y la educación financiera.
- **Pagos en todos lados:** Terminales de pago móviles y botones de pagos como determinantes de la nueva relación entre comerciantes y consumidores.
- **Pagos sin contacto:** mayor competencia entre las procesadoras de pago impulsa el desarrollo de los pagos sin contacto.

- **Tokenización de los instrumentos de pagos:** Desde el uso de billeteras virtuales hasta tarjetas de crédito biométricas.
- **Renovado foco en ciberseguridad:** Desde el foco en la “ciberresiliencia”, hasta combatir los problemas de mañana con nuevas tecnologías.
- **Negocios a través de plataformas:** La herramienta clave a la hora de operar en los mercados de pagos.

(Para conocer más sobre el análisis de tendencias en la industria de pagos/adquirentes 2020-21. Ver Anexo 3)

Análisis de la industria de pagos en Argentina

Los pagos digitales se están consolidando como una alternativa de la forma en que los ciudadanos se relacionan con sus necesidades financieras. En opinión de las empresas encuestadas, los beneficios que esta tecnología presenta radican en un menor costo, mayor seguridad y mejor experiencia de usuario en comparación con los sistemas tradicionales. En la medida que la población logre comprender y relacionarse con mayor facilidad al mundo digital, se espera observar una marcada adopción masiva de las ofertas disponibles. En la actualidad, el segmento de usuarios que impulsa adopción de los pagos digitales está distribuido por todo el país, dejando en claro el alcance de esta modalidad de pago y su facilidad para adaptarse en diferentes regiones y economías. Los principales desafíos percibidos por las empresas del sector comprenden la protección de la información de los usuarios, la informalidad de algunos segmentos de la economía en los que prevalece el uso de efectivo, y la capacidad de los jugadores tradicionales del sistema de medios de pago para adaptarse rápidamente a incorporar las mejoras tecnológicas que las Fintechs se encuentran impulsando.

Entre 2013 y 2020, el valor total de pagos en Argentina aumentó en 5,6 veces, lo que refleja el país tendencia de devaluación de la moneda. Durante el mismo período el tipo de cambio versus el dólar aumentó 9.21 veces y el PIB nominal creció 6,5 veces.

Las nuevas tecnologías son el núcleo de las empresas Fintechs. Esto, a su vez, tiene repercusión en la oferta de productos de pagos digitales y en sus modalidades

de acceso. Esta industria presentó un valor global de transacciones cerca de los USD 3.8T durante el año 2019. Las Fintechs pueden ser aprovechadas para mejorar el diseño de las cuentas de transacción y los productos de pago, hacerlos accesibles a una población desatendida, mejorar la experiencia del usuario, lograr ganancias en eficiencia y disminuir las barreras de entrada al mercado.

La industria de pagos digitales es una de las más desarrolladas dentro del ecosistema Fintech, en donde se obtuvieron respuestas de 38 empresas de un total de 64 empresas, que conforman el ecosistema de este vertical y que ofrecen una gran variedad de servicios, entre los que se destacan: Billetera virtual, Remesas, Agregadores y facilitadores de pago, Gateways de pago. Las Fintechs argentinas que ofrecen este tipo de producto observan que la tasa de penetración y acceso a dispositivos móviles es elevada, pero no así el acceso a medios de pagos digitales. Millones de personas que no se encontraban digitalizadas y no podía n realizar pagos por Internet, cobros o transferencias, ahora pueden usar estas alternativas para lograr su inclusión dentro del sistema financiero.

El mayor uso de las herramientas de pagos digitales está asociado a billeteras virtuales y agregadores de pago. Estos últimos se utilizan mayormente para cobros en comercios. Además, los códigos QR también se encuentran en una etapa más madura dentro de la región y hoy comienzan a ser una parte fundamental dentro de las operaciones de cobros digitales.

Si bien el sector Fintech es relativamente nuevo, la innovación ha ido configurando la evolución de los servicios de pago a lo largo del tiempo y ha servido como engranaje de la reforma de su esqueleto operacional. Las empresas Fintech s vienen en busca de un cambio de paradigma mediante la innovación y la tecnología. Las Fintechs no perciben que su mayor es competidor sean los bancos tradicionales, con quienes compiten en algunos segmentos, pero son totalmente complementarios en otros, sino que consideran que sus reales competidores son las Big-Techs. Las Big-Techs son empresas tecnológicas que se apalancan en la innovación, utilizándola para desarrollar los servicios financieros en pos de comprender y asistir de una manera más personal izada al usuario final, reunir datos de manera más eficiente y realizar un seguimiento efectivo del comportamiento de los clientes en sus plataformas.

(Pagos Pyme, 2020)

(Para conocer más sobre las tendencias globales que impactarán a la industria de pagos en el corto/mediano plazo en Argentina). Ver Anexo 4)

Análisis del Entorno Competitivo Global

Si bien Geopagos, al ser una empresa de marca blanca, no posee un fuerte competidor directo, existe una creciente competencia que proviene de las Fintech, y se suman a la amenaza externa proveniente de las Big-tech.

Hasta hace algunos años, el sector de cobros y pagos era manejado únicamente por los bancos o jugadores tradicionales. Con la apertura de la adquirencia y más tarde la multi-adquirencia, aparecieron otros actores como las Fintech, con un modelo de negocios disruptivo basado en una mejor atención al cliente, y una propuesta de valor que busca mejorar la experiencia del usuario final.

La multi-adquirencia generó un potencial de desarrollo de mercado enorme, donde los adquirentes ya no son agentes exclusivos de las marcas de tarjetas (Visa o MasterCard). De esta forma, la estrategia de competencia y diferenciación cambió completamente, pasando a centrarse en otras variables como el costo transaccional, o el agregado de soluciones tecnológicas financieras adicionales. En este sentido, las plataformas de pagos como la que desarrollamos con el SmartPOS pasan a ser más bien una plataforma de administración a la cual se le puede adicionar mucho valor agregado al incluir herramientas de gestión del negocio que resultan clave para la toma de decisiones.

Esta etapa de innovación y eficiencia generada por la multi-adquirencia aún se encuentra en desarrollo. Las empresas continúan adaptando sus estrategias y targets de mercado con el objetivo de generar mejores productos y servicios para el usuario. La clave para tener éxito en este camino de actualización pasa obviamente por el Time-to-market, pero también por ofrecer un producto confiable y seguro. Por esto, creemos que el impulso de la tokenización y la digitalización de los métodos de pago físicos va a ser una constante de cara al futuro. Lo que se ve es que todos quieren capturar al comercio para ofrecerle más servicios, porque el negocio tiene dos lados: está el consumidor, pero también está el comercio. Las

Fintech están buscando capturar a los comercios para hacer negocios financieros, por ejemplo, a través de anticipos, financiación o descuento de cupones, En este marco, Geopagos ya acompaña con su software y tecnología al desarrollo de diversas soluciones de pagos para empresas como Ualá, Viumi, Getnet, y TodoPago, en distintas partes de América Latina incluyendo Argentina, Chile, Perú y México. En poco tiempo, seguramente surjan otros competidores como WhatsApp Pay y Samsung Pay, y será importante también prestar atención a la competencia que pueda venir de sectores no tradicionales del mundo financiero como pueden ser retailers, compañías tecnológicas y del mundo de las telecomunicaciones. A continuación, brindaremos información detallada de los principales actores del ecosistema Fintech a nivel global y su propuesta de negocios.

Square

Empresa americana que ha logrado innovación en adquirencia logrando \$280B USD en volumen procesado y valuada en \$108B US. Uno de sus grandes éxitos ha sido la forma de adaptar sus productos al segmento PyME y Longtail que no tenía acceso a servicios de aceptación a un precio accesible. (Square)

- **Soluciones en punto de venta:** Ofrecen la mejor tecnología en terminales como dongles, integración con software y Android, funcionalidades desarrolladas por medio de APIs y de forma ágil integrando NFC y tecnología contactless.
- **Solución resiliente ante el covid:** Desarrollaron sistemas para pickup y entregas, órdenes en línea para comercios sin e-commerce, mejorar los pagos sin contacto por medio de integraciones con APIs y softwares para pequeños negocios y links de pago.
- **Plataformas online:** Templates que cualquier negocio sin conocimiento de programación puede adaptar para crear su tienda en línea con todos los medios de pago y herramientas de autorización de pago. Se adapta a pequeños o grandes empresas.

Adyen

Empresa holandesa que surgió ante la necesidad de apoyar a las startups que no contaban con un Gateway de pagos efectivo para sus necesidades. Actualmente son el PSP que mayor ha crecido y diversificado su negocio a nivel global. Impulsado también a sus clientes. (Ayden, 2022)

- **Soluciones globales:** Con la plataforma los comercios pueden aceptar pagos en un único sistema, lo que impulsa el crecimiento de los beneficios online, tanto en dispositivos móviles como en el punto de venta.
- **Paneles de control:** Reportes que ofrecen el rendimiento, pruebas e informes en una sola interfaz, con la posibilidad de adecuarse al diseño y sistemas del comercio.
- **Totalmente certificado:** Cuenta con certificaciones PCI, PSD2 y SCA las cuales dan ventaja competitiva con otros Gateway y adquirentes.

Stripe

Empresa estadounidense que surgió como Gateway para el procesamiento de pagos y desarrollo de softwares para optimizar la autorización y el uso de datos de sus comercios. (Stripe, 2022)

- **Herramienta de big data:** Con la alianza que tienen con Google el uso de la información y datos de los comercios le permite ofrecer campañas y ofertas segmentadas basadas en retargeting y localización generando mayor tráfico a sus clientes.
- **Infraestructura de pagos:** Desde startups hasta grandes empresas, usan el software y las API de Stripe para aceptar pagos, enviar transferencias y gestionar sus actividades comerciales en Internet.

Toqio

Toqio es una plataforma SaaS Fintech española que permite a cualquier empresa, no solo a los bancos, crear propuestas financieras innovadoras, basadas en datos, que se pueden implementar rápidamente para sus clientes donde y cuando lo necesiten.

A través de su plataforma de marca blanca, flexible y modular, ayudan a empresas a acelerar y construir de manera rentable nuevas propuestas financieras. (Toqio, 2022)

Ecosistema Fintech Latinoamericano

Solo en la Argentina ya hay 330 empresas dentro de la industria Fintech, lo que la ubica como el tercer país en la región en importancia, detrás de Brasil y México. Y aunque solo el 10% de ellas fueron creadas en 2021 (20%, si se compara con el inicio de la pandemia), la evolución que tiene el sector se evidencia en que en el último año se duplicó la cantidad de socios de la Cámara Argentina de Fintech, que ya reúne a 210 firmas.

Esta industria tiene numerosos verticales, siendo el de pagos digitales el de mayor presencia en el mercado (y el que la gran mayoría de los usuarios usan como billeteras virtuales). Este sector tuvo un crecimiento fenomenal en los últimos dos años. Hoy en la Argentina existen aproximadamente 30 millones de CVU (cuentas virtuales), número que se multiplicó por 10 desde 2020.

Según el último Informe de Inclusión Financiera del BCRA, uno de los verticales que más crecieron fue el de los pagos electrónicos, alcanzando 8,5 operaciones por adulto en los primeros seis meses de 2021 y siendo el valor histórico más alto. Se destacan los pagos mediante POS y mPOS seguidos por los pagos mediante códigos QR.

Es interesante remarcar que durante 2021 la descarga de apps de finanzas creció 122% respecto de 2020, a casi el triple de velocidad que el promedio global. De continuar este ritmo, en dos años habrá más descargas de Fintechs que de bancos. Latinoamérica es una de las regiones con mejor perspectiva para el desarrollo de la industria debido al alto nivel de acceso a dispositivos con conexión a Internet y a

que gran parte de la población se encuentra sub-bancarizada: Estas dos variables y una demanda insatisfecha de servicios financieros provocaron el surgimiento de una cantidad muy importante de nuevas Fintech.

Como resultado del crecimiento sostenido, la industria Fintech es una de las más heterogéneas en el país, porque ha ido incorporando una gran cantidad de nuevos actores, que incluyen startups, proyectos digitales de instituciones financieras tradicionales y billeteras digitales provenientes de las finanzas centralizadas, y plataformas P2P y exchanges por parte de las finanzas descentralizadas.

En un mercado como el argentino, donde la sub-bancarización (las personas tienen una cuenta de ahorro, pero no acceden a créditos bancarios) sigue siendo alta, **las Fintech encuentran un terreno fértil para crecer.** (Antón, 2022) A continuación, brindaremos información detallada de los principales actores del ecosistema Fintech a nivel local y su propuesta de negocios.

Menta (Principal Competidor - Argentina)

Menta es una empresa argentina de tecnología basada en microservicios en la nube, que busca eliminar las fricciones y barreras del sistema de pagos y financiero. El objetivo de los socios es convertirse en la infraestructura tecnológica financiera para compañías B2B que transforme la vida de todos los pequeños y medianos comercios. Como ellos explican la solución ofrece la última tecnología a través de dispositivos smart standalone, que logra la mejor experiencia en el punto de venta. Resaltan que la herramienta es escalable ya que con una sola integración los clientes pueden ofrecer el servicio en todos los países en los que operan. En síntesis, admiten sus desarrolladores, la plataforma ofrece beneficios y oportunidades, basados en un servicio simple y rápido de implementar (un mes) lo cual lleva a una solución punta a punta en todos sus niveles. (Menta, 2022)

¿Qué servicios ofrecen?

- **Plug n' Play:** Integración end-to-end en un mes.
- **Plataforma Abierta y Colaborativa:** Incorpora servicios de valor agregado propios o del ecosistema, para enriquecer la experiencia en el punto de venta.
- Soluciona el procesamiento de cobro de punta a punta para que no tengas que ocuparte de nada.
- **Escalable:** Con una sola integración puedes brindar soluciones en todos los países en los que opera la compañía.
- **Tecnología de punta:** Dispositivos de vanguardia, todos los métodos de pago disponibles en el mercado.
- **Seguridad:** Seguridad de clase mundial a un costo simple: único fee por transacción exitosa.

(Para conocer más sobre las ventajas competitivas de la competidora Menta Fintech. Ver Anexo 5)

Hash (Brasil)

Hash ofrece una infraestructura de pago «de un extremo a otro» para empresas B2B no financieras que buscan ofrecer servicios bancarios, desde software de punto de venta (POS) y aplicaciones móviles hasta paneles de control y pagos. Su software de marca blanca crea servicios de pago personalizados, centrándose en empresas B2B con grandes cadenas de clientes y socios. Hash se fundó en 2017 en Brasil con la misión de permitir que las empresas B2B ofrezcan sus propias soluciones financieras y descentralicen los pagos y las soluciones bancarias en todo el país.

Cuenta con una plataforma 100% personalizable que permite a los clientes absorber los flujos de transacciones financieras de todos sus compradores. Sus soluciones permiten la creación de nuevas fuentes de ingresos, al tiempo que fortalecen y aumentan la competitividad de los pequeños y medianos empresarios que trabajan con sus clientes. Están presentes en más de 15 mil establecimientos, somos la puerta de entrada al mundo de los servicios de pago. Con más de 330

millones de reales en rondas de inversión de Kaszek Ventures, QED Investors y fondos canarios, Hash es un agente de transformación de la nueva economía al ofrecer nuevas oportunidades y permitir que empresas que antes estaban alejadas del mercado financiero compitan y compitan por nuevos modelos de negocio. (Hash, 2022)

Big Techs: Apple, Google & Samsung

Las “Big tech” están apostando fuertemente por meterse en el mundo de los pagos digitales a nivel mundial, y eventualmente por su alcance y espalda financiera podrían representar una amenaza a compañías financieras tradicionales, pero enfocándonos en este trabajo en particular, nos preguntamos... ¿Por qué aún no se usan las soluciones de estas empresas en Argentina? Porque ellas están apuntando a los pagos vía NFC a través de billeteras móviles en lugar de enfocarse a la adquisición o comercialización de terminales de pago. Estas soluciones superarán el billón de dólares en transacciones en 2020, tal como surge de un estudio realizado por Learnbonds.com.

El NFC se trata de un estándar de comunicación de campo cercano, por su sigla en inglés. Es una tecnología inalámbrica de alta frecuencia, pero radio de acción muy bajo, no más de 15 o 20 centímetros, que crea un campo electromagnético que genera un intercambio de información entre dispositivos. Ésta remueve mucha de la fricción de los pagos con tarjeta de crédito, eliminando la necesidad de introducir un PIN o firmar un cupón, reemplazando esas medidas de seguridad con una tecnología más robusta, más difícil de clonar y en algunos casos introduciendo datos biométricos. Aquellas personas que tuvieron la oportunidad de utilizar el servicio en otros países saben de la sencillez de su uso: una vez cargados todos los datos (tarjetas, cuenta bancaria), solo hay que acercar el smartphone a un POS (terminal de punto de venta, en inglés) y el pago se efectiviza casi al instante. Incluso los relojes inteligentes más modernos ofrecen esta función (pensada en la pre cuarentena) para que aquellos que salen a la calle sin el celular o la billetera (para hacer deporte, por ejemplo) igual puedan pagar el transporte público o una bebida en la calle.

En los países centrales su uso no deja de crecer, pero por estas latitudes el despliegue viene lento, y más aún en la Argentina. El problema principal es la falta de celulares con tecnología NFC. Son los de alta gama y hay pocos en la Argentina,

por eso algunas Fintech decidieron avanzar con el pago con QR, todos los teléfonos hoy tienen cámara. En la Argentina, sólo el 15% de las líneas móviles en uso efectivo tienen dispositivos con NFC. Y de ese porcentaje, una proporción pequeña usaría NFC para pagar. A su vez, Hay una cuestión idiosincrática de apego a ciertos medios de pago como las tarjetas y el efectivo", señala. No es algo exclusivo de la Argentina: mientras que en Chile los pagos con métodos contactless llegan a un 54%, en la Argentina es apenas del tres por ciento, y en Brasil baja a un dos.

Por otro lado, si bien se expandió el uso de terminales POS con capacidad para leer tarjetas con NFC, la traba se da en las grandes cadenas, que tienen que hacer una inversión propia en equipos y desarrollo de software para aceptar estos nuevos medios de pago, por lo que muchas de ellas todavía se valen de la banda magnética. Cualquiera que vaya a un supermercado o un local de comidas rápidas puede comprobar este hecho. Respecto a la tecnología y la adopción, hay muchos comercios que ya tienen capacidad NFC, pero no lo saben. Hay que hacer un trabajo de educación no solo al gran público sino también al comercio. (Toma, 2020)

En conclusión, hasta que no se renueve el parque de celulares en la región en gran medida, y los comercios (y consumidores) se eduquen en estas nuevas tecnologías, las terminales de pos móviles seguirán siendo la principal herramienta para pagos digitales.

MODELO DE NEGOCIOS

Geopagos utiliza un modelo B2B2C y cobra a sus clientes a través de un modelo SaaS (Software as a Service) basado en el uso. Se licencia la solución a los clientes a cambio de una tarifa mensual recurrente que se define en función de la cantidad de comerciantes y la cantidad de transacciones que usan la plataforma cada mes. Para complementar esta solución integral, también se ofrecen servicios de desarrollo de software personalizados y un conjunto completo de opciones de hardware.

Propuesta de valor

En resumen, propuesta de valor es la promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Es más que una simple descripción del producto o servicio: es la solución específica que una empresa brinda a un cliente, y que un competidor no puede ofrecer.

La propuesta de valor del SmartPOS busca diferenciar el producto de otras opciones disponibles en el mercado, teniendo en cuenta las funcionalidades desarrolladas, y apalancándose en las fortalezas de Geopagos como empresa establecida en el sector de pagos digitales. Como una ventaja adicional, al ser “smart”, este dispositivo está preparado para evolucionar e ir incorporando diferentes aplicaciones, desde herramientas para la gestión del negocio (reportes de ventas, administración de empleados y roles, entre otros), hasta Apps de validación horaria, seguros, liquidación de sueldos, control de turnos, confección de encuesta, entre otros. Esto otorga un verdadero control integral del negocio y mejora la experiencia del usuario.

Geopagos es una empresa de tecnología basada en microservicios en la nube, que tiene como objetivo lograr eliminar cualquier tipo de fricción o barrera en los sistemas de pagos y financieros. Para ello, se encarga de brindar servicios de infraestructura tecnológica a Fintechs para que estas puedan ofrecer sus propios servicios de pago personalizados que resuelvan las necesidades de los comercios a través de comisiones, plazos de acreditación y beneficios adicionales que se ajusten a la realidad de los comercios y los incentive a aceptar medios de pagos digitales por sobre el efectivo. Un socio que los ayude no solo con el simple concepto transaccional de cobrar o pagar, sino también les provea nuevas herramientas para tomar decisiones y hacer crecer el negocio.

Geopagos permite que cualquier Fintech pueda ofrecer sus propios servicios de pago a su red de clientes y socios comerciales. Nace con el fin de empoderar a las empresas y convertirlas en Fintechs capitalizando su red de comercios

- Sin barreras regulatorias. *Garantía de cumplimiento normativo.*
- Sin barreras tecnológicas. *Con un equipo de tecnología completamente dedicado a ellos.*

- Sin barreras financieras. *Reduciendo drásticamente costos e inversiones iniciales.*

A través sus servicios, las Fintechs pueden desbloquear nuevas formas de ingresos, hacer up y cross-selling de sus servicios/productos, al tiempo que fortalecen su cartera de clientes y elevan la competitividad en el mercado.

Focalizándonos en el cliente, analizamos sus desafíos y oportunidades, y utilizamos la segmentación para realizar una correcta identificación del mercado potencial, su tamaño, y sus características y necesidades distintivas.

(Para conocer más acerca del modelo de negocios de Geopagos. Ver Anexo 6)

Value Proposition Canvas

El value proposition canvas permite a las empresas básicamente, centrarse en el cliente en lugar de en sus productos. De esta manera, pueden comprender mejor a su público objetivo, detectar claramente cualquier brecha en el diseño de su producto e identificar posibles oportunidades de desarrollo o de mejoras. A la hora de analizar la propuesta de valor del SmartPOS, comenzamos reflexionando sobre preguntas que nos ayuden a encarar dicha propuesta, enfocando nuestro estudio en el segmento de clientes que incluye el ámbito

Fintech. ***(Para conocer cómo es un Value Proposition Canvas. Ver Anexo 7)***

- ¿Qué servicios necesitan y valoran los clientes actualmente?
- ¿Cómo puede el SmartPOS lograr diferenciarse y posicionarse?
- ¿Qué podría ofrecer SmartPOS para que lo prefieran por sobre la competencia?
¿Qué fortalezas tendrá SmartPOS y cómo las puede aprovechar para generar una propuesta de valor diferenciada?
- ¿Qué tipo de experiencia podría ofrecer SmartPOS a sus clientes?

- ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de los clientes de parte de la competencia?

Puntos de dolor detectados (Pains):

Los puntos de dolor, son las frustraciones o emociones negativas antes, durante o después de las tareas (customer jobs).

Podemos dividirlos en frustraciones de:

- **Resultados:** se refiere a problemas o características no deseadas de los productos o servicios que actualmente existen en el mercado.
- **Obstáculos:** impiden al cliente iniciar una tarea o los hacen avanzar más lento de lo que desean.
- **Riesgo:** es el potencial riesgo al que se enfrentaría si la tarea saliera mal. Incluye el miedo al rechazo.

Dentro de los que pudimos detectar de Geopagos mediante nuestro análisis y entrevistas, podemos mencionar los siguiente:

- Gestionar activamente el riesgo frente a ataques cibernéticos, mejorando la confianza y seguridad del cliente. Protección de datos.
- Garantizar la protección de datos del cliente con un sistema robusto y adecuándose a las regulaciones del mercado.
- La falta de un enfoque regulatorio homogéneo a nivel regional y global dificulta la apertura a nuevos mercados (enfoque activo, pasivo, y restrictivo), pero favorece la competencia con la banca tradicional.
- Las certificaciones requeridas para operar en cada país resultan en un gran costo económico y de tiempo.

La necesidad de desarrollar un sistema de liquidación de pagos, aranceles e impuestos para poder ofrecer soluciones de pago/cobro electrónico.

Aliviadores de dolor (Pain relievers):

Son aquellas características de nuestra propuesta de valor que reducen las frustraciones de nuestros clientes. Debemos preguntarnos cómo eliminar o reducir el “dolor” (pain) de los clientes. A continuación, se detallarán aquellos aliviadores que surgieron de nuestra investigación:

- La plataforma de SmartPOS cuenta con una arquitectura certificada con los más altos estándares de seguridad de la industria de pagos (certificación PCI-DSS v3.2), e integrada a los más importantes adquirentes y procesadores de la región (Visa Ready y MasterCard).
- El SmartPOS es una solución desarrollada en cumplimiento de las certificaciones de seguridad más estrictas de la industria. Se trabaja exclusivamente con dispositivos certificados EMV L1 & L2 y PCI PTS +3.X SRED (para PIN) y validados por las marcas líderes como Visa, MasterCard y AMEX. A su vez, la plataforma de Geopagos permite gestionar reglas para prevención de fraude y permite la integración con herramientas líderes como Cybersource y Accertify.
- Gracias a sus certificaciones en numerosos países y a estar conectados con los principales procesadores del continente, este producto permite una rápida expansión regional en cumplimiento de las regulaciones de cada país.
- Una de las ventajas de esta plataforma está en el time to market, ya que al estar conectado a los principales procesadores de la región permite una veloz salida al mercado. Además, cuenta con los estándares de seguridad más altos del mercado de pagos (PCI DSS L1), garantizando a los clientes un alto volumen de procesamiento, seguridad y flexibilidad.

El sistema de back-end desarrollado por Geopagos no solo agiliza el proceso de pago, sino que también permite el cálculo y descuento de comisiones, impuestos y retenciones. A su vez, incluye todo lo referido a conciliaciones y contra cargos.

Ganancias (Gains):

Traducido al español de alguna forma, como “ganancias” (gains), este cuadrante analiza los beneficios y lo que va a recibir el cliente por usar, comprar, alquilar, etc. nuestro producto o servicio. A continuación, se detallarán aquellas ganancias que han sido detectadas mediante nuestra investigación:

- Profundizar la eficiencia de los servicios financieros, favoreciendo el acceso a personas y empresas y favoreciendo la inclusión financiera.
- Favorecer la escala y el crecimiento exponencial en la utilización de servicios financieros, disminuyendo el costo transaccional unitario.
- A partir del análisis de datos, desarrollar soluciones tecnológicas enfocadas en el cliente y no en el producto (ej.: microcréditos a empresas/comercios).
- Ofrecer soluciones de cobro/pagos más veloces y con menores costos que la banca tradicional.

Creadores de valor (Gain creators):

En este cuadrante del lienzo canvas, debemos definir cómo nuestros productos o servicios crean valor, es decir, cómo generan beneficios para nuestros clientes. No es ni más ni menos que encontrar la forma de aportar los beneficios detectados en el punto anterior (gains). A continuación, se detallarán los creadores de valor que hemos detectado a partir de nuestra investigación:

- Geopagos funciona bajo la modalidad marca blanca, lo que potencia aún más las oportunidades de amplificar el alcance de la inclusión financiera en cada país. En este sentido, los agregadores de pago son un vehículo fundamental para generar ese factor multiplicador que llegue a la “base de la pirámide”, aquellos sectores sociales donde estas soluciones resultan más necesarias que nunca.
- Con el SmartPos, los usuarios acceden a ventajas en el punto de venta y a una mayor oferta, ya que les otorga la posibilidad de aumentar la aceptación

de pagos a partir de que bajan los costos del sistema. A su vez, La estructura de servidores de SmartPOS se apoya en los servicios en la nube de Amazon Web Services, la plataforma líder en tecnología, seguridad y flexibilidad que permite una escalabilidad ilimitada para acompañar el crecimiento del negocio.

- La tecnología propietaria de back-end brinda al agregador poderosas herramientas de administración al conocer todos los movimientos de sus comercios: administración de comercios, configuración de productos, historial de transacciones, reportes customizables, auditoría detallada, etc. Todo esto, lo habilita a desarrollar servicios de gran valor agregado para segmentos específicos de clientes.
- Las Fintech apuntan a posicionarse en el segmento de cobros ya que visibilizan la necesidad de comercios y emprendedores por contar con soluciones financieras que les permitan aceptar múltiples medios para abonar. Con una conexión sin límites (wifi o red móvil), el SmartPOS está diseñado y configurado para aceptar todo tipo de medios de procesamiento de pagos y tecnologías asociadas. De esta manera, la experiencia de pago se vuelve ágil y rápida.

Tareas a resolver (Jobs to be done):

En base al análisis de los resultados que arrojó nuestro modelo de propuesta de valor, detectamos las siguientes tareas a resolver por parte de nuestros potenciales clientes que son claves para destacarse dentro del entorno:

- Impulsar a las Fintech como empresas proveedoras de servicios enfocados en el cliente.
- Fomentar la captación de ahorro de los clientes.
- Entregar una mejor experiencia de servicio.
- Proveer soluciones financieras adaptadas a las nuevas necesidades del mercado.
- Fomentar la innovación de manera continua, abordando el proceso de digitalización y transformación de experiencias.

Ventajas Competitivas

La ventaja comparativa de la plataforma de Geopagos está en el time-to-market ya que está conectada a todos los procesadores de la región a través de un Gateway propietario. Además, cuentan con los estándares de seguridad más altos del mercado de pagos (PCI DSS L1). Garantizando así a sus clientes un alto volumen de procesamiento, seguridad y la flexibilidad que buscan para adaptar la solución a las necesidades del mercado y de sus usuarios.

Geopagos aporta valor agregado combinando las mejores tecnologías a nivel global con un conocimiento sobre el mercado de pagos en Latinoamérica. Sobre la base de estos nuevos modelos de negocio como el de agregador, están sus herramientas tecnológicas como Link de pago, Tap-to-Phone, QR, Tienda Online, SmartPos, etc., que permiten simplificar procesos como el onboarding, hacer más eficiente la gestión del riesgo y evitar el fraude.

4 pilares en los que se apoya la Creación de valor del producto:

- Time-to-market (Reduce considerablemente el tiempo de salida al mercado).
- Certificaciones requeridas para operar en cada país.
- Relación estrecha con proveedores y customización.
- Desarrollo avanzado de tecnologías de back-end únicas en el mercado.

Business Model Canvas

El Business Model Canvas o Modelo Canvas es un modelo muy visual con el que podremos ordenar nuestras ideas a la hora de definir cuál será nuestro modelo de negocio.

Business model canvas.



KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
ENVIRONMENTAL COSTS		SOCIETAL COSTS	SOCIETAL BENEFITS	ENVIRONMENTAL BENEFITS

Fuente: "Business Model Canvas", Business Model Inc.

Partners Clave

Geopagos está conectado con todos los principales procesadores del continente americano, tales como TSYS, Prosa, American Express, VisaNet y Prisma Medios de Pago.

En cuanto a seguridad informática, Geopagos cuenta con un partnership con empresas de primera línea como Cybersource y Acertify.

Para manejo de datos en la nube, Geopagos utiliza los servicios de Amazon Web Services, lo que permite a sus clientes poder escalar de forma rápida y ágil.

Para la fabricación de dispositivos de pago electrónico, el principal partner de la empresa es Urovo Technologies. Urovo es una empresa con sede en China que se dedica principalmente a la investigación, el diseño, la fabricación y la distribución de terminales móviles inteligentes y al suministro de soluciones integradas de aplicaciones móviles desde 2006.

Actividades Clave

En cuanto a actividades claves de la empresa podemos mencionar las siguientes:

1. **Medios de Pago:** Geopagos ofrece todas las posibilidades de pago en un mismo lugar para sus clientes gracias a sus dispositivos y tecnología, desde tarjetas de débito y crédito, prepagas y billeteras virtuales.
2. **Seguridad:** Geopagos brinda soluciones de pago certificadas con las normas más estrictas de la industria en cada mercado en particular.
3. **Manejo de Riesgo:** La empresa provee soluciones que permiten a sus clientes prevenir situaciones de fraude financiero.
4. **Time-to-Market:** Implementaciones veloces con rápida salida al mercado.
5. **Distribución:** Envío y automatización en el seguimiento de lectores mediante diversos couriers.

Recursos Claves

Los recursos claves de Geopagos son varios, desde físicos, intelectuales, humanos y financieros.

En cuanto a los físicos, Geopagos necesita contar con oficinas para albergar a sus equipos comerciales y de desarrollo para poder proveer a sus clientes de un servicio profesional, sumado a depósitos para dispositivos, canales de distribución/recepción para los mismos, etc.

Respecto a los intelectuales y humanos, la necesidad de contar con un equipo de colaboradores altamente capacitados para resolver las necesidades comerciales y de desarrollo de la empresa es clave para poder asegurar un delivery de servicio con los más altos estándares de la industria. A su vez para desarrollar procesos internos, metodologías de trabajo, mejores prácticas, etc. Y por supuesto también recursos financieros claves para mantener y escalar la operatoria de la empresa. Por esto último, Geopagos está comprometido a buscar nuevas formas de financiación para la empresa que le permita poder desarrollar todos sus proyectos de forma exitosa.

Segmento Clientes

En su esencia, Geopagos provee tecnología al sistema financiero. Es el “partner tecnológico” de entidades más bien tradicionales que entraron en el camino de la digitalización. El primer cliente fue BAC Credomatic, uno de los principales holdings financieros de Centroamérica, que les sirvió para lanzar soluciones móviles de pago en países como Honduras, Panamá y Costa Rica a partir de 2015. En 2016, estos se asociaron con Todo Pago, la plataforma de Prisma, el primer “agregador” de Argentina y uno de los jugadores más importantes de la región. Con los años siguieron sumando otros clientes de gran envergadura en la región, entre ellos, Macro (Viumi) y Santander (Getnet) en Argentina; Banco Azteca y FirstData en México y Niubiz (VendeMás) en Perú. (Endeavor, 2020)

Relacionamiento con clientes

Geopagos es una compañía de producto, y su relación con los partners es precisamente de partners y no de proveedor-cliente. Geopagos es socio en el desafío de hacer realidad el mejor producto posible.

Para poder cumplir con estos propósitos, su estrategia requiere escalar de la manera más eficiente posible, y por eso su foco hoy está puesto en conocer y desarrollar sus capacidades o capabilities, los pilares sobre los que vienen desarrollando productos y gracias a los cuales pueden hoy mejorarlos continuamente. Estos capabilities cobran forma con la internalización del aprendizaje de cada experiencia: se trata de mapear y reconocer los conocimientos y prácticas que los llevaron a una solución para luego mejorarlos, sistematizarlos y adaptarlos a cada nuevo desafío. Sus fortalezas, bajo esta concepción estratégica, no son sus productos (y mucho menos en un entorno de constante cambio) si no las capabilities que les permitieron desarrollarlos.

Esta manera de concebir sus operaciones significa apalancarse sobre el workflow, entender qué de lo que hacen tiene los mejores resultados y cómo pueden mejorarlo. En un mercado con consumidores cada vez más informados y demandantes, y donde la convergencia es la ley, las capabilities

de Geopagos son las que les van a otorgar la flexibilidad y agilidad que necesitan para desarrollar y lanzar más y mejores productos.

Cada una de las capacidades que se crean en Geopagos se apoyan entre sí y a su vez los equipos de desarrollo de producto se apoyan en ellas para generar impacto e innovación. Es una estructura dinámica que les permite generar valor a toda la compañía con herramientas propias y lograr una integración general y apalancamiento a través de las capabilities que pueden diferenciarlos y generar el impacto que la industria y sus partners demandan. (Oyarzún, 2021)

(El resto de los cuadrantes del modelo, serán detallado más adelante en el desarrollo de este Trabajo).

Product Market Fit

En un esfuerzo por consolidarse en un entorno competitivo, una empresa debe prestar atención a varios factores, que van desde la capacitación de su fuerza laboral hasta la satisfacción del cliente. Con tantas variables, es común que el gerente del negocio encuentre obstáculos para definir su propia situación en el mercado. Una excelente manera de facilitar esa comprensión es con la aplicación de Product Market Fit (PMF). (Corrales, 2021)

Compañías como las Fintech, tienen una red de comercios fidelizada, conocen sus necesidades y tienen todos los canales para llegar a ellos. Pero no están brindando todos los servicios financieros que necesitan porque no tienen la infraestructura, la tecnología ni el conocimiento para hacerlo. Ahí reside nuestra propuesta con Geopagos y SmartPos: ofrecer una solución de finanzas embebidas que permite a toda compañía ofrecer su propia solución de pagos y financiera adaptada a las necesidades de sus comercios, con comisiones, plazos de acreditación y beneficios adicionales que se ajusten a su realidad y los incentive a aceptar medios de pagos digitales por sobre el efectivo. (Folgueiro, 2022)

Según el diagnóstico realizado, los medios de pago digitales están a punto de convertirse en el método más utilizado en los comercios. Las tarjetas de débito superarán al efectivo como el método más popular de pago en comercios para 2025, con un aumento sustancial en la participación de mercado.

Es por este factor, que consideramos que el Fintech resulta ser el cliente objetivo indicado, ya que es el sector que más provecho puede obtener de nuestras habilidades y fortalezas digitales reflejadas en el producto y servicios que ofrecemos.

PLAN DE MARKETING

En los últimos años, el enfoque al cliente ha cambiado y es imperativo pensar los negocios desde la premisa de "customer-centric". Esto significa que las estrategias de venta estarán orientadas a satisfacer su necesidad, desde que la captan hasta que reciben el producto para conservarlo. El cliente es cada vez más exigente y aprecia tanto el producto, que se convierte en el actor principal en la decisión de compra.

Otro aspecto importante es lograr un sistema integrado de toda la cadena de producción, que se pueda comunicar a través del mix promocional donde cada punto de contacto con el cliente habla de la marca por separado. Hace referencia al concepto de Comunicaciones Integradas de Mercadeo, IMC por sus siglas en inglés ("Comunicaciones Integradas de Mercadeo"). La base de IMC es la estrategia de marca y cómo la definimos, qué queremos transmitir. Para hacer esto, necesita saber exactamente qué estamos vendiendo y, en base a eso, determinar cómo quiere comunicarse. Esta comunicación consiste en una historia de marca o "storytelling" que transmite la historia de la marca, reflejando la fuerza y las ideas de la marca de manera que la marca pueda impactar a su público objetivo.

A través del modelo de las 4 P del Marketing (Jerome McCarthy, 1960) pudimos identificar los principales elementos a tener en cuenta para lograr el posicionamiento del SmartPOS, basándonos en sus 4 componentes de estudio: Producto, Precio, Plaza (distribución), y Promoción. Esta fue a su vez,

la base para poder determinar una serie de actividades y recursos necesarios para lograr el éxito en la introducción del producto en el mercado.

Producto

El SmartPOS es un producto dispositivo de cobro electrónico diseñado para facilitar la vida de los pequeños y medianos comercios que no tienen integrado su sistema a la caja de comercio, como cadenas de super chicas, chinos, teatros, y kioscos en los que hoy resulta indispensable poder aceptar otros medios de pago, además del dinero en efectivo.

Con este dispositivo el cliente este habilitado aceptar todo tipo de pagos electrónicos (tarjeta de crédito y débito, QR, contactless, botón de pagos), gestionando los datos y facturación. Con una conexión sin límites (wifi o red móvil), el SmartPOS está diseñado y configurado para aceptar todo tipo de medios de procesamiento de pagos y tecnologías asociadas. La experiencia de pago se vuelve ágil y rápida, mejorando la satisfacción del cliente final y su predilección ante el uso de efectivo.

El SmartPOS es un set completo y seguro de soluciones de pagos que lo convierte en una herramienta esencial para el comerciante, permitiendo expandir el negocio, y aumentar el flujo de ventas y transacciones de sus clientes y comercios. De esta manera, sus especificaciones permiten que los bancos puedan ofrecer un producto de última tecnología en cuanto a ecosistema de pagos y seguridad.

Pero no solo es un medio de pago/cobro, su software especialmente desarrollado permite realizar múltiples gestiones, como ser: base de datos de clientes, historial de transacciones, control y registro de actividad del staff, visualización de estadísticas, informes customizables, etc. Todas estas herramientas, agregan valor y le permiten al comercio generar información para mejorar la experiencia del cliente y la toma de decisiones del negocio. Además, facilita integraciones de sistemas en la plataforma permitiendo la omnicanalidad y adaptación a las necesidades de cada mercado.

El producto es una solución desarrollada en cumplimiento de las certificaciones de seguridad más estrictas de la industria. Se trabaja

exclusivamente con dispositivos certificados EMV L1 & L2 y PCI PTS +3.X SRED (para PIN) y validados por las marcas líderes como Visa, MasterCard y AMEX. A su vez, la plataforma de Geopagos permite gestionar reglas para prevención de fraude y permite la integración con herramientas líderes como Cybersource y Accertify.

Por último, cabe mencionar que la tecnología propietaria de backend brinda al agregador poderosas herramientas de administración al conocer todos los movimientos de sus comercios: administración de comercios, configuración de productos, historial de transacciones, reportes customizables, auditoría detallada, etc. Todo esto, lo habilita a desarrollar servicios de gran valor agregado para segmentos específicos de clientes.

Entre las principales ventajas del producto, podemos mencionar:

- Permite a los Bancos, Fintech y comercios expandir el negocio, aumentando el flujo de ventas y transacciones gracias a una mejor experiencia y a la posibilidad de los comercios de incorporar nuevos productos.
- **Su software y tecnología back-end:** Permite realizar múltiples gestiones, mejorando la experiencia del cliente y la toma de decisiones del negocio, a la vez que facilita la integración con otros sistemas, permitiendo la omnicanalidad.
- **All-in-one:** Permite aceptar pagos y gestionar todo tu negocio desde un mismo lugar, vendiendo con tarjetas y QR o generando y compartiendo links de pago.
- **Touch:** Cuenta con pantalla táctil e impresora para entregar tickets a tus clientes.
- **Online:** Cuenta con conexión a internet por datos móviles o Wi-Fi para que tu negocio siempre esté conectado.
- **Inalámbrico:** Se conecta a la aplicación del celular a través de Bluetooth para recibir pagos.
- **Práctico:** No tiene costos de mantenimiento y cuenta con pantalla táctil para poder ingresar el PIN con seguridad.

¿Qué viene incluido en el paquete del SmartPOS?

- Hardware.
- Software.
- Auxiliares.
- Caja customizada al cliente.

(Para obtener más información técnica sobre el producto de cobro “SmartPos” de Geopagos. Ver Anexo 8)

Precio

Nuestro modelo de ingresos, que desarrollaremos más adelante en detalle, se encuentra dividido en dos grandes grupos. Un primer rubro transaccional, que se apoya en el cobro de un fee o comisión por cada transacción realizada; y un segundo rubro de venta de bienes y servicios que comprende un fee mensual por cantidad de usuarios, ingresos por venta de equipos, comisiones por servicio técnico, e ingresos por desarrollos de software ad hoc adicionales. En un primer momento, nuestro mayor caudal de ingresos va a estar dado por la venta de bienes y servicios, pero en el largo plazo, y a medida que el SmartPOS le permita a los comercios incrementar el volumen de transacciones realizadas, esperamos que se dé un trade off hacia un modelo de ingresos más apoyado en el rubro transaccional, ya que creemos que la industria tiende a este tipo de modelos, que a su vez resulta más sostenible en el tiempo y facilita la planificación y proyección del negocio.

MODELO DE PRICING

El core de la estrategia de monetización está dado por lograr impulsar el crecimiento de usuarios activos a través de una propuesta de valor superadora, y de esa manera incrementar el revenue. Productos como el SmartPOS permiten potenciar también los ingresos por transacción, al permitirle a los comercios incorporar nuevos productos/servicios, como el cobro de servicios o impuestos.

La estructura de pricing está dividida en dos grandes áreas:

Ingresos Core

- **Fee mensual por ingreso de usuarios activos:** Fee mensual en base a cantidad de usuarios activos que utilizan la solución, incluye licencia y mantenimiento de software (tier-based).
- **Comisión por transacción:** Comisión por transacción procesada (tarjeta o e-commerce).
- **Ingresos por venta de hardware:** Pagos recibidos en base a cantidad de terminales vendidas por contrato.

Servicios adicionales:

- **Comisión por servicio técnico:** Revenue sharing con laboratorios de reparaciones de las terminales POS.
- **Desarrollos adicionales:** Ingresos por desarrollos específicos para algunos partners.
- El core de la estrategia está en lograr impulsar el crecimiento de usuarios activos a través de una propuesta de valor superadora, y de esa manera incrementar el revenue. Sumar jugadores nuevos en la base de la pirámide donde los adquirentes no llegan.
- El SmartPos es un vehículo para generar más usuarios y transacciones, que apunta a un segmento más alto que un lector mPOS más tradicional (entry-level).
- Productos como el SmartPOS permiten potenciar también los ingresos por transacción, al permitirle a los comercios incorporar nuevos productos/servicios, como el cobro de servicios o impuestos.

(Para observar en detalle el modelo de revenue propuesto para Geopagos. Ver Anexo 9)

Promoción

Geopagos es una marca innovadora, fresca y que se transforma constantemente para estar cerca de lo que más le importa: sus colaboradores, sus partners, la tecnología y las experiencias. Como parte de esta transformación, la empresa decidió embarcarse en 2021 un proceso de rediseño de su identidad corporativa, la cual actualmente está plasmada en un nuevo sitio web, papelería comercial y publicidad en la vía pública. El objetivo pasa por afianzar la evolución como equipo y organización, en un contexto de gran crecimiento de la industria y de la propia compañía a nivel regional.

“La clave para el éxito de lo que hacemos es la cercanía. Operamos en un complejo sistema que involucra, entre otros, a desarrolladores, bancos, tarjetas, adquirentes, entidades regulatorias, comercios y también consumidores finales”.

Afirma Sebastián Nuñez, CEO de la empresa. (RoadShow, 2021)

Geopagos opera en un complejo sistema que involucra, entre otros, a desarrolladores, bancos, tarjetas, adquirentes, entidades regulatorias, comercios y consumidores finales.

La nueva identidad ha sido diseñada especialmente para acompañar el creciente entorno digital en el que opera la empresa y con el objetivo de seguir reforzando su cultura, pieza fundamental para la consolidación y crecimiento del negocio. Esta identidad refleja el propósito de la empresa: lograr que todos puedan hacer crecer sus negocios a partir del potencial de los pagos digitales. (GeekZilla, 2021)

Los actuales canales de promoción con los que cuenta la empresa son:

- 1- Su renovado sitio web, en el que se detalla todos los servicios que ofrece la compañía, información institucional, equipo fundador y sus perfiles profesionales, las tecnologías que manejan, información de sus partners y un canal de contacto.

- 2- La empresa cuenta con mucha presencia en social media como: Canal propio de YouTube, en el cual se sube contenido de forma semanal con entrevistas e información relevante de la empresa; Un canal de Instagram, en donde se comunica nuevos productos, business cases, promociones, ofertas de empleo etc.; También tienen presencia en otras redes como LinkedIn y Facebook.
- 3- Geopagos a su vez realiza también campañas publicitarias en la vía pública (ATL), en diferentes puntos de la ciudad y a nivel país.
- 4- A su vez, cuenta con fuerte una presencia en importantes medios impresos locales y regionales, como ser diarios y revistas, en los cuales usualmente realizan artículos de opinión sobre la industria de pago/Fintech, posicionándose, así como expertos en la temática. Esto forma parte de su plan de estratégico comunicación/PR de marca empleadora.

(Para obtener más información sobre los canales de Promoción que utiliza actualmente la empresa Geopagos. Ver anexo 10)

Plaza

Nuestro principal canal de ventas es digital y se encuentra apalancado en la presencia de Geopagos como socio en este negocio y empresa líder en la venta de productos Fintech de marca blanca. De esta manera podremos incluir el producto en la página web de Geopagos, y apoyarnos en las relaciones comerciales con las que ya cuenta.

Dispondremos de un equipo de ventas dividido por regiones geográficas, mientras que la distribución del producto se hará directamente desde nuestro proveedor al cliente (adquirente) en cajas customizadas según la imagen o “marca” de cada cliente para su posterior entrega a los distintos comercios. Dicha caja suele contar con un paquete de bienvenida e incluye rollos de impresión para poder utilizar el producto ni bien recibido.

RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

A continuación, identificamos aquellas actividades y recursos que consideramos importantes para poner en funcionamiento nuestro modelo de negocios y lograr el éxito del SmartPOS.

Actividades

- Desarrollo de software: con un equipo de personas divididas en verticales de producto (diseño, UX, programación, etc.).
- El desarrollo y mantenimiento de la aplicación.
- La recolección de información de los clientes, con el fin de poder crear
- perfiles, entenderlos y poder ofrecerles productos a medida que satisfagan sus necesidades
- Producción/Customización de hardware: proveedores externos con los que ya trabaja Geopagos en relación con otros productos como el mPOS.
- Certificaciones antes procesadores y adquirentes: una de las grandes ventajas competitivas que ya mencionamos de Geopagos al ser una empresa de marca blanca líder en el mercado.
- Infraestructura en la nube que hagan posible la capacidad de procesamiento, red, y almacenamiento de datos.
- Actualización de nuevas versiones que tendrán que acompañar los updates de los sistemas operativos de los smartphones de los usuarios.
- Infraestructura transaccional que soporte el volumen de transacciones esperado.
- Gestión de partners y relacionamiento.
- Servicio técnico: tercerizado a través de diferentes partners/socios comerciales.

Recursos

- Recursos financieros necesarios para llevar adelante el desarrollo del producto, principalmente la parte de software.

- Equipo de gestión comercial dividido por regiones, especializado y con llegada a la banca e instituciones financieras tradicionales.
- Equipo de desarrollo de software, no solo para desarrollar y mejorar el producto, sino también para trabajar en las especializaciones de software requeridas por los distintos clientes.
- Equipo especializado en certificaciones de producto y legales, para lograr la rápida aprobación del SmartPOS en los distintos mercados.

Lo más importante es estar listos para poder vender el producto en los mercados clave. En este sentido el mayor esfuerzo está dado por el grupo de desarrollo de software, aunque también resulta clave trabajar para lograr las certificaciones necesarias para poder operar en los distintos mercados.

Proveedores y Distribución

Geopagos cuenta con una alianza comercial con un fabricante chino muy importante en la industria de pagos como lo es *UROVO Ltd.* para la fabricación de sus terminales SmartPos modelo i9100 (desarrollado anteriormente en la sección de Producto de este mismo trabajo). Este partnership cuenta con significativos descuentos en pricing de hardware, atención y soporte, promociones especiales, programas de incentivo, capacitaciones gratuitas y descuentos en demos de nuevos productos.

Acerca del proveedor

Urovo Technology Co., Ltd. es una empresa con sede en China que se dedica principalmente a la investigación, el diseño, la fabricación y la distribución de terminales móviles inteligentes y al suministro de soluciones integradas de aplicaciones móviles desde 2006.

Los productos de la empresa incluyen terminales móviles inteligentes de datos, terminales móviles inteligentes de pago, escáneres industriales de

mano, así como impresoras portátiles y otros. Los productos de la Compañía se aplican en la industria logística, la cadena de tiendas minoristas, la industria de almacenamiento, la industria del vestido, la industria médica, la aplicación móvil de la ley, la industria financiera, así como la industria tabacalera y otras. La Empresa opera principalmente en el mercado nacional.

La instalación industrial está situada en Shenzhen, con centros de ventas y de soporte al cliente en Pekín, Shanghái, y Guangzhou. Cuentan con más de 300 distribuidores, integradores de sistema, y socios comerciales que trabajan de cerca con la empresa para entregar productos y soluciones a +50 países en el mundo. La empresa se centra en el diseño, investigación y desarrollo, producción y venta de terminales de datos inteligentes, terminales de pago inteligentes e impresoras especiales. (Urovo Technologies Ltd., 2022)

Gestión de calidad

Urovo cuenta con un departamento Control de Calidad con altos estándares internacionales. Todos sus productos están sometidos a un extenso y riguroso testeado en su planta principal ubicada en la localidad de Shenzhen, China.

Los resultados de las pruebas son productos calificados, aprobados por los supervisores de calidad QCPASS, quienes se encargan de analizar e interpretar la información pertinente (como proyectos, manuales, etc.) para determinar las especificaciones. Llevar a cabo las inspecciones requeridas, pruebas o mediciones de los materiales, productos o instalaciones, y comprobar si se cumplen las especificaciones. Toda información relevante del producto está disponible en la parte exterior del empaque.

Atención de Posventa

El SmartPos tiene un sistema de diagnóstico propio que, al detectar un problema o falla, alerta directamente al equipo de soporte de Geopagos, el cual brindará una rápida asistencia para poder solucionarlo. Eventualmente en el caso de no contar con la posibilidad de poder arreglarlo de manera

simple, inmediatamente se evalúa efectuar un remplazo de la unidad sin costo adicional para el cliente. Según datos propios de la empresa, basado en datos históricos, se estima que un 10% del volumen total de estos dispositivos, cuenten con algún tipo de falla a lo largo del primer año, con lo cual a la hora de realizar una compra con los proveedores se deja un margen de contingencia.

Recursos Humanos

Geopagos actualmente tiene más de 200 colaboradores y busca duplicar su cantidad para fin de 2022. Como desarrolladores de productos punta a punta, la Fintech argentina abarca un amplio rango de especialidades. Las búsquedas laborales que está llevando adelante están enfocadas principalmente en lo que respecta al área de IT (desarrolladores PHP, DevOps, Java, QA, Mobile) donde hay una fuerte apuesta de la empresa por trabajar en el desarrollo y la capacitación personalizada de quienes ingresan. Asimismo, la firma indicó que prevé lanzar bootcamps de capacitación para sumar talentos juniors a la compañía.

La búsqueda de colaboradores se da en línea con el proceso de expansión que están teniendo tanto en Argentina como en el resto de Latinoamérica. Con lanzamiento de nuevos clientes en mercados existentes y aperturas de nuevos mercados. Por un lado, definieron cuatro clusters regionales y abrieron oficinas abiertas en México, en Estados Unidos y en Perú y desde ya que en Argentina. El crecimiento de Geopagos viene de la mano con el gran desarrollo que el mercado de pagos digitales está teniendo en la Argentina.

La empresa cuenta con un modelo híbrido de trabajo, con sus oficinas abiertas en las principales ciudades en las que se encuentra presente, pero sin presencialidad obligatoria. De hecho, el 14% de su nómina de colaboradores vive en otras provincias y sus nuevas búsquedas alcanzan a todo el territorio nacional. El objetivo de implementar esta metodología de trabajo es proporcionar el mayor valor posible al producto y al cliente y tener mejores resultados en las entregas, en los procesos, en definitiva, ser más eficientes. Para esto los equipos se organizan en células o pods que integran talentos de

diversas capacidades, y entonces logran tener una mirada 360° sobre el pedido del cliente, lo que optimiza la respuesta que se le puede dar. **(Para obtener más información sobre la composición de empleados según rol en Geopagos. Ver Anexo 11)**

Entre otros beneficios, además, ofrecen el 5% del salario bruto mensual para formación individual, desde carreras universitarias hasta certificaciones técnicas. Se trata de uno de los sectores con mejores salarios en Argentina. (Infobae, 2022)

Plan de Implementación

A través del siguiente gráfico de Gantt (Gantt, 2017) mostramos el cronograma de operaciones definido en conjunto con Geopagos para lograr el lanzamiento de nuestro producto.

Dichas actividades, se centraron por un lado en el desarrollo interno de producto a nivel software, así como su hardware a través de nuestros proveedores tercerizados. Por otro lado, también se hizo especial foco en la gestión necesaria para lograr las certificaciones requeridas para el lanzamiento, y su promoción. Estas tareas comenzaron con anterioridad a la realización de la presente tesis, con la intención de lograr el lanzamiento de producto a principios de 2022.

Actividades/Mes	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22
Desarrollo de Software											
Armado de equipo y planeamiento											
Desarrollo											
Testeo inicial											
Diseño y UX											
Testeo final de producto											
Desarrollos adicionales											
Desarrollo de Hardware											
Análisis de requerimientos											
Búsqueda y definición de proveedores											
Testeo final de producto											
Customización del packaging											
Gestión de entrega											
Marketing											
Desarrollo de branding											
Gestión de partners y relacionamiento											
Publicidad											
Gestión comercial											
Lanzamiento digital											
Lanzamiento del producto											
Gestión y Certificación											
Patentamiento de marca											
Gestión y certificación de producto											
Tareas Generales											
Gestión de servicio técnico tercerizado											

Fuente: Diagrama Gantt de elaboración propia

A partir de la finalización de la primera prueba piloto de software, que nos permita definir que contamos con un producto potencial sólido para competir en el mercado de manera diferencial, es cuando comenzaríamos a realizar todas las tareas de desarrollo de hardware, marketing, y certificación de producto.

La segunda prueba piloto, planificada para octubre de 2021, sería la prueba completa del producto, incluyendo su funcionamiento a nivel hardware. Una vez finalizada se continuará trabajando en desarrollos y customizaciones adicionales previos al lanzamiento del producto, incluyendo la corrección de posibles errores. La fecha definitiva del lanzamiento estará principalmente condicionada por las gestiones de certificación del producto con los organismos gubernamentales requeridos, así como también ante los distintos actores que componen la cadena de pagos (procesadores, redes de tarjetas, etc.). Si bien entendemos que esta actividad resulta clave para garantizar el

éxito de nuestro producto, contamos con la experiencia y la estructura de Geopagos para realizar estas gestiones en tiempo récord.

En forma previa al lanzamiento, iniciaremos también las gestiones necesarias para el armado de una red de servicio técnico tercerizado que le permita a nuestros clientes y a los comercios acceder de forma fácil y rápida ante posibles fallas o averías del producto.

Concluido el testeo final, se procederá a realizar las campañas publicitarias previas al lanzamiento, tanto en plataformas digitales como en eventos y organizaciones afines, las cuales continuarán con fuerza una vez que el producto se encuentre disponible en el mercado.

Para el lanzamiento propiamente dicho, tenemos pensado realizarlo en dos etapas, un lanzamiento previo a nivel digital en plataformas y redes sociales, que nos sirva también como publicidad para el lanzamiento final planificado para febrero del 2022. Se espera, para ese momento, haber realizado las gestiones comerciales con los principales clientes de Geopagos con el objetivo de cerrar los primeros contratos.

PLAN FINANCIERO

Al momento de determinar la viabilidad financiera de nuestro modelo de negocios, partimos de analizar en detalle el modelo de ingresos, para luego utilizar el método de valuación de flujos descontados Adjusted Present Value (APV), el cual considera el valor presente de flujos de fondos futuros, para comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si nuestra propuesta crea valor económico o no.

Sebastián Núñez Castro, CEO y cofundador de GeopPagos, dijo: *“A lo largo de estos años, hemos construido un negocio consolidado y rentable, y estamos convencidos de que este era el momento oportuno para acelerar el crecimiento del negocio expandiendo nuestra infraestructura en toda América Latina e invirtiendo más en I+D”*. (Geopagos, 2022)

Contexto macroeconómico y microeconómico

La evolución macro entre 2018 y 2021 tiene aspectos divergentes. Por un lado, a nivel macroeconómico, la crisis financiera que afectó al país a partir de mayo 2018 generó una salida de flujos de capitales. Las autoridades recurrieron al Fondo Monetario Internacional, lo cual se vio acompañado por una devaluación del peso, una fuerte suba de la tasa de interés y el establecimiento de una política monetaria y fiscal restrictiva. La situación no logra estabilizarse en 2019, a lo que se suman el proceso de restructuración de deuda soberana más el restablecimiento de restricciones cambiarias.

Esta situación genera una contracción del crédito en el sector privado, encarece el fondeo de las entidades financieras y financieras no bancarias (es decir, afecta por igual a las entidades sujetas al control del BCRA, tanto como las que están fuera de la regulación), y provoca un aumento en la morosidad. A su vez, el deterioro macroeconómico genera un aumento del desempleo, lo cual provoca que estas personas dejen de ser sujeto de crédito para muchos de los intermediarios financieros.

Las restricciones cambiarias y procesos de restructuración soberana, al mismo tiempo, restringen aún más las fuentes de fondeo, fundamentales para las financieras no bancarias que, a diferencia de los bancos tradicionales, no pueden captar depósitos del público.

La parte positiva es que, a pesar de este contexto adverso, el ecosistema Fintech continuó creciendo. En relación con los Pagos digitales, hubo factores que impulsaron su crecimiento como por ejemplo el desarrollo de nuevas tendencias de pago, el mayor uso de canales digitales en el comercio, y algunas iniciativas adoptadas por el BCRA para promover el mayor uso de los medios de pago electrónicos, entre las cuales podemos citar a las transferencias inmediatas de fondos, el débito inmediato (Debin) y la creación de la Clave Virtual Uniforme. (Bastante, 2020)

A modo de conclusión, surgen varias definiciones que ayudan a repensar cuál es el lugar de las empresas Fintech de la región:

- Evitar definir a la compañía como una enemiga de la banca tradicional. La experiencia y los casos de éxito demostraron que la complementación es el mejor camino.
- Colaborar y aportar ideas a los entes reguladores de cada país. De nada sirvió el encono y las respuestas reactivas antes las decisiones de los diferentes gobiernos.
- Promover sin cansancio que las Fintech son grandes aceleradores de la inclusión financiera.

Resultados y requerimientos de inversión

Creemos que el SmartPos es un proyecto con buen potencial de crecimiento. El desarrollo de la tecnología en nuestro país, las características del mercado argentino y el apoyo de Geopagos colocan al SmartPos en una posición sólida para lanzarse a la búsqueda de nuevos clientes.

El nivel de inversión inicial es bajo y puede incrementarse paulatinamente sin involucrar a inversionistas externos porque este negocio se apoya en muchos aspectos en la estructura de servicios de Geopagos (al menos los primeros años, esto puede variar a futuro dependiendo de la tracción generada por el éxito del proyecto). La mayoría de las plataformas y sistemas de pérdidas que utiliza la empresa ya fueron creados. Si las cosas hubieran sido diferentes, se habría destinado más tiempo y dinero al desarrollo tecnológico.

A continuación, detallamos el resultado proyectado del proyecto junto con el flujo de caja diferencial, en base a su proyección de ventas para Argentina.

Proyección de ventas

Como mencionamos anteriormente, realizamos una proyección de ventas estimada para Argentina teniendo en cuenta la recuperación del mercado comercial post pandemia, así como la fuerte tendencia de crecimiento en el

uso de pagos digitales en el país, como reemplazo del uso de dinero en efectivo.



Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados Projectado

A través del siguiente cuadro, exponemos los beneficios esperados para los próximos 4 años a partir del lanzamiento del producto, el cual se encuentra estimado para el 2022.

Para su realización tuvimos en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tanto el precio de venta como la proyección de unidades vendidas detallada anteriormente, fue información provista por Geopagos. Se estimó el precio de venta para Argentina en USD \$99, aunque resulta importante tener en cuenta que muchas veces este no es el precio que termina pagando el comerciante que adquiere el POS, ya que los adquirentes suelen absorber una buena parte de dicho costo con fines promocionales.
- En cuanto al fee mensual de servicio por unidad, si bien se suele establecer en función de un rango de unidades utilizadas, a los fines

del cálculo, se estimó un fee mensual promedio de USD \$0.5 por unidad.

- Suponiendo que un 5% de unidades por año requieren servicio técnico, y dicho servicio representa un gasto promedio del 30% del valor de la unidad. De este, Geopagos termina obteniendo un 3% en concepto de comisión, en base a los acuerdos realizados con empresas de servicio técnico tercerizado.
- Los desarrollos adicionales, por su parte, fueron estimados en un 10% respecto del monto de venta por unidad. Resulta importante aclarar que existe una oportunidad de potenciar este canal de ingresos, haciéndolo crecer en función de un mayor nivel de personalización de los POS, al ofrecer customizaciones y desarrollos especiales adaptados a las necesidades particulares de los adquirentes y comercios.
- Por el lado de los costos encontramos tres grandes segmentos. El costo del Hardware, que representa un 15% del precio de venta y está dado por el contrato firmado con un proveedor de la región asiática; el costo del Software, estimado en un 20% del valor del producto y cuyo componente principal está dado por el personal del área de sistemas; y por último, un 5% de otros costos adicionales.
- Los cargos por depreciación de USD \$200,000 anual, llevan una correlación con la inversión inicial del USD \$2,000,000 destinados casi exclusivamente a los gastos de certificación del producto, y principalmente a mantener la estructura necesaria para el desarrollo previo requerido a nivel Software para poder llegar a principios de 2022 con un producto robusto y un sistema de back-end enfocado en las necesidades, tanto de los adquirentes como de los comercios, de obtener y retener información útil para la toma de decisiones de negocio.
- El cálculo de impuestos se determinó en base a una tasa de impuesto a las ganancias del 35%.

Estado de Resultados Proyectado				
	2022	2023	2024	2024
INGRESOS				
Ventas POS (unidades)	40.000	60.000	100.000	150.000
Ventas POS en USD	\$ 3.960.000	\$ 5.940.000	\$ 9.900.000	\$ 14.850.000
Fee Mensual (cant usuarios)	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 75.000
Comisión Servicio Técnico	\$ 1.782	\$ 2.673	\$ 4.455	\$ 6.683
Desarrollos adicionales	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 10.000	\$ 15.000
Total Ingresos	\$ 3.985.782	\$ 5.978.673	\$ 9.964.455	\$ 14.946.683
COSTO DE VENTAS				
Costo Hardware	\$ 594.000	\$ 891.000	\$ 1.485.000	\$ 2.227.500
Desarrollo de software	\$ 792.000	\$ 1.188.000	\$ 1.980.000	\$ 2.970.000
Otros costos	\$ 198.000	\$ 297.000	\$ 495.000	\$ 742.500
Total Costo de Ventas	\$ 1.584.000	\$ 2.376.000	\$ 3.960.000	\$ 5.940.000
MARGEN BRUTO	\$ 2.401.782	\$ 3.602.673	\$ 6.004.455	\$ 9.006.683
GASTOS				
Gaston de Ventas y Marketing	\$ 792.000	\$ 1.188.000	\$ 1.980.000	\$ 2.970.000
Gastos Administrativos	\$ 597.867	\$ 896.801	\$ 1.494.668	\$ 2.242.002
Otros Gastos	\$ 199.289	\$ 298.934	\$ 498.223	\$ 747.334
Depreciación Activo Fijo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total Gastos	\$ 1.789.156	\$ 2.583.735	\$ 4.172.891	\$ 6.159.337
EBIT	\$ 612.626	\$ 1.018.938	\$ 1.831.564	\$ 2.847.346
Impuestos	\$ 214.419	\$ 356.628	\$ 641.047	\$ 996.571
NOPAT	\$ 398.207	\$ 662.310	\$ 1.190.517	\$ 1.850.775

Desglose:

Precio POS en USD	99	x unidad
Fee Mensual	0,5	x unidad
Comisión servicio técnico	0,891	Suponiendo que un 5% de unidades por año requieren servicio técnico, y dicho servicio representa un gasto promedio del 30% del valor de la unidad. De este, Geopagos termina obteniendo un 3% en concepto de comisión
Desarrollos adicionales	10%	Suponiendo que representan un 10% por sobre el monto de venta por unidad
Costo Hardware	15%	Del precio de venta. Tiene que ver con la compra de dispositivos al partner tecnológico en Asia.
Costo Software	20%	Del valor del producto. Pago a programadores y depto. de sistemas
Otros costos	5%	Costos x uso de infraestructura cloud, etc.
Gastos V y M	20%	De los ingresos x POS. Tiene que ver con aquellos gastos que destinaremos a la publicidad y a la promoción del producto,
Gastos Administrativos	15%	Del total de ingresos. Tiene que ver con los salarios del equipo emprendedor, incluyendo las cargas sociales y los demás costos asociados al pago de sueldos.
Otros gastos	5%	Del total de ingresos
Depreciación Activo Fijo	-\$ 200.000	
Impuesto	35%	
Bono de US a 10 años	1,78	Al 31 de enero de 2022
Beta desapalancada (Ba)	1,12	De la industria de Software (Systems & Applications)
Be	1,12	Por ser un proyecto sin deuda
PRM	5,00	
PRP Argentina	1,84	Al 31 de enero de 2022
Ku	9,22	

Requerimientos de inversión y financiamiento

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

Condiciones para la viabilidad del negocio

- Fallas de hardware y software: Los equipos se deterioran, los servidores se rompen y experimentan fallas en algún momento. Esta es una situación relativamente común en empresas que dependen en gran medida de la tecnología. Si la tasa de reparaciones o devoluciones incrementa sustancialmente, eso afectará nuestros costos directamente.
- Ciberseguridad y fraudes: Los tipos de fraudes financieros y las diferentes amenazas de piratería cibernética son elementos de riesgo que deben ser tenidos muy en cuenta: de hecho, las organizaciones que se vean asociadas a operaciones fraudulentas y delitos evidencia la falta de sistemas de seguridad y una débil regulación interna, sufren gravemente sobre su imagen y la viabilidad del negocio.
- Riesgos por nuevas regulaciones: Son todos aquellos riesgos derivados del incumplimiento de regulaciones y la legislación en general que pueden convertir a empresa en objeto de denuncias, multas y sanciones económicas. Lamentablemente, en América Latina ya se han presentado casos significativos de denuncias que apuntan a este tipo de organizaciones, asociadas a violación de datos personales, entre otras prácticas que, en ocasiones, se deben al desconocimiento de las leyes vigentes y a la falta de regulaciones internas.
- Riesgos Financieros de los clientes: Hoy, tan solo el 20% de las empresas Fintech logran llegar al punto de equilibrio financiero y, por

consiguiente, ser viable y sustentable desde el punto de vista económico. Las Fintech que necesitan apuntar a la estabilidad y cuidar de su reputación para ampliar la cartera de clientes.

- Importaciones: Argentina está entre los países que más trabas imponen para el ingreso de productos. Estas trabas se aplican a través del cobro de derechos o aranceles de importación, lo que genera quejas diarias de los importadores. Dado que el producto en cuestión es importado desde China, la aplicación de trabas de este tipo podría llegar a impactar en los costos y en última instancia la rentabilidad del negocio.
- Riesgos operacionales: Es primordial seguir de cerca el control de procesos defectuosos, fallas humanas y otros problemas operativos que generen grandes pérdidas. En las Fintech por sobre todo, este riesgo es latente si no se emplean sistemas, softwares y tecnologías de calidad que permiten optimizar y sistematizar diferentes tareas: las amenazas operacionales pueden llevar a interrupciones del servicio y otros problemas que afectan sustancialmente la experiencia del usuario, provocando pérdida de clientes o sanciones financieras.

Flujo de Fondos proyectado

A la hora de obtener el flujo de fondos proyectado, optamos por calcular flujo de fondos diferencial a partir del beneficio operativo neto después de impuestos. Además, para el cálculo del valor actual del negocio, se utilizó el método **Adjusted Present Value (APV)**. Asimismo, no se han tenido en cuenta beneficios provenientes de escudos fiscales debido a que se estableció que la inversión requerida para la realización del proyecto sería financiada en su totalidad con capital propio.

Para calcular la tasa de descuento, hemos considerados los siguientes parámetros: la tasa de rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años, que según el sitio especializado Trading View, al 31 de Enero del 2022 representaba 1,78%; por otro lado, basamos nuestro cálculo en una beta des apalancada para la industria de Software (Systems & Applications) de 1,12 proveniente de la base de datos de la Universidad de Nueva York; una

prima de riesgo de mercado del 5%; y una prima de riesgo país para Argentina de 1,84%, calculada en base al índice de riesgo país al 31 de Enero del 2022.

Free Cash Flow Diferencial										
NOPAT		\$	398.207	\$	662.310	\$	1.190.517	\$	1.850.775	
+/- Depreciación		\$	200.000	\$	200.000	\$	200.000	\$	200.000	
+/- Inv Activo Fijo	-\$	2.000.000								
FCF	-\$	2.000.000	\$	598.207	\$	862.310	\$	1.390.517	\$	2.050.775
Valor Terminal							\$	22.242.678		
FCF + valor terminal	-\$	2.000.000	\$	598.207	\$	862.310	\$	23.633.194		
Valor Actual								\$ 19.409.683		
Valor Actual Neto								\$ 17.409.683		

Fuente: Elaboración propia

Bono de US a 10 años	1,78
Beta desapalancada (Ba)	1,12
Be	1,12
PRM	5,00
PRP Argentina	1,84
Ku = Rf + (Be x PRM) + PRP	9,22

*Valores al 31/01/2022

Fuente: Elaboración propia

De la siguiente manera, podemos ver que el SmartPOS es un proyecto que definitivamente genera valor económico, y posee un valor actual del negocio de USD \$19,4 millones.

ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

El marco normativo es, sin duda, una variable importante a tener en cuenta debido a su implicancia en el desarrollo y crecimiento de la industria. Esta dinámica de la industria que venimos mencionando, con nuevos jugadores implementando soluciones digitales innovadoras que vienen transformando el mercado en forma continua, también ha generado un mayor foco de parte de los organismos reguladores, que intentan adaptarse a esta transformación imponiendo nuevas normativas.

El rol del Regulador

2014: Durante 2014 se lanzó el programa “Ahora 12”, donde determinados artículos se podían comprar hasta en 12 cuotas sin interés. El éxito del programa contribuyó de manera significativa al uso de tarjetas de crédito. Aún más, el programa ha sido repetidamente extendido, recientemente hasta el final de junio 2020.

2016: En marzo el BCRA ordenó que todas las cuentas de ahorro en moneda local sean gratuitas, a la vez que otorguen una tarjeta de débito y acceso a la banca online. Dicha normativa no sólo ha apoyado la inclusión financiera, sino también fomentó fuertemente el uso y la emisión de tarjetas de débito. En julio y en línea con los promulgado, se estableció la devolución de 15% del IVA por compras con tarjetas de débito a beneficiarios de programas sociales y jubilados que perciben la jubilación mínima.

En junio el BCRA aprobó un marco para el desarrollo de nuevos medios de pago con menores costos, donde existe la obligación por parte de las entidades financieras de conectar a nuevos jugadores al sistema: canal Plataforma de Pagos Móviles (PPM) que contiene las billeteras electrónicas, el POS móvil y el botón de pago. Esta modalidad de pago se llama PEI (Pagos electrónicos inmediatos). Eso a su vez sentó las bases para el uso de códigos QR, donde a finales de 2019 ya había más de 600.000 comercios adheridos a dicho sistema.

2017: En enero de 2017 el BCRA autoriza la incorporación de nuevos servicios de pagos y actividades tecnológicas a la actividad financiera, lo que permite así- ampliar el espectro de actividades respecto de las cuales las entidades financieras puedan participar.

En febrero del mismo año, la AFIP dictaminó que todos los comercios del país deberían instalar terminales de procesamiento de tarjetas (POS) con el fin de aceptar pagos electrónicos. Si bien el objetivo principal es el de combatir la informalidad mediante la bancarización de las operaciones, dicha norma fomentó tanto el uso de plásticos a nivel nacional, como el desarrollo de terminales móviles. Entre 2016 y 2019 el uso de terminales POS aumentó un

112%, contribuyendo también al crecimiento en el número de tarjetas de débito.

El mismo mes la AFIP estableció un calendario de implementación en cuanto a la obligatoriedad de ofrecer medios electrónicos para el pago de compras o contrataciones de servicios para responsables inscriptos y monotributistas. Dicha normativa fomentó la utilización de terminales de procesamiento de pagos móviles, las cuales fueron aprobadas en 2016 por el BCRA.

En noviembre se crea la “Plataforma de Firma Digital Remota”. El objetivo de dicho proyecto consiste en remover obstáculos a la hora de adoptar la firma digital. De ahora en más, el proceso de transmisión de información para la firma se podrá llevar a cabo en servidores remotos, en lugar de necesitarse un dispositivo móvil (token) para firmar.

El impulso a la instalación de terminales de procesamiento de pagos en los comercios minoristas.

2019: En enero de 2019 el BCRA habilita la posibilidad que los comercios operen con distintas marcas de tarjetas de crédito y débito, independientemente de la empresa adquirente que haga el procesamiento de las transacciones de pagos. En el pasado, el adquirente Prisma sólo procesaba transacciones de VISA, a través de una terminal LaPos, y Fiserv sólo transacciones de MasterCard a través de una terminal Posnet.

También durante el mes de enero, la AFIP promulgó la eliminación de retenciones del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a las Ganancias a microempresas registradas en la “Secretaría de Pequeñas y Medianas Empresas” para cuando se realizan cobros con tarjetas de débito o crédito. A fines de 2019 el BCRA dictaminó que el dinero depositado en billeteras virtuales debe estar en todo momento depositado en una entidad bancaria. Asu vez, recientemente prohibió su uso para el pago de salarios y jubilaciones. Durante abril la ANSES habilitó la incorporación de billeteras digitales para el pago de beneficios sociales. Dentro de los mismos se destaca el pago a los beneficiarios del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). Actualmente el BCRA se encuentra trabajando en el proyecto “Transferencias 3.0”, el cual busca desarrollar una plataforma que reemplace el DEBIN (Débito automático) y los PEI (Pagos Electrónicos Inmediatos). Se tratará de un sistema único, en el

que convivirán tarjetas de débito, crédito, pagos con QR y otros sistemas como el pago asociado a un DNI o un celular. La posibilidad de la multi-adquirencia en los comercios y el impulso de las billeteras digitales como canal de transferencias hacia no bancarizados. (Gonzalez Boix, 2020)

En Argentina, si bien en los últimos años tanto el BCRA, como la CNV han emitido diversas regulaciones que impactan en la industria de servicios financieros, la mayoría de esas regulaciones no están dirigidas específicamente a la industria Fintech sino que hacen foco en el tipo de actividad (préstamos, intermediación financiera, seguros, agentes de mercados de capitales, brokers, financiamiento colectivo, etc.) sin discriminar si dicha actividad es efectuada a través de plataformas digitales (universo Fintech) o si es efectuada por compañías tradicionales. Una de las excepciones en donde sí se ha visto una regulación que hace foco en las Fintechs es en el segmento de medios de pago, más concretamente en lo atinente a proveedores de servicios de pago. La importancia que los propios participantes del ecosistema les otorgan a estas regulaciones se ve reflejada en los resultados de la encuesta. En cuanto a las perspectivas para los próximos 3 años, en términos generales la valoración de los participantes de la industria sigue siendo positiva, a pesar de que hubo un cambio en las expectativas en comparación con la situación observada en el estudio anterior del año 2018.

(Ver anexo 12 para conocer más sobre la percepción del entorno regulatorio para empresas Fintech en América Latina)

Conclusión

Vemos a SmartPos como un proyecto con potencial de crecimiento. El desarrollo de la tecnología en nuestro país, las peculiaridades del mercado argentino y el apoyo de Geopagos hacen que el proyecto esté en buenas condiciones para lanzarse a captar nuevos clientes. Debido a que el negocio está respaldado de muchas maneras por la estructura de servicios de la empresa, el nivel inicial de inversión es bajo y puede sostenerse sin el uso de inversionistas fuera de la organización. Finalmente, las acciones de los países y los bancos centrales con respecto a las políticas regulatorias de la industria Fintech deben ser vigiladas de cerca. Si seguimos la regulación por la que han pasado los bancos tradicionales, los modelos de negocio cambiarán y habrá que repensarlos porque los costes cambiarán drásticamente.

GLOSARIO

Emisor de Tarjeta: Es la entidad financiera, no financiera o comercial (dependiendo en su tipo de registro/licencia), que emite el medio de pago y que hace efectivo el pago. En el caso de las tarjetas de débito, solo pueden ser emitidas por entidades financieras. (BCRA)

Adquirentes: Son entidades que realizan algunas de las siguientes tareas vinculadas a la operación de tarjetas de crédito, prepaga, compra, débito, billeteras electrónicas u otros medios de pago, que consistente en:

- Adherir a comercios o proveedores al sistema de tarjetas de crédito, prepaga, compra, débito, billeteras electrónicas u otros medios de pago.
- Proveer servicios de pago y/o infraestructura para las terminales de punto de venta (POS) conectadas a redes de pago.
- Recibir y/o gestionar de los receptores de pago las solicitudes de autorización, rechazo, devoluciones o ajustes de pago con tarjetas del emisor o billeteras correspondiente u otros medios de pago.

- Liquidar al receptor de pagos el importe de los pagos que cuenten con la autorización de pago otorgada por el correspondiente emisor de tarjeta, la billetera correspondiente u otros medios de pago.

Agregadores, Agrupadores o Facilitadores de Pagos: Son considerados como tales las entidades que ofrecen a sus clientes el servicio de aceptación de tarjetas de crédito, prepagas, debito, compra, billeteras electrónicas, u otros medios de pago, que cuentan con plataformas o sistemas que procesan pagos y, en su caso, con la infraestructura de terminales de punto de venta conectadas a dichas redes de medios de pago. (BCRA)

Pasarela de Pagos (Gateway) de Terceros: Empresa que proporciona conexiones electrónicas y servicios de transacción entre todas las partes involucradas en los pagos electrónicos. Esencialmente, eliminan la necesidad de que un comerciante se ocupe de las particularidades y complejidades de la autorización y la liquidación en el pago online. (BCRA)

Procesador de Pagos: Es quien brinda soluciones de conectividad y tecnológicas para el sistema de tarjetas de crédito, prepagas, debito, compra, billeteras electrónicas, u otros medios de pago pueda funcionar. (BCRA)

Comercios Adheridos: Son aquellas personas humanas o jurídicas u estructuras legales sin personería jurídica, que, por medio de un contrato celebrado con el emisor, el adquirente o el agregador, agrupador o facilitador de pagos, proporcionan bienes, obras, o servicios al usuario de tarjetas de crédito, prepagas, debito, compra, billeteras electrónicas, u otros medios de pago; aceptando percibir su pago en las condiciones establecidas en el mencionado contrato. (BCRA)

Proveedores de Servicios de Pagos: Son empresas generalmente comerciales o no financieras, que proporcionan al usuario la custodia de su dinero, y les brindan la posibilidad de realizar operaciones (especialmente recepción, transferencia y pagos). Tales servicios pueden o no estar asociados a una tarjeta física de crédito, débito, compra o prepa. (BCRA)

Instituciones Financieras: Son las entidades financieras tradicionales (como los bancos, casas y agencias de cambio y compañías financieras); y las mutuales y cooperativas de crédito. (BCRA)

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS

Sitios web consultados

Antón, M. (5 de Abril de 2022). *Forbes*. Obtenido de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/crypto-davos-oportunidadindustria-resetearse-foro-economico-mundial-n28217>

Ayden. (2022). Obtenido de <https://www.adyen.com/>

BANK Magazine. (17 de Julio de 2020). Obtenido de

<https://www.bankmagazine.com.ar/la-tecnologia-detras/> Bastante, M. (01 de Julio de 2020). *Cámara Fintech - Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de

<https://camarafintech.com.ar/wpcontent/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-EcosistemaArgentino.pdf>

BCRA. (s.f.). Obtenido de Diccionario Financiero:

https://www.bcra.gob.ar/bcrayvos/diccionario_financiero_tabla_B.asp

CEPAL. (8 de Julio de 2021). Obtenido de

<https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latinacaribe-2021-alcanzara-revertir-efectos-adversos-la-pandemia>

Corrales, J. A. (4 de Agosto de 2021). *RockContent*. Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/product-market-fit/>

Custodio, M. (22 de Febrero de 2021). *RD Station*. Obtenido de

<https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/#:~:text=El%20mapa%20de%20empat%C3%ADa%20es,y%20c%C3%B3mo%20relacionarse%20con%20%C3%A9l.>

- Deloitte*. (1 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/financiera/articulos/estrategianacional-inclusion-financiera.html>
- Endeavor*. (5 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-emprendedores-endeavorGeopagos-la-empresa-crea-soluciones-digitales-la-industria-pagos-todala-region/>
- Folgueiro, V. (24 de Octubre de 2022). *Ámbito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/fintech-argentina-menta-levanto-us6-m-capitaln5565944>
- Gantt, H. L. (2017). *Organizing for Work*. Maryland, USA: Franklin Classics Trade Press .
- GeekZilla*. (6 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://geekzilla.tech/Geopagos-comparte-la-renovacion-de-su-identidadde-marca-y-logotipo/>
- Geopagos*. (20 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.Geopagos.com/nota/el-capital-de-riesgo-es-un-motoresencial-para-empresas-con-potencial-de-crecimiento>
- Gonzalez Boix, J. (1 de Octubre de 2020). *Accenture*. Obtenido de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-138/AccentureTransformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf
- Hash*. (2022). Obtenido de <https://www.hash.com.br/>
- Infobae*. (17 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/17/una-fintech-contratara100-nuevos-empleados-de-cualquier-lugar-del-pais-cuales-son-losperfiles-buscados-y-que-sueldos-pagaran/>
- International Monetary Fund*. (1 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/worldeconomic-outlook-october-2020>
- IZO*. (12 de Abril de 2018). Obtenido de <https://izo.es/que-son-los-arquetiposexperiencia-de-cliente/>
- Licari, S. (11 de Octubre de 2022). *HubSpot*. Obtenido de PESTEL: El análisis PESTEL es un análisis descriptivo usado para conocer el contexto de

una empresa. Este busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o

Menta. (2022). Obtenido de <https://menta.global/>

Molina, D. (4 de Noviembre de 2022). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-comoaplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/#:~:text=Desarrollado%20por%20Alexander%20Osterwalder%2C%20se,infraestructura%20y%20la%20viabilidad%20econ%C3%B3mica>

Oyarzún, R. (9 de Junio de 2021). *Geopagos*. Obtenido de <https://www.Geopagos.com/nota/capabilities-una-estrategia-clave-para-el-desarrollo-de-productos>

Pagos Pyme. (2020). Obtenido de <https://www.pagospyme.com/2021/03/30/elestudio-fintech-2020-destaca-el-crecimiento-de-pagos-digitales-enargentina/>

RoadShow. (13 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.roadshow.com.ar/Geopagos-renovo-su-imagen-paraacompanar-su-fuerte-expansion-en-america-latina/>

Romig, S. (29 de Junio de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de El COVID cambió nuestra manera de transaccionar, fomentando el apetito por los pagos móviles y sin contacto. Los cambios que estaban previstos para los próximos años se han adelantado, obligando a los comercios e instituciones financieras a adaptarse rápi

Square. (s.f.). Obtenido de <https://squareup.com/us/en>

Stripe. (2022). Obtenido de <https://stripe.com/>

Toqio. (2022). Obtenido de <https://toqio.co/>

Urovo Technologies Ltd. (2022). Obtenido de <https://www.urovo.com.ar/>

Libros y artículos

- Rashain Perera (2018). *The PESTLE Analysis*. CreateSpace Independent Publishing.
- Michael E. Porter. (2014). *Strategy and competition*. Grupo Editorial Patria.

- McCarthy, J. E. (1964). Basic Marketing, A Managerial Approach. Homewood: Irwin.
- Robert Curedale (2016). Empathy Maps: Walk in your customer's shoes. Design Community College Inc
- Osterwalder, A. &. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harvard Business School (2006), "Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning".
- Michael E. Porter (1997), "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior". Capítulo 2.
- Blackwell, R.; Miniard, P.; Engel, J. (1 de Enero de 2022). "Comportamiento del Consumidor". Capítulos 3, 4, y 8.
- Harvard Business Review (1997). "Using APV: a better tool for valuing operations".
- Stalk, G. (1988). Time - The Next Source of Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1. Obtenido de <https://hbr.org/1988/07/timethe-next-source-of-competitive-advantage>
- BCRA (2021). "Estructura de los medios de pago". Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp
- FIS (2021). "Global Payments Report 2021". Obtenido de https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/1149143_GPR_DIGITAL_ALL_PAGES_SINGLES_RGB_FN_L8B.pdf?mkt_tok=ODUwLUppQS04NTYAAAF7dBt8aCWIIJSdupj5JiqwBi0LqoV7CKinCHYtys2oqvJMMKE0DkZ6w5Ltqgy8hjPIMe8BOBe2rqkWpiRpqTZJ_jyjdjcl0JNuQ9zDAI2FADhyYJI
- McKinsey (2021). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-2022-mckinsey-global-payments-report>
- Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2018). "Fintech América Latina 2018 - Reporte". Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Fintech-Am%C3%A9rica-Latina-2018-Crecimiento-y-consolidaci%C3%B3n.pdf>

- Verisk (2020). “Country Report Argentina 2020”. Obtenido de <https://www.verisk.com/>
- Verisk (2020). “BCRA Country Report Argentina”. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-pagosminoristas-i.asp>
- INDEC (2020). “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación”. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

ANEXOS

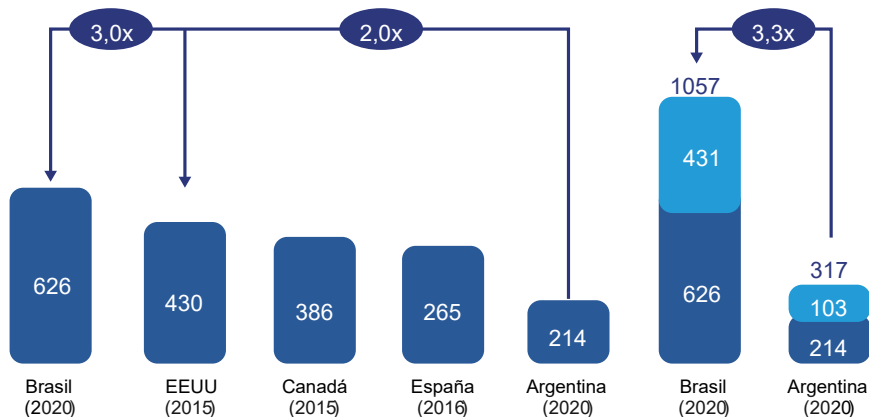
Anexo 1. Organigrama ejecutivo - Geopagos



Anexo 2. Identificación de oportunidad de negocio.

Oportunidad de seguir creciendo en terminales de cobro en Argentina

Terminales (POS) y lectores de Cobro (SmartPos) activos (cada 10.000 habitantes)

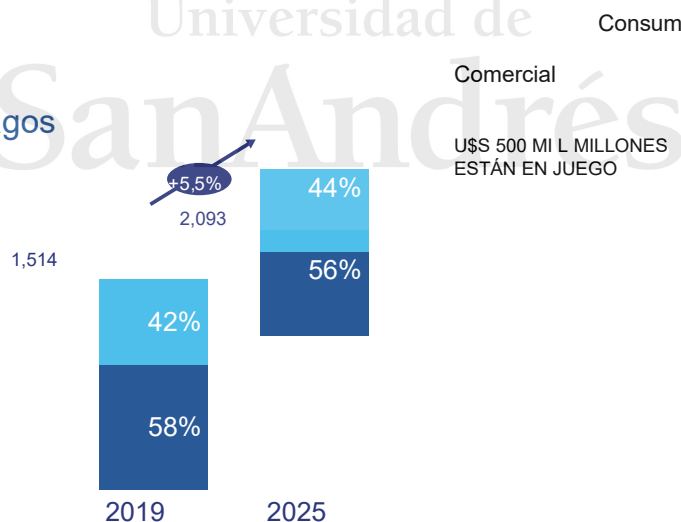


Fuente: Mercado Pago y reporte de World Cash (2018)

- Terminales (POS)
- Lectores (SmartPos)

Fuente: "Terminales POS y lectores de Cobro (SmartPos) activos", Mercado Pago y reporte de World Cash (2018)

Revenue Global de Pagos

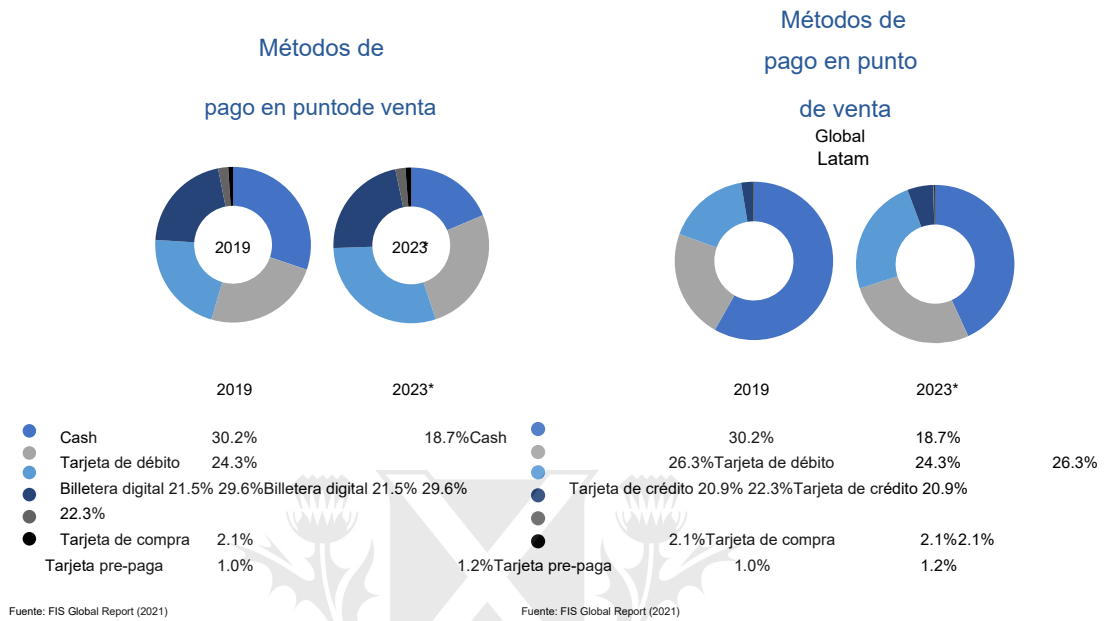


- Consumidor
- Comercial

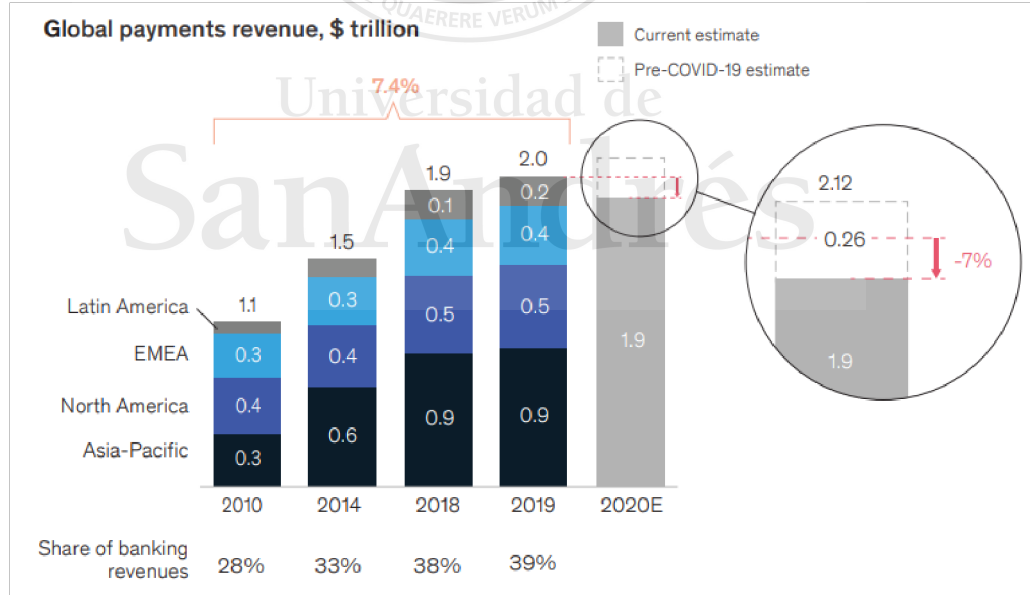
Fuente: Accenture Research Global Payments Revenue Model

Fuente: "Revenue Global de Pagos", Accenture Research – Global Payments Revenue Model (2020)

Anexo 3. Análisis de Tendencias en la Industria de Pagos/ Adquirentes 2020-21



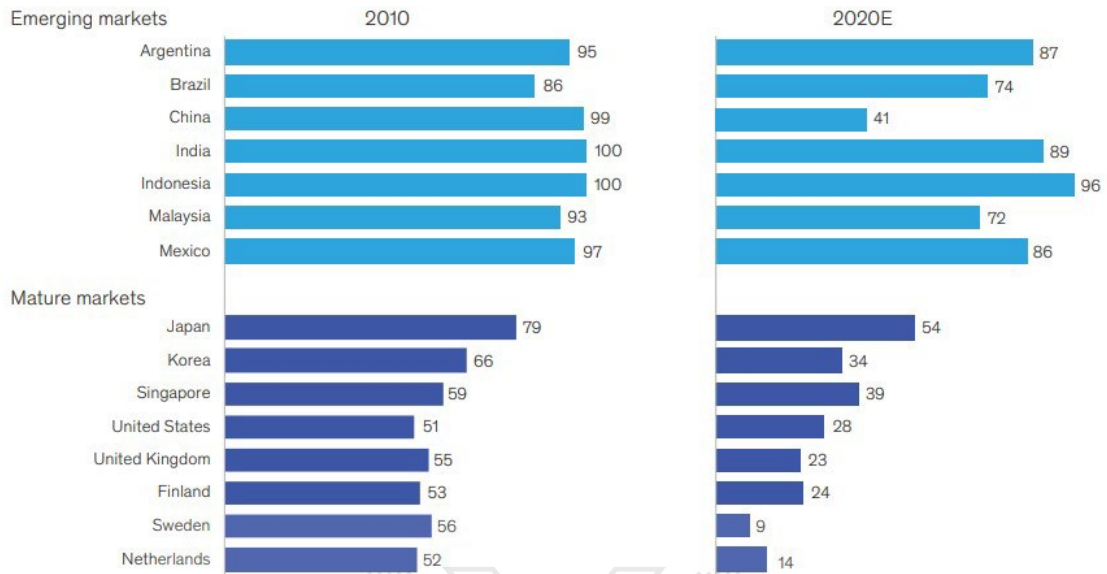
Fuente: "Métodos de pago en puntos de venta", FIS Global Report (2021)



Fuente: "Global payments revenue", McKinsey Global Payments Map

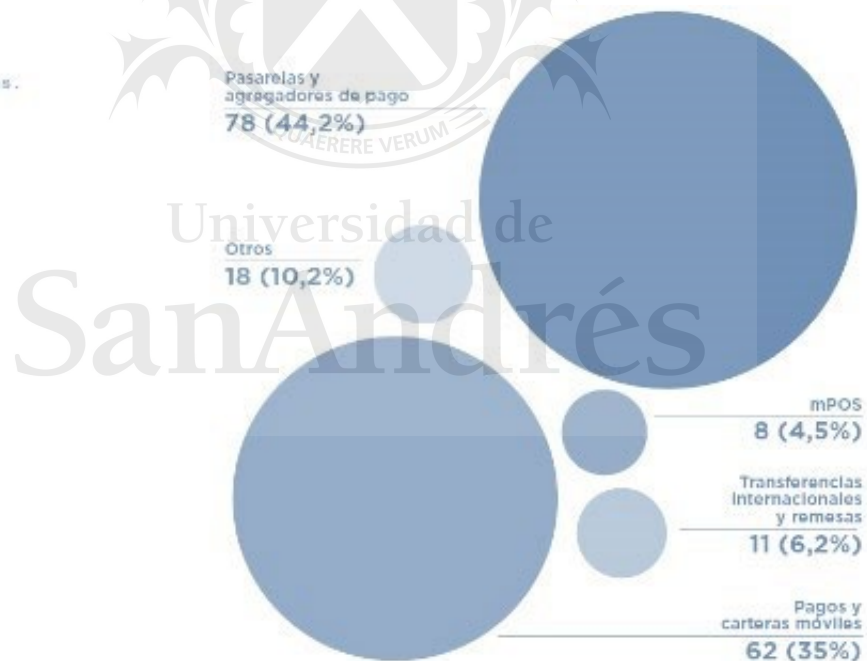
Cash usage by country

Percent of cash used in total transactions by volume, %



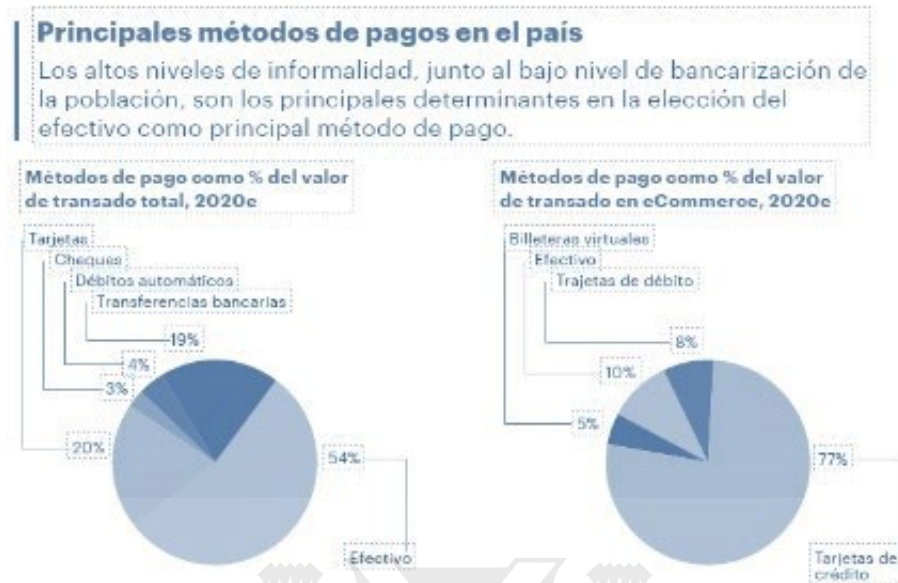
Fuente: "Cash usage by country", McKinsey Global Payments Map

Gráfico 2.5
Segmento de pagos.

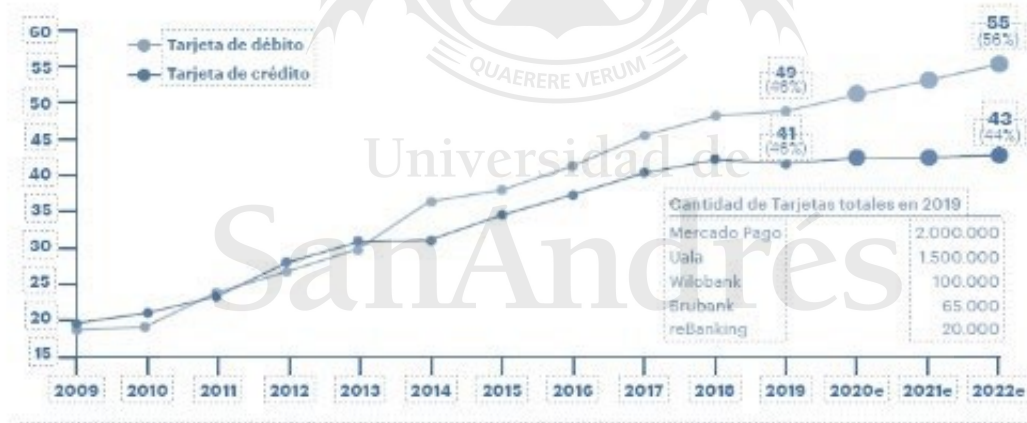


Fuente: "Segmento de pagos digitales", Fintech Report - Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2018)

Anexo 4. Tendencias globales que impactarán a la industria de pagos en el corto/mediano plazo (Argentina):



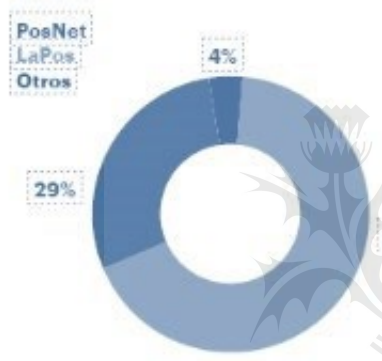
Fuente: "Principales métodos de pago del país", Accenture Research – Global Payments Revenue Model (2020)



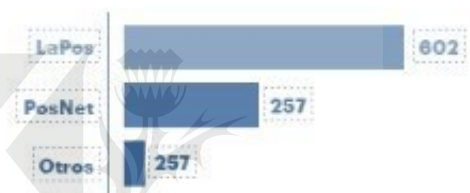
Fuente: Accenture Research – Global Payments Revenue Model (2020)



Transacciones por terminal como % del total*, 2019e



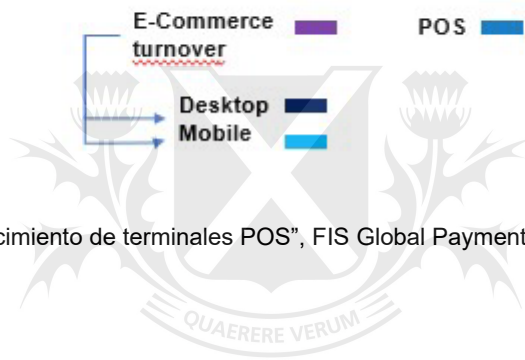
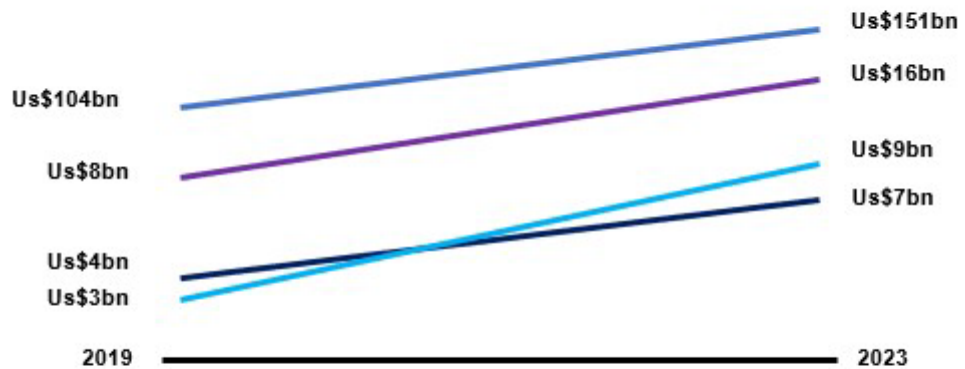
Transacciones por terminal*, millones, 2019e



Fuente: Accenture Research – Global Payments Revenue Model (2020)

San Andrés

Proyección de crecimiento de terminales POS/e-Commerce



Fuente: "Proyección de crecimiento de terminales POS", FIS Global Payment Report (2020)

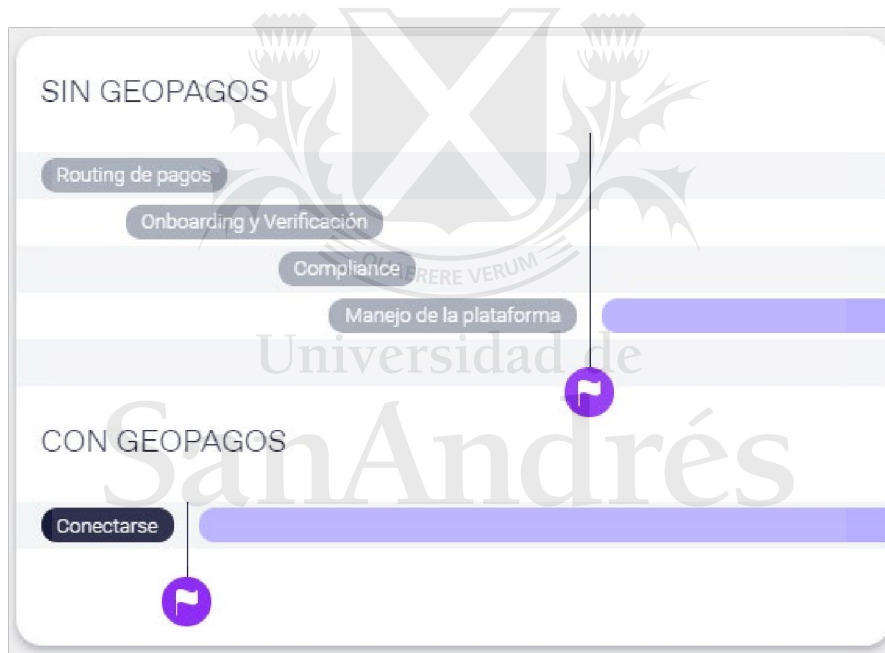
Anexo 5. Ventajas competitivas. Menta Fintech.

- La última tecnología en dispositivos POS
- Acepta todos los medios de pago
- Escalabilidad tecnológica, basada en Android® 10

- Capacidad de captura de imagen en alta definición
- 100% habilitado para tecnologías de pago sin contacto (contactless)

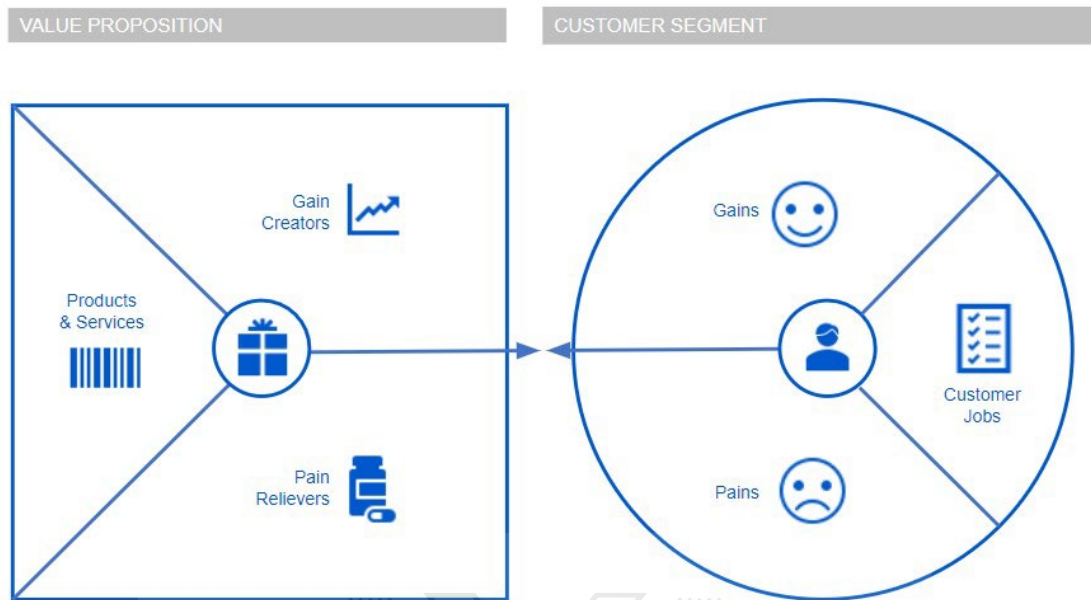
Fuente: "Producto: SmartPos", Menta – menta.global

Anexo 6. Modelo de negocios de Geopagos



Fuente: "Modelo de negocios", Geopagos (2021) – www.Geopagos.com

Anexo 7. Value Proposition Canvas.



Fuente: Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Universidad de
San Andrés

Anexo 8. El producto SmartPos (datos técnicos)

i9100 Smart POS Payment Terminal



Enterprise Security

Safedroid OS (based on Android 8.1)
PCI 5.0 certified
EMV L1/L2 certified
EMV contactless

Make It All Better

Accept all types of payments: Debit Card, Credit Card, Apple Pay, ALI Pay, 2D bar code payment, Cash

Print Any Time, Print Anywhere

Universidad de
San Andrés



Configuración y actualización remota



Conectividad 3G, 4G y wi fi



Contiene impresora de alto rendimiento



Terminal Management System



Enterprise Security

Safedroid OS(based on Android 8.1)
PCI 5.0 certified
EMV L1/L2 certified
EMV contactless

Make It All Better

Accept all types of payments : Debit Card, Credit Card, Apple Pay, ALI Pay, 2D bar code payment, Cash

Transform Your Business, Go Digital

Get online orders from customers in your area. Create and send offers and coupons to customers.

Print Any Time, Print Anywhere

Supports 1D/2D bar code printing & receipt printing

Highly Optimized Power System

3.75V, 5600mAh battery ensures long operation hours, The premium high-grade capacity cells provide long battery life cycle, reducing battery costs.

Basic Characteristics	
O.S.	Android 8.1 supports multi-language
CPU	Quad-Core 1.1GHz
Display	5.0 inch TFT-LCD HD, 720 x 1280
Panel	Ultra sensitive capacitive touch screen
RAM	1GB
ROM	8GB
Dimensions	188mm x 81 mm x 35mm (max 61mm)
Weight	470g (Battery included)
Buttons	Home button, Menu button, Back button The volume +/- button, Power button
Input	Chinese / English, and supports handwriting and soft keyboard
Barcode Scanner	Supports 1D/2D barcode scanning.

Payment	
Magcard	Supports ISO7811/7812/7813, and supports triple track (tracks 1&2&3), bi-directional
Chip Card	Supports ISO7816 standard
Contactless Card	Supports 14443A&14443B, MilareCard, Sony Felica, NFC 13.56MHz
Thermal Printer	Media type: Receipt paper Media roll size: 40mm Media width: 58mm printing paper, Resolution: 203dpi / Bdot / mm Print speed: 50~70mm/s Supports 1D/2D bar code printing
Certification	PCI, EMV L1&L2, EMV Contactless L1, Discover, AMEX, JCB, PayPass, PayWave, China Union Pay

Radio Communication	
Wi-Fi	IEEE 802.11 b/g/n
Bluetooth	Bluetooth 4.1 BLE
Chinese version	4G FDD-LTE (B1/B3) TDD-LTE (B38/B39/B40/B41)
	3G WCDMA(B1/B5/B6) TD-SCDMA(B34/B39)
	2G GSMEDGE/GPRS (850/900/1800)
	4G FDD-LTE (B1/B2/B3/B4/B5/B7/B8/B12/ B17/B19/B20/B25/B26/B28A/B29B/B66) TDD-LTE (B34/B38/B39/B40/B41)
International version	3G WCDMA(B1/B2/B5/B8)
	2G GSMEDGE/GPRS (850/900/1800/ 1900MHz)

Power	
Main Battery	Rechargeable 3.75V, 5600mAh lithium polymer battery pack (Typical Operation time >= 8 hours)
RTC Battery	Real time clock battery

Expansion and Peripherals	
Camera	5MP FF rear camera 2MP front-facing camera
GPS	GPS, Supports A-GPS, GLONASS, BD system
Slot	Micro SD/TF x 1(a maximum of 128 GB), SIM x 1, SAM x 2 or (SIM x 2, SAM x 1(optional))
PSAM	Conforms to ISO7816 standard
Interfaces	Micro USB x 1
Audio Frequency	Speaker, Buzzer

Accessories	
Standard	Power adaptor, USB cable, One battery.
Optional	Carrying Pouch, Stylus, Media roll.

User Environment	
Operating Temperature	-10℃ ~ 50℃ (14~122℉)
Storage Temperature	-40℃ ~ 70℃ (-40~158℉)
Humidity	5% ~ 95% (non condensing)

Fuente: "Especificaciones técnicas del producto SmartPos", Geopagos (2021) – www.Geopagos.com

Anexo 9. El modelo de Revenue de Geopagos



Fuente: "Revenue Model", Geopagos (2021) – www.Geopagos.com

Anexo 10. 4 "P" del Marketing Mix. PROMOCIÓN

Web Institucional:



Gráfica/Vía Pública:



Fuente: "Rediseño de branding institucional", Geopagos (2021) – www.Geopagos.com

Redes Sociales:

The screenshot shows the Instagram profile for 'geopagos'. The profile picture is a circular logo with a purple-to-orange gradient and a white 'g' inside. The name 'geopagos' is displayed, along with 'Message', 'Follow', and a dropdown menu. Below this, it shows '63 posts', '658 followers', and '28 following'. The bio reads: 'Geopagos Somos la infraestructura de aceptación de pagos digitales en Latam. bit.ly/3fsxtRt'. Navigation tabs for 'POSTS', 'REELS', 'VIDEOS', and 'TAGGED' are visible. Three posts are shown: 1) A quote by Sebastián Núñez Castro: 'Cómo escalar un emprendimiento poniendo foco en el talento.' 2) A post for 'Igualdad de género hoy para un mañana sostenible' with a calendar icon showing '08' and the hashtag '#DíaDeLasMujeres'. 3) A post with the text 'Estamos cerca.' on a purple-to-orange gradient background.

The screenshot shows the Facebook page for 'Geopagos'. The cover photo features the Geopagos logo and the text 'Universidad de San Andrés' and 'La infraestructura de aceptación de pagos digitales de América Latina.' The profile picture is the same circular logo. The name 'Geopagos' is followed by the description: 'Creemos en el potencial de los pagos digitales para que todos puedan hacer crecer sus negocios. Servicios financieros · Buenos Aires, Ciudad autónoma de Buenos Aires · 17.755 seguidores'. It also shows 'Mariana y 13 contactos más trabajan aquí · 308 empleados'. Navigation buttons include 'Siguiendo', 'Ir al sitio web', and 'Más'. The main menu has 'Inicio', 'Acerca de', 'Publicaciones', 'Empleos', 'Personas', 'Información', and 'Más'. The 'Acerca de' section is expanded, showing the text: 'Somos la infraestructura de aceptación de pagos digitales en Latam, que busca transformar la experiencia de compra y venta, combinando las mejores tecnologías globales con conocimiento regional. Estamos conectados con los procesadores de los 15 países de la región en los que operamos, tenemos 6 oficinas, 325 colaboradores y m... ver más'.

Fuente: "Presencia en redes sociales", Geopagos (2021) – www.Geopagos.com

Notas en medios de comunicación:



GeoPagos, la fintech detrás de las fintech

Lucía Tornero

iPro^{UP}

Empleo 4.0 Innovación Startups Leaders Comunidad UP

Adiós efectivo: vieron "la magia" de los pagos digitales en NY y crearon una empresa que ya está en 16 países



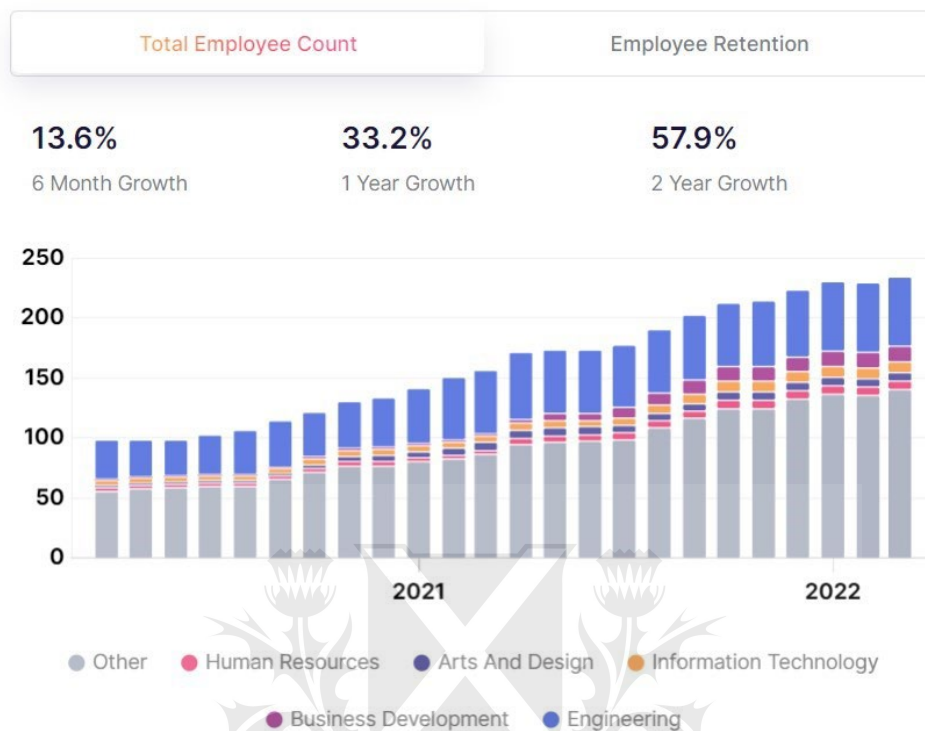
Con más de 800.000 usuarios, la empresa facilita más de 4 millones de transacciones mensuales con un volumen procesado de más de u\$s200 millones por mes

[f](#) [t](#) [w](#) [in](#) ...

Fuente: IproUP edición online (2021).

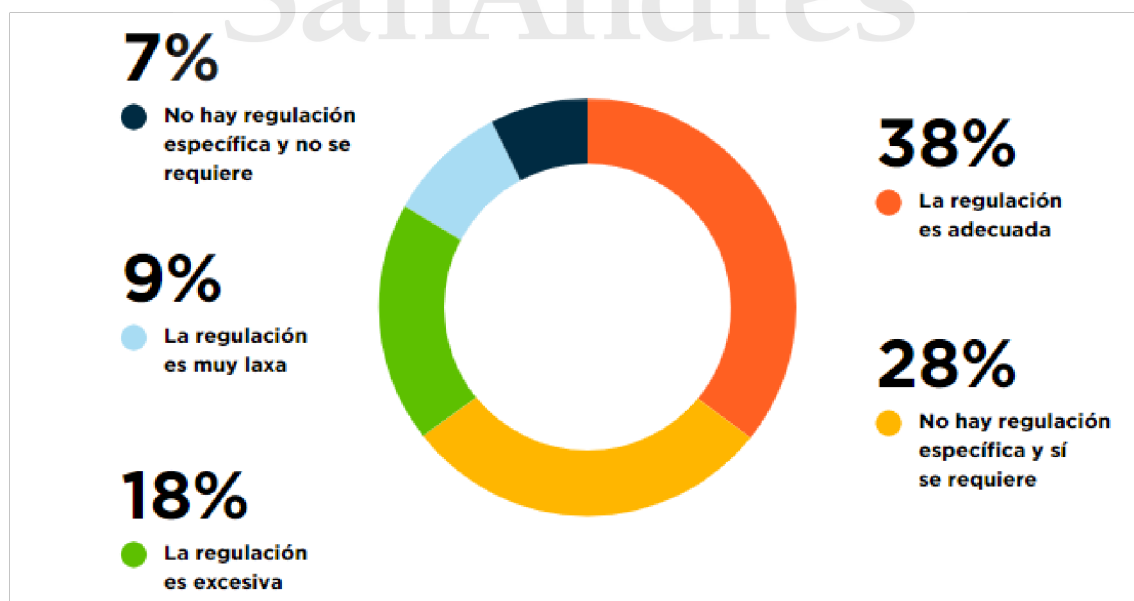
Anexo 11. Composición de empleados según rol/posición:

Employee Metrics



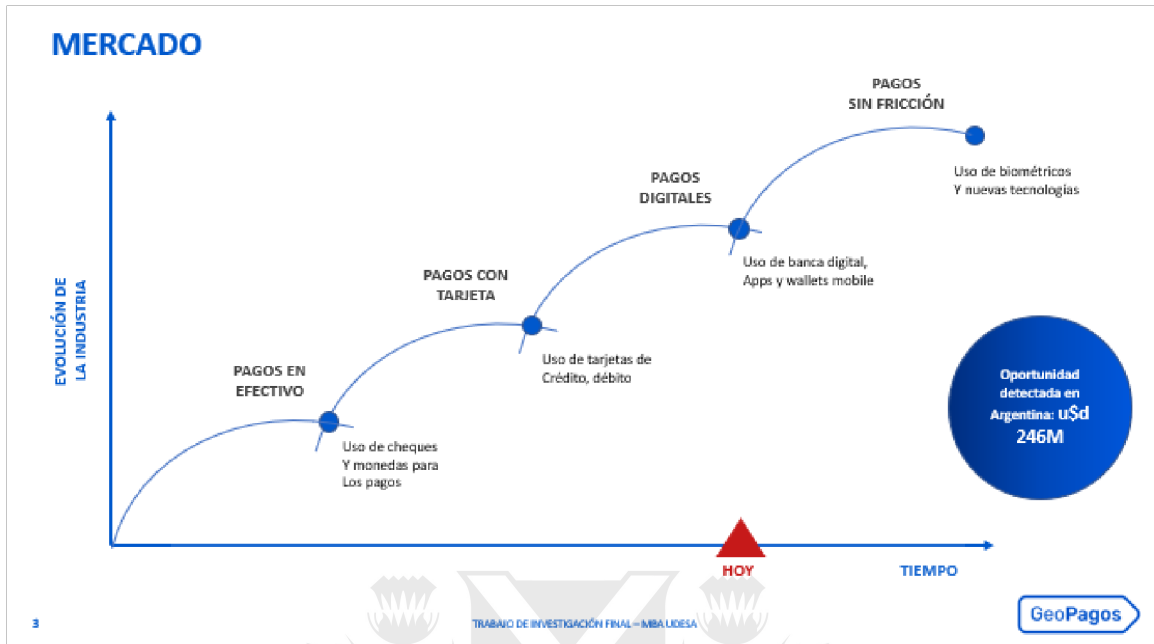
Fuente: "GeoPago's Employee Metrics", Apollo.io (2021)

Anexo 12. Percepción del entorno regulatorio para empresas Fintech en América Latina:



Fuente: Finnovista (2020)

Oportunidad detectada / Evolución de la Industria



Universidad de
San Andrés