



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

LÜEGO

La flexibilidad de pagar como querés

Autor: María Alejandra Deruvo

DNI: 21.838.092

Mentor de Tesis: Pablo Veltri

Victoria, Mayo de 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Executive MBA – Maestría en Administración de
Negocios**



**La flexibilidad de
pagar como quieres**

Autor: María Alejandra Deruvo

DNI: 21.838.092/ Mentor de Tesis: Pablo Veltri

Victoria, Mayo de 2023

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	6
Agradecimientos.....	8
El Cliente.....	9
La Propuesta de Valor y sus beneficios	16
Diferenciación y Ventaja competitiva.....	16
Value Statement.....	19
Product Market Fit.....	21
Value Proposition Canvas.....	21
MVP y Funcionalidades	22
El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria..	23
TAM / SAM / SOM.....	23
Análisis de la Competencia.....	31
Contexto.....	35
Análisis FODA.....	38
Análisis PESTEL.....	40
Industria	43
Situación Actual y perspectivas	43
Cadena de Valor y en que parte opera.....	45
Modelo de Negocios e Integraciones con Ecosistema – Introducción.....	46
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	48
El Modelo de Negocios – Business Canvas Model.....	50
Detalles de la estructura de ingresos y “pricing”	50
Detalles de indicadores básicos	51
CAC (Costo de Adquisición de Clientes).....	51
LTV (Customer Lifetime Value)	51
Plan de Negocios y Ecosistema de modelos de pagos	52
GoTo Market Plan	56
Descripción de la estrategia de entrada al Mercado.....	56
Experiencias de Go-To Market en otras partes del mundo	56
Plan de Marketing.....	56
Descripción de Canales para llegar al Cliente	59
Abordaje sobre como se adoptara el servicio	59

Recursos, procesos y Plan Operativo.....	61
Supply chain de LÜEGO.....	61
Recursos y Actividades clave	61
Análisis de Riesgos	62
Gestion del Riesgo y Mitigación	63
Proceso de compra online/mobile a través de plataforma Lüego.....	65
Plan de Implementación del Negocio y Operaciones.....	67
El plan de implementación cuenta con las siguientes áreas estratégicas:	67
Actividades del Plan de Implementación y estimación del tiempo de ejecución	68
El Equipo Emprendedor	70
El Equipo emprendedor, habilidades y capacidades	70
Fortalezas y debilidades del Equipo emprendedor – Gestion del crecimiento del negocio	71
Estructura Operativa, Organización y Funciones	73
Estructura de Incentivos para atraer Talento	73
Organigrama Inicial.....	74
Resultados Económico-Financieros y Requerimiento de la Inversión contexto Macro y Micro	76
Antecedentes y desafíos.....	76
Panorama Político	77
Panorama Económico.....	77
Modelo de Generación de Beneficios	80
Estimación de Ingresos por Unidad de Negocio y/o Producto.....	81
Estimación de Costos Variables y Fijos del Negocio.....	83
Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	86
Periodo de Recuperación.....	88
Múltiplos de EBITDA	89
Aspectos Legales y Regulatorios	90
Sociedad comercial.....	90
Impuestos	90
Leyes que afectan al Negocio Lüego	90
Conclusiones	92
Fuentes y Bibliografía.....	93

Anexos	94
Anexo 1	95
Anexo 2	97
Anexo 3	102
Anexo 4	103
Anexo 5	105



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La disrupción producto de la Pandemia COVID-19 presento un abanico de oportunidades para el desarrollo de nuevos proyectos de digitalización que permitirán optimizar no solo las operaciones de las empresas para desarrollarse y crecer, sino también mejorar la vida de las personas y otorgarles el bienestar económico y social. En este marco, he desarrollado el proyecto de tesis actual que permite a las personas acceder al crédito para adquirir productos o bienes y servicios de primera necesidad con sus cuentas bancarizadas y/o tarjetas de débito existentes, pero con un diferencial, poder realizar la compra vía e-commerce y en cuotas.

El segmento objetivo son aquellas personas que no cuentan con efectivo o no tienen crédito a tasas normales, ya que los créditos existentes en el mercado se apalancan en tasas usureras. Del 96% de la población adulta¹ que tiene acceso a tarjetas de Débito en el país, solo el 17% tiene tarjetas de Crédito². Luego es una plataforma de servicios con un modelo de negocios BNPL* que permite a los usuarios acceder al pago en cuotas con pagos diferidos sin portar tarjetas de crédito. Por el lado del Comprador, se pagará un costo financiero al comprar el producto por el hecho de operar en cuotas y ese costo es el que le ingresara a la Entidad Financiera. Por el lado del Vendedor, se pagará una comisión por vender en cuotas y ese sería el ingreso para Luego. De esta forma ganamos todos!

Según las fuentes referenciadas, en Argentina existían 22.682.882 personas con tarjeta de débito y 4.800.121 con tarjeta de crédito con lo cual, se deduce que solo el 17% de la muestra mencionada tenía acceso a tarjetas de crédito.

Las ventajas se basan principalmente en la rápida puesta en marcha del sistema de pago, de forma fácil y sencilla en el punto de venta y con un costo financiero simplificado. Luego se apalanca en la actual bancarización a través de tarjetas

1

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

² <https://www.iprofesional.com/economia/355208-tarjetas-de-credito-cuanto-se-endeudaron-los-argentinos-en-2021>

de débitos y/o cuentas bancarias existentes y otorgadas por los distintos bancos o programas sociales.

La implementación del proyecto requiere una inversión de aproximadamente USD 500k con 2 años de repago y el proyecto tiene un volumen objetivo que representa unos USD 127M.



Agradecimientos

En primer lugar, a mi familia, principalmente a mi esposo Diego y a todos mis hermanos que me apoyaron no solo en la decisión que tomé para comenzar el MBA sino también durante todo el tiempo que llevo la cursada, sabiendo muy bien que el tiempo que yo invertiría en el estudio sería el mismo tiempo cedido en forma generosa por ellos.

A mi socia Daniela González a quien quiero y admiro muchísimo y con quien he compartido valiosas discusiones sobre este negocio de plataforma tecnológica en este maravilloso camino del Executive MBA

A mi tutor Pablo Veltri quien supo aconsejarme y guiarme para preparar mi proyecto con mucho entusiasmo, cariño y respeto.

A Cargill, el área de desarrollo de Talentos y Employee Experience por haber respaldado y acompañado en mi decisión para acceder a los estudios de posgrado.

A la Universidad de San Andrés, particularmente al Director de Carrera Daniel Isolio quien fue la persona que me dio coraje para tomar la decisión de empezar el MBA y que estuvo siempre atento y me supo acompañar en este proceso maravilloso del Executive MBA.

El Cliente

Descripción de la necesidad / problema que se pretende resolver

El objetivo de este negocio es brindar una solución de financiación tipo Buy Now Pay Later (Compre ahora, Pague luego) para usuarios de tarjetas de debito y cuentas bancarizadas CVU o CBU, utilizando la solución T3.0 que permite la penetración a través de transferencias que se realizan en forma inmediata a la compra.

Muchas personas se sienten frustradas al momento de querer realizar una compra y no contar con el dinero en efectivo para hacer frente al pago. Este proyecto contempla la idea de permitir a las personas que tienen billeteras electrónicas con saldos virtuales, tarjetas prepagas otorgadas por organismos oficiales o tarjetas de débito de cualquiera de los bancos del mercado, acceder mediante la utilización de estos medios, a la compra de productos con un sistema de crédito que le permitan adquirir la compra en varios pagos.

Descripción de los segmentos de clientes potenciales que tienen este problema.

El público objetivo son todas aquellas personas que no pueden acceder al crédito tradicional y fundamentalmente sectores de bajos ingresos, que tienen tarjetas de débito y/o cuentas bancarizadas virtuales de todos los bancos de la cartera argentina con CBU o CVU, como por ejemplo la Cuenta DNI que no precisa de una tarjeta física. Otro segmento identificado³ son todos aquellos puntos de extracción de dinero como por ejemplo cajeros en los supermercados, cajeros automáticos en estaciones de servicio y shoppings donde las personas buscan hacer compras en poca cantidad de cuotas o extracción de efectivo.

³ [Cuáles son los consumos que los argentinos prefieren pagar con tarjetas de crédito y débito \(clarin.com\)](https://www.clarin.com)

Descripción de los segmentos seleccionados target para este proyecto de negocio.

- En principio a los usuarios de tarjetas de débito, tarjetas prepagas y billeteras electrónicas con pago desde CBU o CVU,
- Usuarios que prefieren realizar compras sin utilizar dinero en efectivo,
- Empresas que desean captar más clientes a través de la venta de productos con E-commerce.

Mapa de Empatía

Quien es el Cliente?

Nuestro cliente son todos aquellos usuarios que tienen TD, billeteras electrónicas o cuentas bancarizadas tipo CBU y CVU

Qué necesita hacer?

Nuestro cliente necesita realizar compras de productos esenciales como por ejemplo vestimenta, calzado, productos de la canasta básica en cuotas con débito en locales de barrio, shoppings y supermercados.

Qué oye?

Qué las oportunidades son solo para unos pocos y tiene que conformarse con lo que tiene ya que no puede comprar porque no tiene crédito o simplemente porque tiene bajos ingresos.

Qué ve?

Qué hay productos básicos que no puede adquirir por falta de dinero o crédito y que los negocios financian compras solo con tarjeta de crédito que aparecen con sus marcas pegadas en las ventanas de los locales.

Qué dice?

Quiero comprarme ropa y calzado y no lo puedo hacer. Que también tiene derecho de tener productos que compran solamente las personas que están

bien económicamente. Qué no puede comprarse productos de marca porque son más caros.

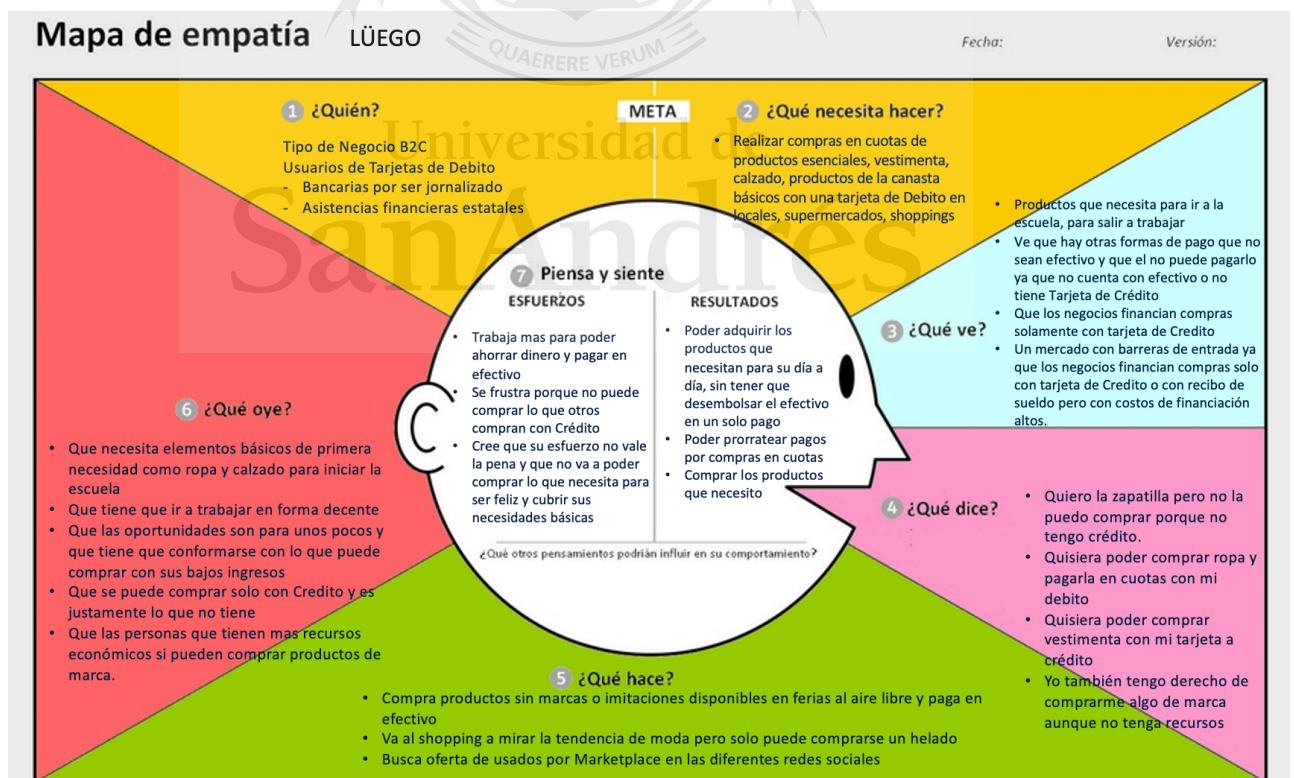
Qué hace?

Se compra productos que son imitación o sin marca. Busca ofertas de productos usados en sitios de compra online como Marketplace porque son más baratos.

Qué piensa y siente?

Se siente frustrado al no contar con las mismas oportunidades que los demás, sabe que no tiene acceso a ciertos objetos y se desmoraliza. Cree que no tiene el mismo nivel o estatus que otras personas. Se siente incómodo y triste.

Piensa que no hay chances para él y siente que siempre será un ciudadano de segunda que no tiene un poder adquisitivo para poder comprar productos de necesidad básica.

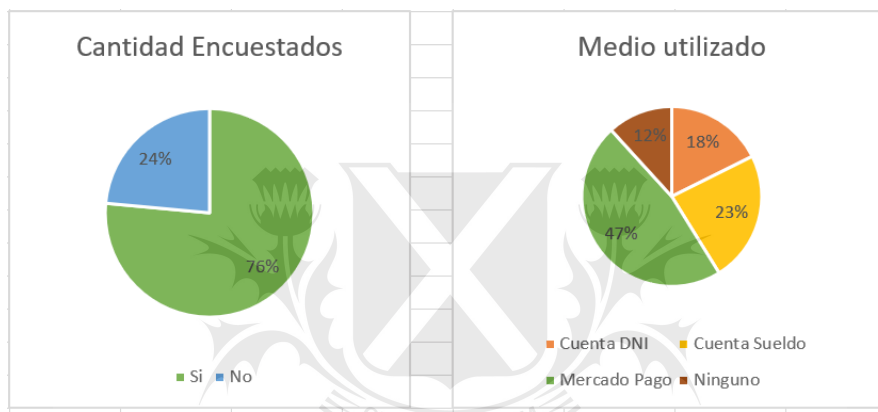


Arquetipo de Cliente

Se ha realizado en análisis de patrones mediante entrevistas personales con clientes potenciales. Para realizar las encuestas se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Género, Edad, Estado Civil
- Ocupación, Nivel de educación, Escala salarial

Resultado de las entrevistas



Del total de encuestados, el 76% estaba dispuesto a utilizar el débito como medio de pago en cuotas mientras que el 26% restante no estaba interesado porque no utilizaba el crédito o no le interesaba la propuesta.

Sobre el mismo total, el 47% utiliza Mercado Pago, el 23% utiliza cuenta Sueldo, el 18% utiliza Cuenta DNI y el 12% no está interesado en comprar en cuotas.

Se realizó también el experimento para validar la propuesta mediante colocación de Código QR en negocios para que los clientes accedan a conocer Lüego y los resultados fueron muy interesantes.

Arquetipos de Cliente

Se destacan los patrones identificados que generaron los siguientes arquetipos:

El “Héroe”: Para algunos entrevistados, la motivación principal fue la de poder proveer productos de mínima necesidad a sus familias y/o familiares. En otros se vio claramente que esperaban establecer una conexión con el producto adquirido, ya sea para sentirse emocionalmente mejor o para esperar agradar a los demás. El Héroe es audaz, decidido y disciplinado, sin embargo renuncia a lo que el necesita para hacer el bien común.

El “Rebelde”: Otro patrón en común fue el deseo de poder acceder al crédito sin tener que abonar tasas altas o CFT. Este tipo de persona busca subvertir las reglas y encontrar atajos para salirse con la suya y obtener lo que quiere.

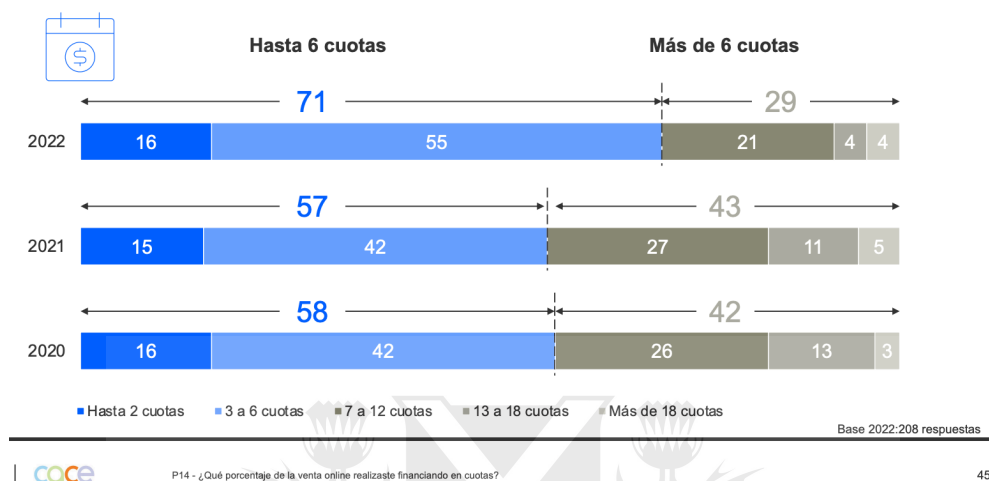
El “Hombre común”: Por último, muchos de los encuestados querían sentir que podían tener la igualdad de oportunidades de aquellas personas que contaban con Tarjetas de Crédito o sueldos más altos y buscaban el sentido de pertenencia a algún nivel establecido y el hecho de poder acceder a esta posibilidad de compra en cuotas, les permitiría dar un salto sustancial en su percepción sobre su nivel económico y social dentro de la sociedad.

En resumen, existe una gran oportunidad para poder brindar Lüego a personas que están interesadas en hacer compras pequeñas o medianas y en pocas cuotas con tarjeta de debito o cuenta bancarizada y esto está alineado con las tendencias según el CACE, como se puede apreciar en el grafico a continuación.



La tendencia según CACE

La mayoría de los entrevistados en el ejercicio de observación, estaban interesado en realizar compras de no más de 6 cuotas. En el informe del CACE⁴ del año 2022, hay un aumento significativo para compras en esta categoría:



Customer Journey Map

Se listan a continuación las etapas del Customer Journey:

Descubrimiento/Análisis: El objetivo del Equipo emprendedor es que los consumidores descubran la plataforma tecnológica y la App de Lüego, realizando contratos para publicidad en line, publicidad en redes sociales, cartelera en grandes tiendas de consumo y especialmente por el “Boca a Boca”. Una vez que se analizó el uso de la plataforma tecnológica Lüego, los consumidores se deben registrar en la misma creando una cuenta ya sea en un PDV o ingresando online a la Landing Page de Lüego.

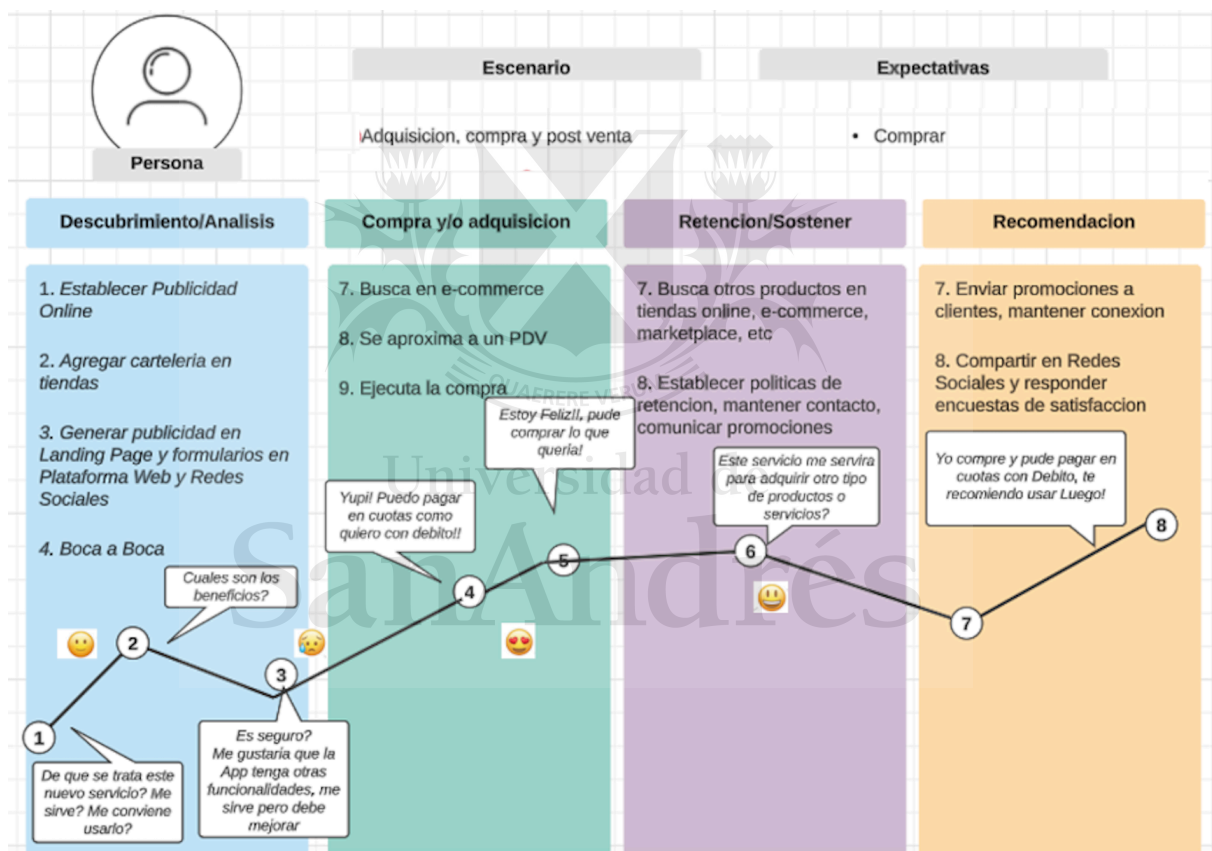
Compra y Adquisición: Ya una vez creado el perfil en el sistema, el cliente comienza a operar la plataforma Lüego para realizar compras de productos y servicios y selecciona la forma de pago de los bienes. Cuando el cliente comienza a interactuar con este nuevo negocio, se generarán en forma

⁴ https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2023/03/Estudio_Anual_2022_CACE_resumen.pdf

automática interacciones entre la plataforma y el usuario ya sea para ofrecer nuevos productos o servicios como notificaciones de pagos y cuotas.

Retención/Sostener: El cliente sigue manteniendo la plataforma pero le da poco uso a través de la web o la app con lo cual, el negocio debe generar interacciones para poder incentivar el uso de la aplicación para compra de bienes.

Recomendación: los clientes son fieles al servicio y comienzan a recomendarlo a sus amigos, familiares y contactos.



La Propuesta de Valor y sus beneficios

La Propuesta de Valor tiene como objetivo ofrecer un servicio digitalizado para compra y adquisición de bienes y servicios a través de una plataforma digital que le permitirá a sus usuarios poder acceder a esos bienes mediante el crédito. Uno de los beneficios está directamente relacionado al hecho de poder prorratear los pagos por la compra de productos y servicios de primera necesidad a través del tiempo y abonarlos con cuotas fijas con tarjetas de débito y/o billeteras electrónicas y con un costo menor al que se aplica por compra con tarjetas de crédito tradicionales o prestamistas usureros.

Esta nueva forma de financiación, permitirá a muchos usuarios hacer frente a compra de productos en cuotas sin tener que afrontar altas tasas de interés, como sucede con las tarjetas de crédito.

El uso de las tarjetas de débito mantuvo un crecimiento sostenido durante la pandemia de COVID-19 y luego de la misma, lo que revalida nuestra propuesta de valor que estamos presentando a través de esta tesis.

Diferenciación y Ventaja competitiva

De acuerdo al análisis de consumo con tarjetas realizados en el primer trimestre del año 2023 y con respecto al informe sobre el Índice de Confianza del Consumidor⁵ realizado en mismo periodo por la Universidad Di Tella, no sólo se ha registrado una baja de operaciones de extracción por cajero automático y aumento en el uso de tarjetas de débito (que fue desplazando lentamente pero sostenible al dinero en efectivo con un número de operaciones interanual creciente de casi el 4% en comparación al periodo anterior) sino que, el índice de confianza del consumidor para la compra con débito aumento en un 7% con respecto al mes de Diciembre de 2022.

Hay estudios realizados que confirman que está cambiando las costumbres de consumo de los argentinos con respecto a la compra en cuotas con el plan

⁵ https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

“Ahora12” ya que las personas están buscando hacer compras pero no en muchas cuotas⁶.

La ventaja competitiva es que Lüego cuenta con una plataforma tecnológica sólida para atender las necesidades de sus clientes en este momento donde las compras con débito están en alza y se están afirmando no solo en economías un poco más estables sino también en periodos de alta inflación. Estamos ofreciendo a los consumidores una mejor experiencia de compra, brindando una nueva plataforma, sencilla de uso y con opciones de compra en pocas cuotas para compras menores.

Otra de las ventajas es la cultura organizacional que brinda Luego con respecto al servicio al cliente, estando atento a las necesidades actuales y permitiéndole acceder a lo que necesita en el momento justo ya sea virtual o presencial y con un coste menor al crédito habitual.

Sobre las Ventajas competitivas, se pueden destacar algunas de las siguientes premisas:

- Brindar una excelente experiencia al usuario: a través del desarrolló de una Plataforma tecnológica con una interfaz simple e intuitiva, que permita una forma de pago fácil y rápida, interfaz fácil de utilizar, sencilla, enfocada al usuario.
- Lüego se apalanca en la actual bancarización a través de tarjetas de débitos y/o cuentas bancarias existentes y otorgadas por los distintos bancos o programas sociales.
- Otra de las ventajas es la cultura organizacional que brinda Luego con respecto al servicio al cliente, estando atento a las necesidades actuales y permitiéndole acceder a lo que necesita en el momento justo ya sea virtual o presencial y con un coste menor al crédito habitual.

⁶ <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/consumo-con-tarjetas-en-cuantas-cuotas-prefieren-pagar-modof.phtml>

- Costos bajos, fee más bajo que los de las tasas de las tarjetas de Crédito. Por otro lado, una tarifa plana o baja, le permite a los comercios asociados poder ofrecer productos y servicios con precios más competitivos que otros competidores que utilizan esta modalidad de medios de pago. Esto puede ser objeto de atracción de los comercios minoristas y a su vez puede permitirnos que los mismos comercios atraigan a más usuarios. Los usuarios no quieren pagar costos excesivos y LÜEGO apunta a colaborar para que la experiencia sea positiva con bajos costos.

- Estrategias de retención de clientes, fidelización de usuarios. El objetivo fundamental es lograr la mayor lealtad con los usuarios, para poder establecer relación a largo plazo y sostener la misma a través del tiempo.

- Ofrecer el servicio de LÜEGO con un bajo Fee, con un máximo de hasta 1% por cada transacción. Esto es muy importante para los consumidores porque es atractivo evitar pagar altos costos o intereses y cargos adicionales

- Aumento de la confianza por la transparencia de los costos del servicio es una ventaja clave para LÜEGO ya que nos permite conectar con los usuarios con un lazo fuerte debido a la honestidad y esto permite que los usuarios confíen ampliamente en la empresa.

- Reducir la necesidad de gestionar la creación de tarjetas de plástico y reutilizar el servicio para las tarjetas ya existentes

- Amplia red de comercios adheridos para compras de objetos de primera necesidad. Un costo bajo del servicio permite estimular un mayor volumen de transacciones de usuarios, permitiendo a los mismos, utilizar este servicio con mayor frecuencia lo que beneficia a su vez a los comerciantes minoristas que ofrecen el servicio.

Value Statement

“Lüego les permitirá a nuestros clientes acceder a una nueva forma de pago y adquirir los productos que necesitan en su día a día de la manera más simple y segura. Paga simple, Pagá Lüego!”

Objetivos de las personas interactuando en una compra

B2B: Vender y lograr un mayor margen de ganancias, crecer orgánicamente y reducir costos operativos.

B2C: Comprar productos y pagarlos en cuotas utilizando como medio de pago una TD a través de una app como Lüego en negocios de cercanía, supermercados y shoppings.

Pains más dolorosos de los clientes potenciales

B2B: Sostener ventas en un entorno económico complejo y con inflación.

B2C: No cubrir necesidades básicas como vestimenta y calzado. Frustración al momento de querer realizar la compra debido al inexistente acceso al crédito y no poder satisfacer las necesidades de los suyos.

Gains más importantes que querría cada grupo

B2B: Aumentar ventas y número de clientes. Crecimiento orgánico y bajo costo por transacción.

B2C: Adquirir bienes y pagar con tarjeta de débito con bajos costos.

Producto/servicio que ofrecemos

Estamos ofreciendo una solución de pago que les permitirá a sus usuarios poder adquirir bienes y/o servicios y pagarlos con tarjeta de débito o cuentas

bancarias virtuales en cuotas en cualquier punto de ventas sin la necesidad de gastar su dinero en efectivo y a un costo más bajo que el pago con tarjetas de crédito.

Gain creators que tiene Lüego

Adquirir productos de necesidad básica y pagarlos de la manera que más les conviene, a bajos costos financieros totales. Los negocios que vendan productos bajo esta modalidad podrán aumentar sus ventas de forma orgánica, aumentando la base de clientes que tengan acceso al crédito.

Pain relievers que tiene Lüego

- Dejar de hacer largas colas en los cajeros automáticos para retirar efectivo
- Ahorrar tiempo para poder hacer otras cosas
- Ahorrar dinero por pagar menores costos financieros.
- Utilizar sus tarjetas existentes o sus cuentas bancarizadas sin tener que realizar ningún trámite adicional para dar de alta una nueva tarjeta.



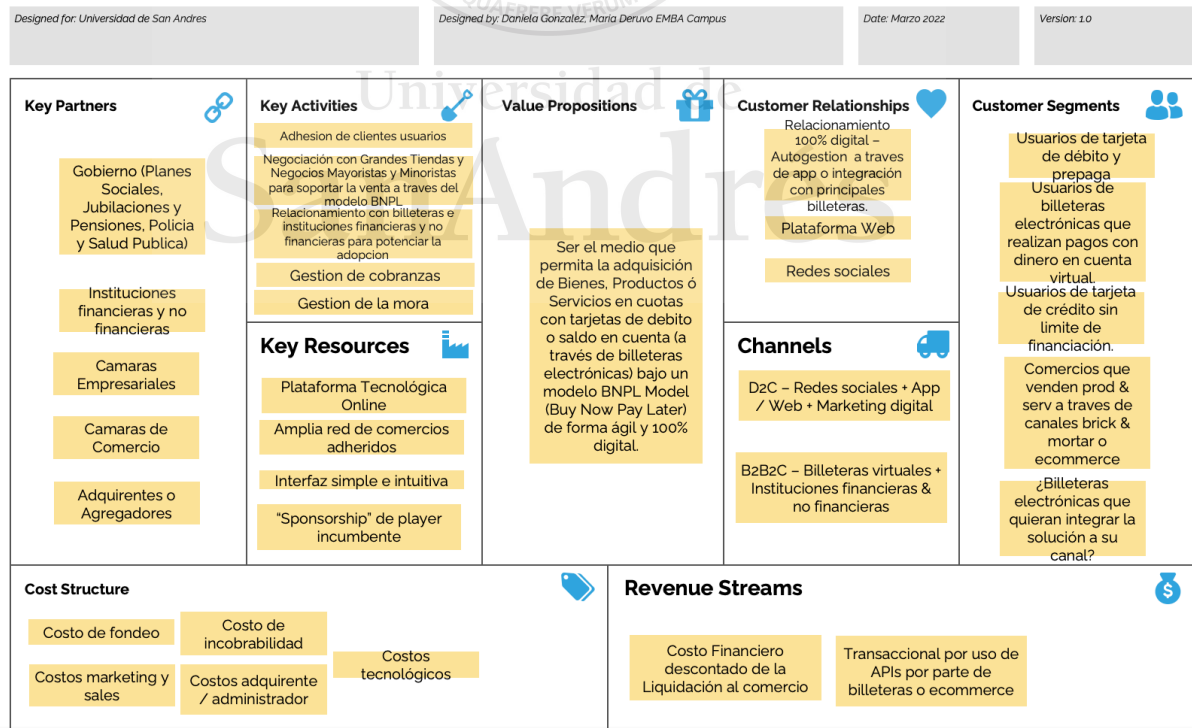
Product Market Fit

La diferenciación se da por los siguientes motivos:

- a) Bajo fee de servicio con un máximo de hasta 1% por cada transacción
- b) Aumento de las posibilidades de acceso al crédito
- c) Permitir el pago en forma ágil, digital, rápida y simple,
- d) Reducir la necesidad de gestionar altas de nuevos plásticos, evitando el impacto al medio ambiente por los plásticos
- e) Utilización a través de billeteras electrónicas existentes que estén interesados en agregarlo a su canal, CVU, CBU, cuentas digitales.
- f) Ofrecer una plataforma tecnológica robusta y fuerte que soporte múltiples búsquedas de productos o consultas y alta actividad de operaciones con transacciones.

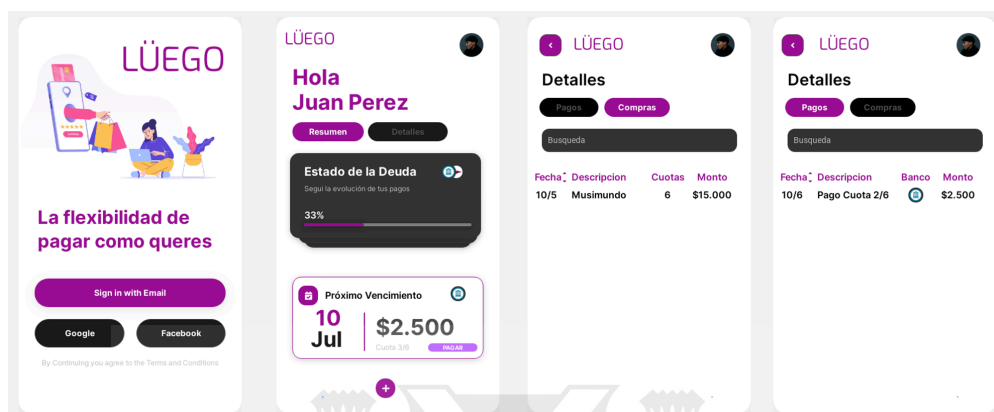
Value Proposition Canvas

Business Model Canvas



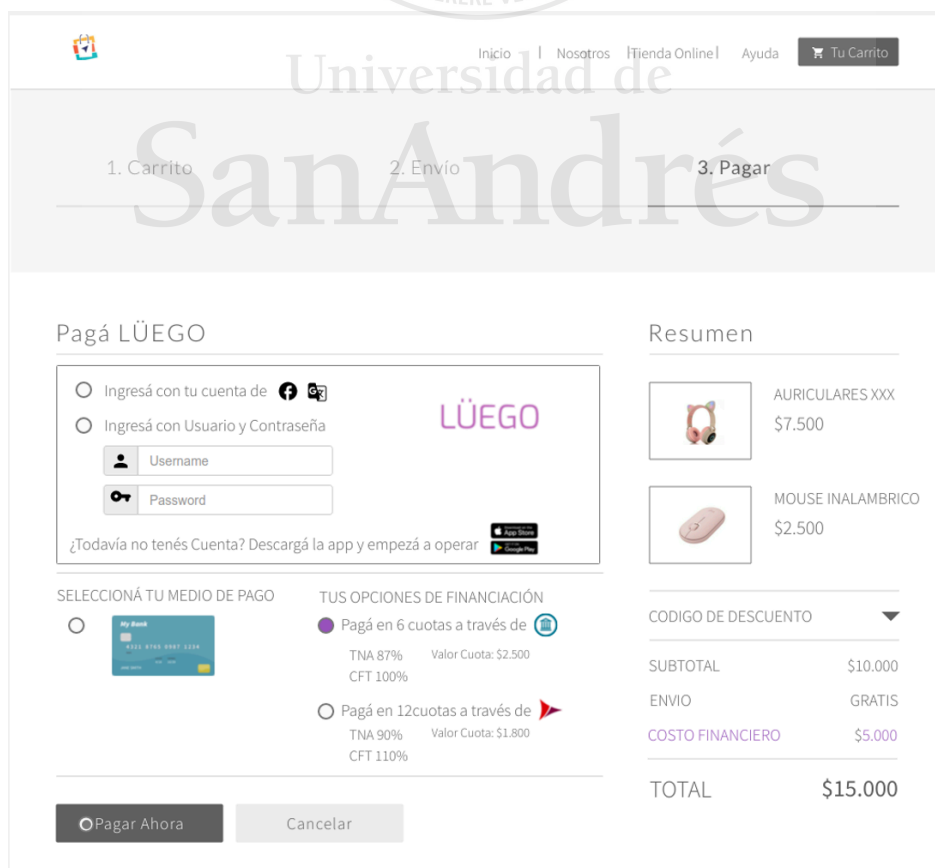
MVP y Funcionalidades

Se ha creado un prototipo en una plataforma web para ver las diferentes funcionalidades del nuevo sistema de compras Lüego y se desarrolló el siguiente modelo de App:



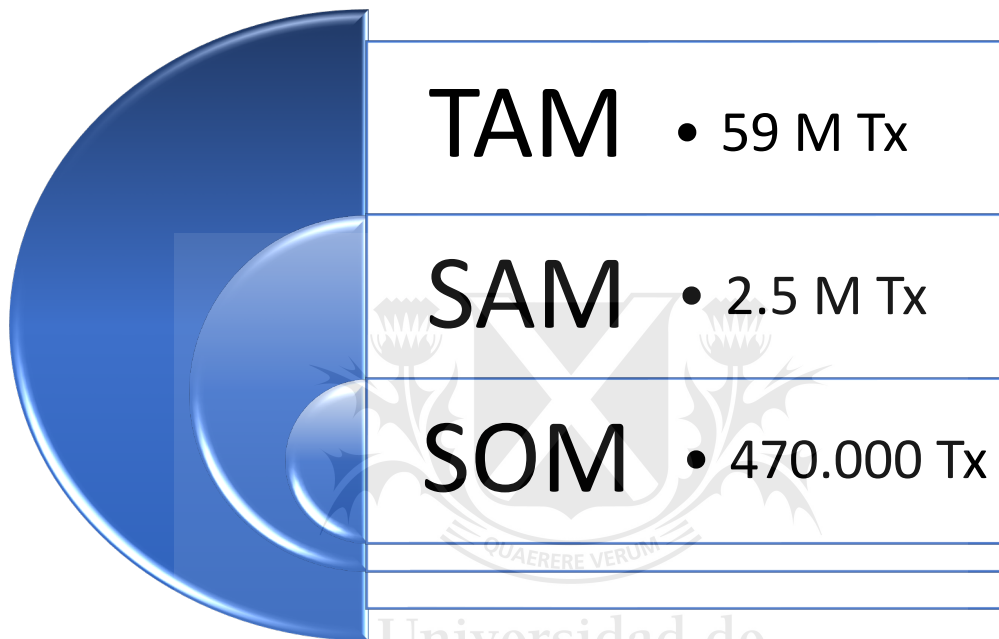
El prototipo está accesible en el siguiente link: <https://app.uizard.io/p/36accef4>

También se desarrolló la interfaz web de la aplicación para visualizar la modalidad de pago y como se vería Lüego en ese esquema:



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

TAM / SAM / SOM



	TAM	SAM	SOM
# de Transacciones	59000000	2480000	470800
Volumen Operado	USD5.900M	USD671M	USD127M

Análisis

Las siglas TAM, SAM y SOM se refieren a diferentes niveles de análisis de mercado y son utilizadas para el análisis de marketing estratégico.

TAM: Total Available Market (Mercado Total Disponible)

Para calcular el tamaño de la oportunidad o mercado disponible, se analizó el número total de transacciones potenciales que se operan con tarjetas y la cantidad total de ingresos que se pueden obtener. El cálculo se realizó basado en valores recolectados durante el final de la cursada del MBA a Diciembre de 2022.

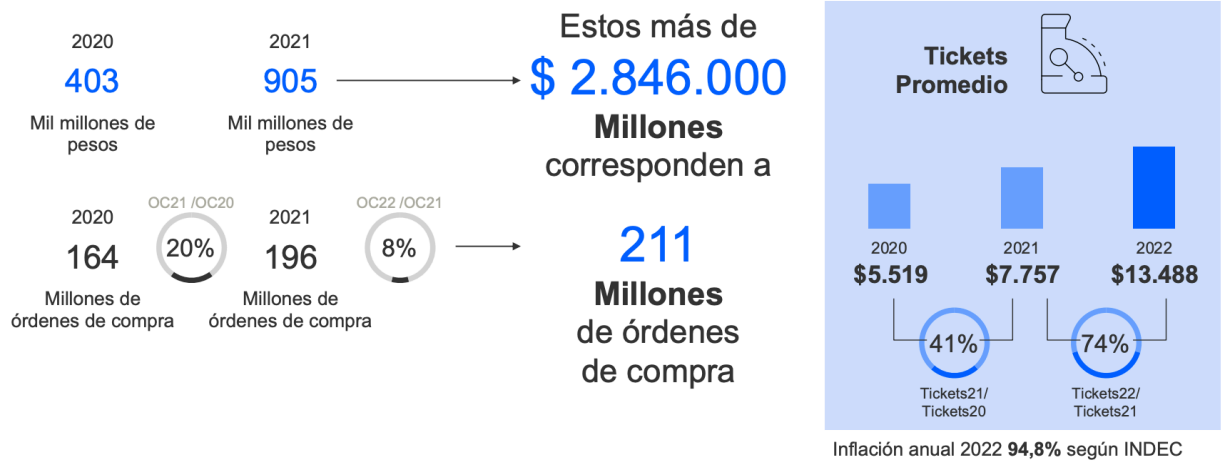
Según el último informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)⁷, en 2022 se registraron 21.828.205 compradores online en Argentina que incluye 1 millón de nuevos compradores y si bien se desacelero el consumo en el país en comparación al año 2021, la frecuencia mensual de compras se mantiene estable de al menos 1 vez por mes.

El mismo informe menciona que se registró un aumento del 87% en el volumen de facturación del comercio electrónico en el país que alcanzó los \$2.846.000 millones de pesos argentinos y esto corresponde a 211M de órdenes de Compra a lo que llamamos transacciones con un valor del ticket promedio estimado de US\$100 por compra (se estima esté valor considerando el Tipo de Cambio al mes de diciembre 2022 de \$134.61 por US Dólar y teniendo en cuenta el monto de \$13.488 por unidad de compra definido por el INDEC). Como se puede apreciar en el grafico debajo, si bien el aumento con respecto al año anterior es del 8% (NOTE: el 20% del año anterior contempla la actividad desvirtuada por los efectos de la Pandemia de COVID), también se puede observar que hubo un crecimiento continuo en el número de tickets promedio que paso de 41% al 74%. Por otro lado, según informe CACE edición 2023, el Hot Sale 2023 tuvo un ticket promedio de \$44.000.⁸

⁷ <https://cace.org.ar/estadisticas/>

⁸ <https://www.telam.com.ar/notas/202305/627721-hot-sale-celulares-videojuegos.html>

Y las órdenes de compra se incrementaron un 8% mientras que el ticket promedio registró un alza del 74% vs 2021.



Estas cifras indican una creciente adopción del comercio electrónico en Argentina y sugieren que cada vez más consumidores están comprando en línea.

El informe del CACE también menciona que aproximadamente un 72% de las operaciones se realizan con tarjeta de crédito, lo que nos indica que el 28% de las operaciones restantes se realizan mediante tarjeta de débito o dinero en efectivo y éste es el valor al cual apuntamos para definir el TAM para este proyecto, que representa un valor de 59.080.000 transacciones. Teniendo en cuenta el valor de cada ticket, esto representaría un aproximado de USD5.900 Millones.

SAM: Serviceable Available Market (Mercado Servible Disponible)

El SAM se refiere a la porción del mercado total que la empresa puede servir o abastecer con su producto o servicio. En otras palabras, es el segmento del mercado que la empresa está capacitada para llegar y atender, en función de sus capacidades, recursos y estrategias de marketing. Según el último IIF del INDEC, la cantidad de usuarios en Argentina que poseen una cuenta bancaria

es de 35 millones en el segundo semestre del 2022⁹, llegando a 99,3% de la población en el país:

Tabla 1 | Métricas sobre la tenencia de cuentas bancarias y de pago
Datos a diciembre de 2022

Región	Personas con cuenta	Var. i.a. % (vs. dic-21)	% población adulta	Cuentas por adulto	Cuentas bancarias (part %)	Cuentas de pago (part %)	Tenencia conjunta (part %)
Centro	23.047.486	4,9	100	4,1	42	4	54
NEA	3.197.213	7,0	100	3,2	51	3	46
NOA	3.861.704	6,5	96,2	3,3	59	2	38
Cuyo	2.736.117	7,3	95,9	3,8	38	5	57
Patagonia	2.229.957	5,5	96,1	3,9	36	5	59
País	35.072.477	5,5	99,3	4,0	44	4	52

Nota | Cuentas bancarias: personas que sólo tienen este tipo de cuentas y no poseen cuentas de pago; Cuentas de pago: personas que sólo poseen cuentas de pago; Tenencia conjunta: personas que tienen cuentas bancarias y de pago; Cuentas por adulto: considera cuentas en pesos argentinos y moneda extranjera; % población adulta: toma como denominador las proyecciones de población adulta realizadas a partir de los resultados del Censo Nacional 2010. Las tasas de crecimiento estimadas pueden registrar diferencias respecto de las tasas reales y así sobreestimar los niveles de tenencia de cuentas.

Fuente | BCRA en base a COELSA e INDEC.

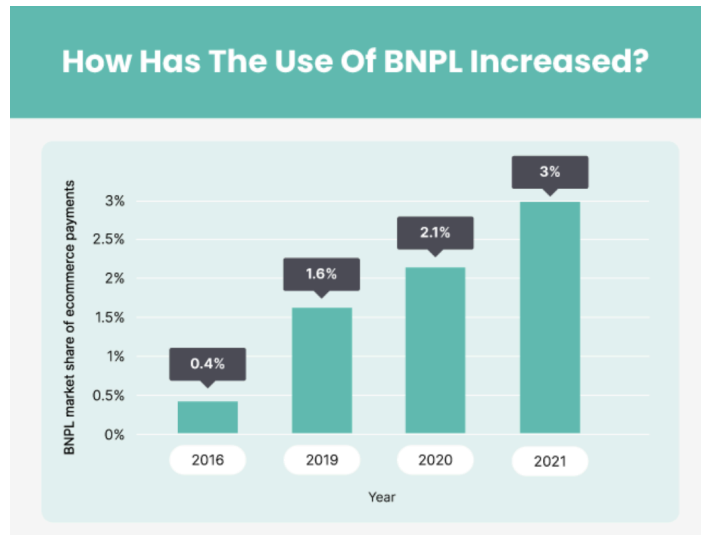
Para este negocio, hemos estimado un SAM que podría incluir aquellos usuarios que realizan compras con Tarjeta de Débito y billeteras virtuales en un aproximado de un poco más de 26 Millones de personas (para este cálculo hemos considerado el porcentaje de las tarjetas con compras sobre el porcentaje de las tarjetas de débito activas que es del 73% aproximadamente).

De hecho, si sobre el número de transacciones en comercio electrónico (211M) estimamos que el 75% se realizó con Tarjeta de Débito entonces tenemos un aproximado de 158.000.000 de operaciones/transacciones (Tx) y considerando que se realizan en promedio 8 operaciones/transacciones por usuario entonces estaríamos teniendo un aproximado de 19.253.750 usuarios.

De acuerdo con los datos del análisis de SEON¹⁰, hubo un aumento sostenido en el uso de la metodología de BNPL a nivel global como se puede percibir en el gráfico debajo y por tal motivo se consideró un 1.5% considerando como cota inferior, un porcentaje bajo de la actividad de otros mercados en el mundo y esto nos da un aproximado de 2.500.000 transacciones por año.

⁹ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2022.pdf>

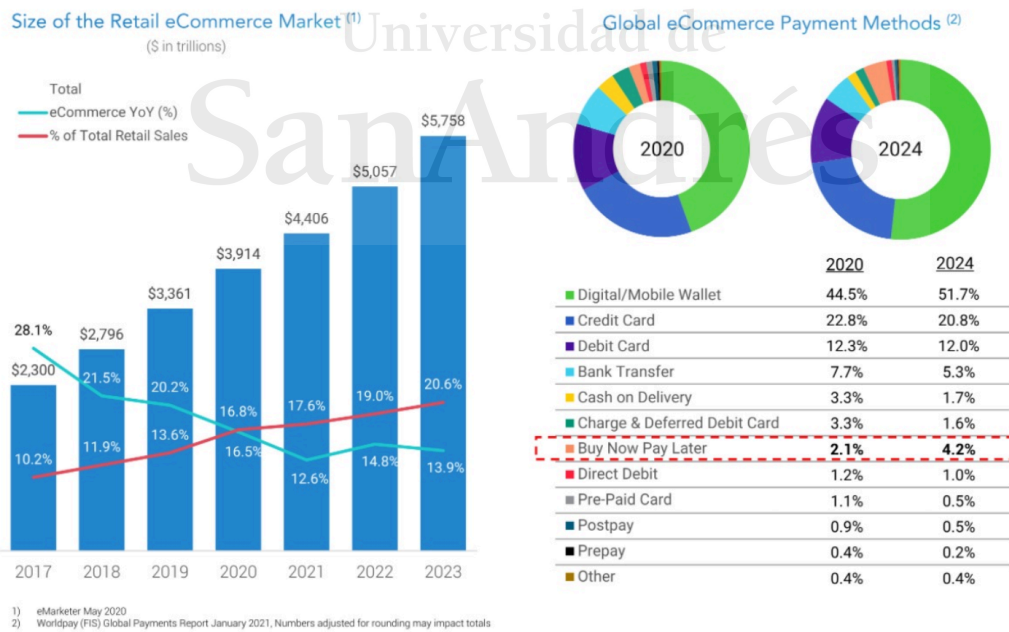
¹⁰ <https://seon.io/resources/buy-now-pay-later-global-trends/>



Por otro lado, considerando los reportes de WorldPay¹¹, se puede apreciar también el valor de la cota superior para el 2024 de un 4,2% con respecto al promedio del uso de la metodología BNPL a nivel global como se visualiza en la siguiente figura:

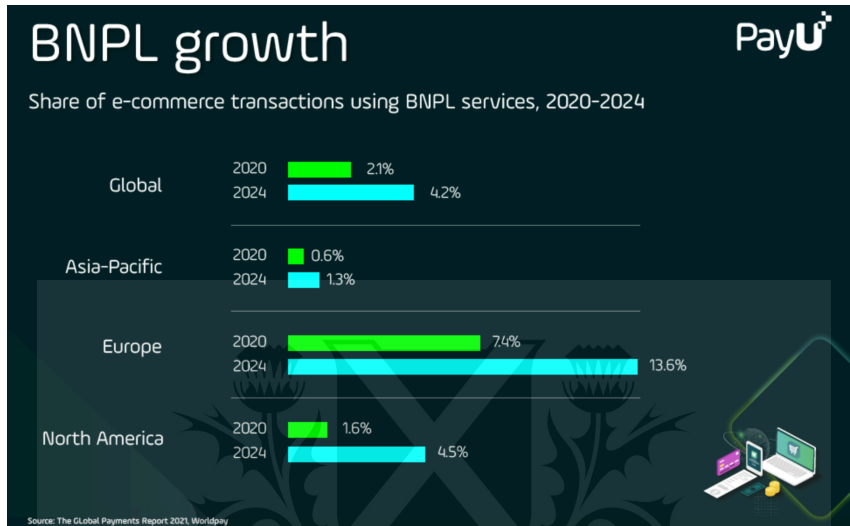
Buy Now Pay Later Industry Report

Strong growth in eCommerce has been one of the most significant catalysts shifting the landscape, specifically giving rise to BNPL and other alternative payment methods (APMs)



¹¹ <https://www.paymentscardsandmobile.com/bnpl-and-mobile-set-to-push-global-e-commerce-value-to-6-trillion/>

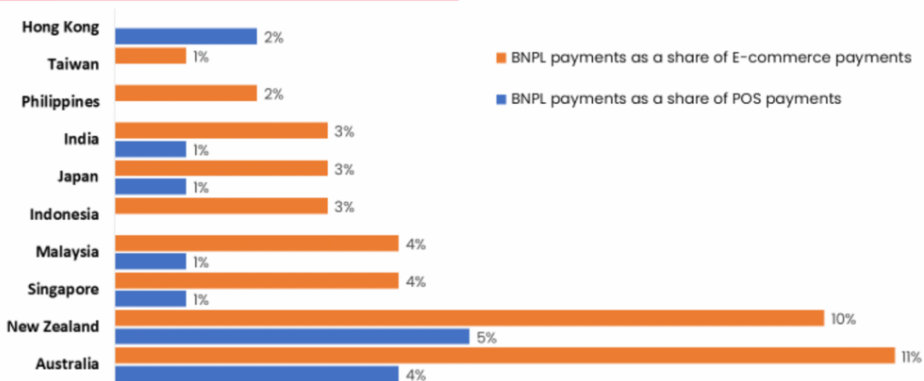
Se puede observar también a continuación en el análisis realizado por PayU¹² sobre la metodología a nivel global, como las compras utilizando el método BNPL se fueron inclinando con crecimiento sostenido al E-commerce¹³ con una adopción muy amplia en Norte América y Europa:



Para la región de APAC, principalmente en países como Australia y Nueva Zelanda,

While use of BNPL payments has grown substantially, it still leaves room for enormous potential in both online and in-store shopping

Buy Now Pay Later payments as a % of Point-of-Sale (POS) & E-commerce payments in Asia Pacific, 2021



¹² <https://corporate.payu.com/blog/the-best-of-bnpl-22-global-leaders/>

¹³ <https://www.c-innovation.eu/post/buy-now-pay-later-the-business-models-that-are-challenging-traditional-lenders>

Conclusión, el SAM para el presente proyecto estará comprendido entre las cotas inferior y superior con valores desde 1.5% y hasta el 4,2%, teniendo un aproximado de 2.5M de transacciones. La valoración para este SAM, considerando los valores al momento del presente análisis y la estimación del dólar oficial, sería de USD670M.

SOM: Serviceable Obtainable Market (Mercado Servible Obtenible)

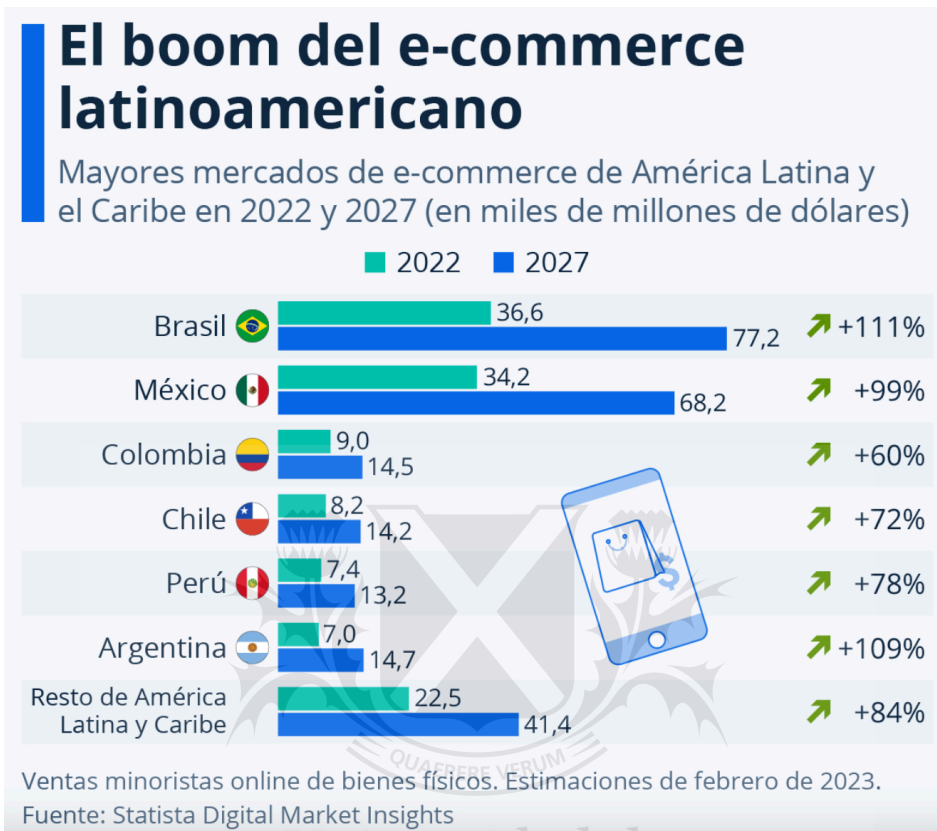
El SOM es la porción del SAM que la empresa puede obtener, es decir, la cantidad de mercado que la empresa puede llegar a obtener o capturar en términos de ventas y participación de mercado, en función de sus recursos, estrategias y competencia. Para este análisis se considera no solo la tasa de crecimiento del e-commerce a nivel global, regional y local sino también la tasa de crecimiento de usuarios de la plataforma de negocios Lüego.

Considerando este escenario anteriormente mencionado y basándonos en el porcentaje de penetración de otros países y con una cota máxima de hasta alrededor del 20%, esta cifra que nos daría un aproximado de 470.000 transacciones anuales realizadas en esta plataforma Lüego, con un volumen operado de USD127M.

ACLARACION: Es importante mencionar que según algunos rankings, la tasa de crecimiento en e-commerce local del país para el 2023 en un aproximado de 25,3% de acuerdo lo pronosticado por empresas en Argentina pero hay otras que estiman alrededor del 14,7% también como lo reportado por Statista¹⁴.

¹⁴ <https://www.ambito.com/economia/comercio-electronico/ecommerce-argentina-ocupo-el-quinto-lugar-el-ranking-crecimiento-global-n5641679>

Según el informe de Statista, habrá un boom de crecimiento del e-commerce en Latino América¹⁵ y prevé que Argentina duplique sus ventas entre 2023 y 2027,



Universidad de
San Andrés

¹⁵ <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

Análisis de la Competencia

Con la pandemia COVID hubo ciertamente una mayor adopción de las tecnologías financieras¹⁶ como así también una demanda mayor de servicios nativos digitales y todo esto debido a la aceleración de las empresas de servicios en brindar soluciones digitales a sus usuarios rápidamente en un contexto disruptivo y complejo debido a lo inesperado.

Por fuera de ese escenario, se observa también que los pagos y transacciones digitales estaban creciendo sustancialmente no solo debido a la innovación en tecnología que ha permitido mover rápidamente una empresa de su formato tradicional a una empresa en línea sino también a la alta inclusión financiera y las nuevas preferencias de las generaciones modernas de resolver todo en forma ágil, rápida, segura, fácil de utilizar y a través de medios digitales al alcance de su mano como por ejemplo el celular.

Podemos observar que ha habido avances también en los dispositivos que se utilizan para realizar la compra como por ejemplo SmartPOS que permiten hacer transferencias directas de cuenta a cuenta.

Por el lado de las entidades bancarias, el hecho de incorporar esta nueva modalidad de pago BNPL¹⁷, les permitiría no solo retener sus clientes sino también fidelizarlos y entender mejor cuales son las necesidades a cubrir para este tipo de servicios.

En los últimos años ha crecido la modalidad de pagos electrónicos, impulsado por un fuerte desarrollo de producto Tarjeta de Débito y el inminente lanzamiento de la solución T3.0 (para hacer pagos con transferencias inmediatas). Esto ha dejado a muchas personas sin acceso a la financiación en cuotas y en un contexto de alta inflación.

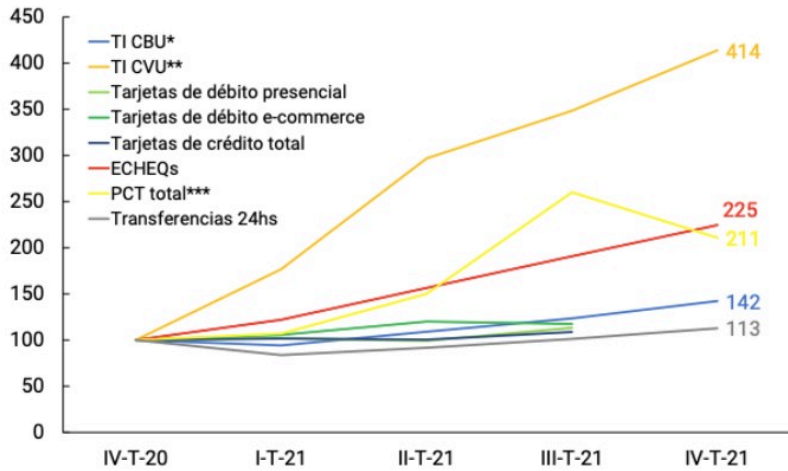
¹⁶ <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-las-fintech-post-pandemia-motechnologies/?originalSubdomain=es>

¹⁷ <https://blog.cobistopaz.com/es/blog/como-pueden-competir-los-bancos-en-el-mercado-buy-now-pay-later>

Gráfico 19 | Medios electrónicos de pago minoristas

Cantidad de operaciones – Índice base

IV-T-20 = 100



*TI = Transferencias inmediatas, entre cuentas abiertas en entidades financieras (desde y hacia CBU) ** TI = Transferencias inmediatas, donde intervienen cuentas abiertas en un PSP (desde y/o hacia CVU: CBU a CVU, CVU a CBU y CVU a CVU). *** PCT = Pagos con transferencias. Nota 1: Para operaciones con tarjetas de crédito la última información disponibles es sep-21 y para aquellas con tarjetas de débito nov-21. Fuente: ...

El éxito de Lüego dependerá entonces de varios factores, comenzando por la plataforma tecnológica implementada para sostener las operaciones, las integraciones y transacciones entre los bancos y la entidad financiera, campañas de marketing superadoras y el cumplimiento de las normas y regulaciones donde nuestra empresa este operando, en principio en la Argentina.

San Andrés

Esquema competitivo – Ejemplos

<p>HASTA 12 CUOTAS SIN TARJETA </p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia 100% Online Amplia aceptación dentro del ecosistema de MP (supone altos costos al comerciante). Ofrece hasta 12 cuotas fijas que luego puedes pagar desde tu celular. 	<p> alprestamo</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketplace de créditos a usuarios individuales. Experiencia 100% online Solicitudes hasta \$300.000 No integrado al proceso de compra de bienes y servicios. 	<p>WIBOND</p> <ul style="list-style-type: none"> Solucion BNPL 250 tiendas adheridas Permite pagar en 6 o 12 cuotas sin tarjeta de crédito. Esta integrado a la solución de pago. Experiencia 100% online. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Solucion <u>cuotificación</u> de consumos realizados. Supone tener crédito previo a la transacción. No está integrado a la transacción (es una acción posterior)
--	--	--	--

En la Argentina, hay un actor muy importante que puede llegar a ser una amenaza para nuestro negocio LÜEGO con lo cual, lo que tenemos que hacer para poder solidificar la estrategia para lanzar este negocio en un ambiente altamente competitivo, tiene que ser debidamente planificado.

Al momento de desarrollar y planificar la estrategia competitiva de LÜEGO, se cumplirá con las siguientes premisas:

- a) Realizar una exhaustiva investigación de mercado para comprender claramente cuales son nuestros competidores clave, aprender cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- b) Buscar a través del uso de diferentes técnicas para obtener feedback, cuales son todas aquellas necesidades insatisfechas que tienen los futuros clientes y que actualmente no hay ningún competidor ofreciendo una solución en el mercado.
- c) Hacer una buena diferenciación de segmentos para entender cuál es el target de clientes y como seccionarlos por ejemplo por ubicación geográfica, por su edad, por sus comportamientos al realizar compras en línea, etc.
- d) Asegurarse que la propuesta de valor de LÜEGO cumpla con todas aquellas necesidades insatisfechas de los futuros clientes
- e) Desarrollar una plataforma basada en el cliente como centro y foco, para que los clientes se sientan cómodos al momento de utilizarla, que sea fácil de utilizar. La plataforma LÜEGO será un ambiente seguro y confiable que deberá ser sometido a mantenimientos estrictos para proteger la integridad de los datos de nuestros clientes como así también ser una plataforma ágil que esté a la vanguardia y que los clientes elijan para utilizar por este motivo.
- f) Se deberá realizar una gestión de riesgos que permita fidelizar a los clientes y usuarios sobre cuáles serán las tarifas vigentes de comisión y gestionar y setear expectativas para evitar el consumo excesivo que ponga en riesgo de pago a los mismos, verificar cual es la tasa de

abandono de pago, identificar aquellos clientes que realizan muchas transacciones y se convierten en deudores y no realicen los pagos en tiempo y forma.

- g) Planificar un buen despliegue contemplando la educación a los usuarios, estrategia de marketing para la penetración en el mercado, publicidad en línea, gestionar contratos con influencers que publiciten la plataforma.
- h) Buscar y establecer alianzas estratégicas con otros actores del mercado, mediante Join Ventures o adquisiciones.
- i) Establecer el plan de mejora continua, para poder ofrecer un negocio que sea un servicio atractivo para los usuarios. Es necesario que exista un contacto con los clientes para obtener su feedback sobre cuáles son las oportunidades de mejora para poder identificarlas y priorizarlas.

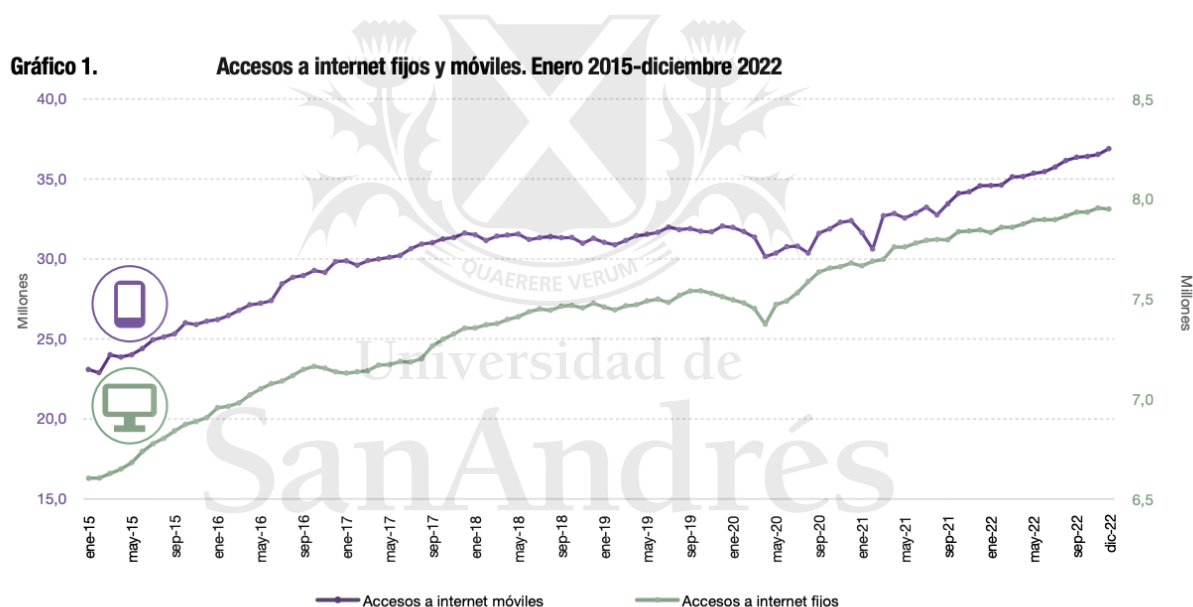


Universidad de
San Andrés

Contexto

Para realizar un análisis de contexto de compras en línea o e-commerce, se consideraron los siguientes aspectos:

Tasa de penetración de Internet: según el último informe del INDEC en Argentina¹⁸, la cantidad de personas que tienen acceso a Internet en el mercado es de aproximadamente 44.562.327 considerando la línea fija más la línea móvil y en ambos casos, han crecido sostenidamente a través del tiempo. Esto representa un 96% de penetración en el servicio de internet¹⁹.



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

Tendencias de crecimiento del comercio electrónico: Según el último informe del mes de Marzo 2023 del CACE²⁰, sigue la tendencia positiva de crecimiento y se está convirtiendo en la modalidad de compra más común entre los consumidores. En el año 2022 se vendieron 422 millones de productos y esto significó un total de 211 millones de órdenes de compra o transacciones.

¹⁸ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2022.pdf>

¹⁹ <https://indicadores.enacom.gob.ar/>

²⁰ <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>

El crecimiento fue del 87% respecto al año 2021, con una facturación de más de 2.8 Billones de pesos.

Demografía de los consumidores según CACE Informe 2022²¹: Según el último informe del CACE, muchos nuevos compradores entraron al mundo del comercio electrónico utilizando sus dispositivos móviles y otros siguen utilizando las computadoras como medio de acceso. Ver cuadro demográfico:

	Cotidiano	Regular	Ocasional
Satisfacción T2B	88% TB: 38%	78% TB: 24%	67% TB: 20%
Perfil sociodemográfico	ABC1/C2 (72%)	C2/C3 (62%)	C2/C3/D1 (80%)
	Mujeres	Hombres / Mujeres	Hombre
	30-44 años	21-44 años	18-28 años/35-59 años
Dispositivo de compra	AMBA 46%	AMBA 38%	AMBA 19%
	Mobile	Mobile	Desktop
Categorías compradas	Alimentos y bebidas	Indumentaria deportiva	Indumentaria no deportiva
	Indumentaria no deportiva	Indumentaria no deportiva	Indumentaria deportiva
	Indumentaria deportiva	Alimentos y bebidas	Contenidos audiovisuales y Software

Competencia en el Mercado: En Argentina²², la modalidad de compra "compra ahora y paga después" ha cautivado a varios actores importantes en el mercado de fintech y servicios de pagos incluyendo por ejemplo:

- Mercado Pago,
- Tarjeta Naranja X,
- Ahora 12 (del gobierno),
- Uala Créditos
- Wibond
- GoCuotas, etc.

Estas empresas ofrecen una amplia variedad de opciones de pago, desde plazos cortos de 7 o 14 días hasta opciones de pago en cuotas mensuales

²¹ <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-estudio-anual-2020-completo.pdf>

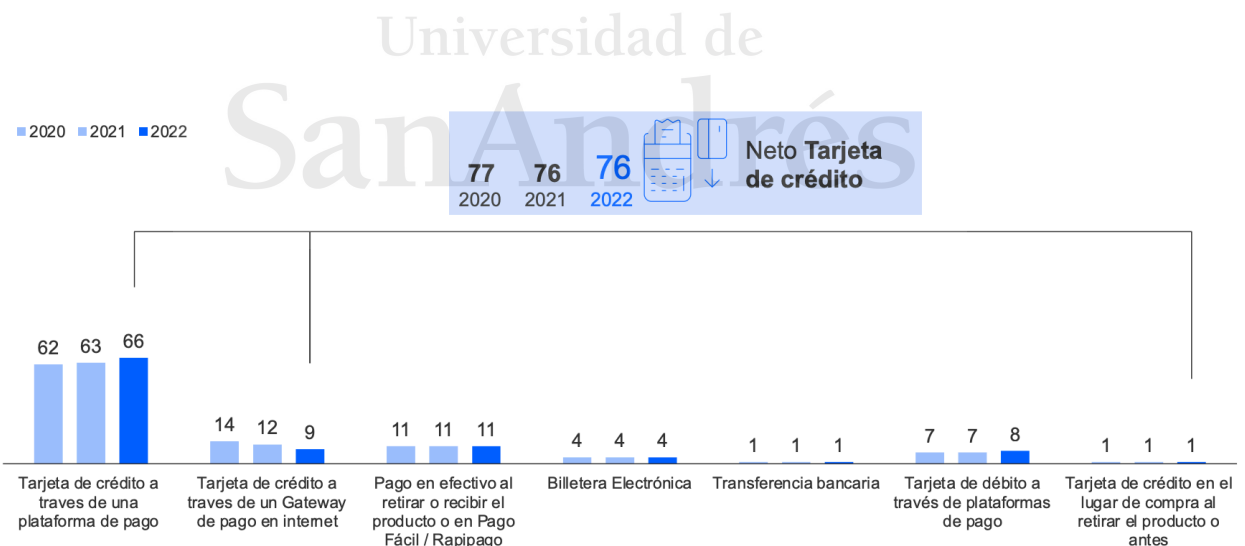
²² <https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>

hasta 12 cuotas. Muchas de ellas también presentan una experiencia 100% online además de estar disponible en negocios adheridos.

Infraestructura: En términos de infraestructura, en la Argentina existe un servicio de fibra óptica que se ha expandido en los últimos años, aunque todavía existen algunas zonas rurales y remotas que no tienen acceso a esta tecnología.

Logística: las empresas de telecomunicaciones e ISP (proveedores de servicios de internet)²³ que brindan conexiones a hogares, empresas y organismos gubernamentales tienen que administrar una variedad de desafíos logísticos, como la distribución de hardware y equipos necesarios para brindar el servicio de internet, la instalación de líneas y la gestión de la infraestructura.

Preferencias de pago: Si bien podemos observar en el siguiente grafico que las tarjetas de crédito son las que se utilizan en mayor porcentaje para la compra, también podemos visualizar que el pago con billeteras electrónicas se mantuvo constante en los últimos 3 años y que el pago con Tarjetas de Débito a través de plataformas de pago, ha crecido 1 punto en el último año:



²³ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_23B61EC68C1A.pdf

Integración con los diversos actores que forman parte del ecosistema

financiero: Para poder integrarse con los diversos actores del ecosistema financiero, las actividades básicas a realizar son las siguientes:

- a) Investigar cuales son las regulaciones, averiguar cuales son las leyes que impactan este nuevo servicio y entender como funcionan las empresas en el mercado. Cumplir las normas y las leyes establecidas
- b) Establecer alianzas estratégicas entre LÜEGO con otros actores de este ecosistema de las Fintech, como por ejemplo instituciones financieras, empresas procesadoras de medios de pago.
- c) Asegurar integraciones seguras para los procesos de pagos con los otros actores del mercado, a través de la tecnología y las diferentes aplicaciones para el manejo de las transacciones.
- d) Desarrollar la plataforma segura y sólida pero a su vez amigable, que tenga información sobre el funcionamiento de la ejecución de las transacciones disponible para que los usuarios tengan la información a su mano.

Tener una buena estrategia de marketing como la planificada para LÜEGO, con un buen alcance a los clientes.

Universidad de
San Andrés

Análisis FODA

Fortalezas

- ◇ Como se ha demostrado en el análisis de contexto, el mercado de comercio electrónico en Argentina se encuentra crecimiento sostenido en los últimos años, por lo que existe una gran oportunidad para ofrecer el negocio de Lüego como solución innovadora para pagos en línea.
- ◇ El grado de bancarización en la Argentina es muy alto y a la vez una ventaja para atraer a los consumidores hacia esta modalidad.
- ◇ Lüego es una plataforma eficiente de procesamiento de compras, transacciones y pagos, con lo cual es una experiencia de compra más

atractiva para los consumidores y por lo tanto, aumenta la fidelización y repetición de compra.

Debilidades

- ◇ Se ha demostrado incluso durante las entrevistas para esta Tesis, que algunos consumidores en Argentina son reacios a utilizar servicios de financiamiento en cuotas o que directamente no cuentan con una tarjeta de crédito ni están interesados en obtenerla, puntualmente aquellos que tienen poco o ningún conocimiento sobre cómo funciona este tipo de servicio.
- ◇ La regulación y las leyes vigentes en Argentina y el escenario político con alta volatilidad, pueden dificultar la operación de este negocio, ya que es necesario cumplir con ciertas normativas y requerimientos legales.

Oportunidades

- ◇ La popularidad sostenida del comercio electrónico en Argentina según lo que se encuentra registrado en los últimos reportes del CACE, significa que hay una gran cantidad de consumidores potenciales que podrían estar interesados en utilizar la modalidad de pago con Lüego.
- ◇ Las tasas de interés y los planes de pago flexibles pueden ser una oferta atractiva para los consumidores que desean comprar bienes y servicios de mayor valor, pero no tienen la capacidad financiera para hacerlo de una sola vez.
- ◇ La plataforma tecnológica de Lüego para el procesamiento de pagos y transacciones, la seguridad y la confianza de los usuarios, pueden impulsar la adopción de los servicios de financiamiento en línea.

Amenazas

- ◇ La inestabilidad económica y alta volatilidad en Argentina podría afectar la capacidad de los consumidores para hacer frente y pagar sus deudas, lo que podría impactar negativamente en la operación del negocio.

- ◇ La competencia de otros servicios de financiamiento, como tarjetas de crédito y préstamos personales, podría limitar la demanda de la modalidad de compra.
- ◇ Las regulaciones gubernamentales pueden cambiar en cualquier momento, lo que podría afectar la operación del negocio o incluso prohibir la modalidad de compra con Lüego.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL para la plataforma Lüego en Argentina se realizó, teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para evaluar tanto las oportunidades como las amenazas para el negocio.

Político

El clima político en Argentina puede afectar el éxito de una plataforma Lüego ya que estamos en frente de las elecciones nacionales, provinciales y municipales y hay una oferta extensa de candidatos desde sectores de la derecha hasta sectores de la izquierda que tienen propuestas de políticas muy diferentes entre sí y que pueden influenciar sobre el crecimiento del PBI y el ingreso de inversiones externas. La realidad es que las líneas de pensamiento varían muchísimo entre estos sectores con lo cual, las leyes y regulaciones de protección al consumidor podrían cambiar en cualquier momento y de acuerdo a quienes ganen las próximas elecciones, lo que podría afectar el funcionamiento de este negocio. Además, la incertidumbre en la macroeconomía y en el arco político, pueden influir en la disposición de los consumidores a utilizar plataformas para compra en línea ya que nadie está seguro de que va a contar con un trabajo formal si la crisis económica es irreversible y no hay signos de cambio de escenario.

Económico

La economía argentina es extremadamente susceptible a fluctuaciones debido a diferentes señales políticas y volatilidad del dolar, lo que podría afectar evidentemente la capacidad de los consumidores para pagar sus deudas. Sin embargo, también hay oportunidades en el mercado, como la creciente popularidad del comercio electrónico y el aumento de la demanda de soluciones de financiamiento en línea o compra de bienes o servicios a través de las empresas más exitosas del sector (Mercado Libre).

Social

Los valores y comportamientos de los consumidores en Argentina pueden influir en la adopción de una plataforma Lüego. La cultura de la compra con tarjeta de débito y la confianza en el sistema financiero son oportunidades para esta empresa y es necesario establecer lazos de confianza con nuestros usuarios y esto está muy relacionado a la cultura organizacional. Además, la influencia de las redes sociales en la decisión de los usuarios sobre comprar productos o servicios es evidente.

Universidad de
San Andrés

Tecnológico

La tecnología es fundamental para el éxito de la plataforma Lüego en Argentina. El negocio debe tener una infraestructura confiable y segura ya que esto es esencial para brindar una experiencia de usuario satisfactoria. La innovación en tecnología de pagos y la disponibilidad de dispositivos móviles también son oportunidades.

Ambiental

La preocupación por el medio ambiente en Argentina puede afectar la imagen de marca de una plataforma Lüego por lo tanto el compromiso de la empresa

se establece considerando la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Legal

Las leyes y regulaciones que rigen el sector financiero en Argentina son importantes para el funcionamiento de una plataforma Lüego. Es necesario cumplir con los requerimientos legales y regulatorios, como las leyes de protección al consumidor y las normas de privacidad de datos. Además, la posibilidad de cambios en la legislación puede afectar la viabilidad de esta plataforma tecnológica.



Industria

Situación Actual y perspectivas

En Argentina, existe una creciente demanda por parte de los consumidores por opciones de pago flexibles y el uso de tarjetas de crédito ha aumentado en los últimos años, lo que indica una creciente disposición de los consumidores a utilizar crédito para realizar compras y esto ha generado una mayor demanda en la industria de las Fintech. Esta industria ha estado transformando la forma en que las empresas y los usuarios operan en la Argentina y si bien las tasas de penetración y adopción del e-commerce ha venido creciendo, también enfrentara diferentes desafíos debido a la situación macroeconómica del país debido a las turbulencias del mercado. Por otro lado, es importante destacar que fue muy significativo el comportamiento de las personas durante la pandemia de COVID debido a que han realizado mayores compras en línea no solo durante sino también en la postpandemia y no se vislumbra que esto deje de suceder en adelante. Por este motivo, es muy importante considerar el avance de la tecnología para la simplificación o reducción de tiempos de operación, la expansión de soluciones como billeteras digitales sin tener costos de impresión de tarjetas y la forma en que van a colaborar los diferentes actores para una transacción de e-commerce en línea. Un punto muy importante será poder obtener un perfil de cliente o usuario bien preciso para poder determinar las necesidades y trabajar en las oportunidades.

A nivel regional, también se nota un incremento en el uso de tarjetas de crédito y la adopción de tecnologías innovadoras de pago móvil. Esta industria que soporta la actividad financiera ha sido la de crecimiento más rápido en todo en el mundo en los últimos años y por tal motivo, pudo captar el interés de mercados e inversores adquiriendo o comprando empresas que entregaban un valor diferenciado para los clientes. Del mismo modo se observa que una de las ventajas estratégicas de la industria reside en una mayor inclusión financiera ya que muchas personas estaban fuera del sistema sin poder acceder a determinados servicios digitales y esta industria vino para cerrar esta brecha.

Actualmente y de acuerdo con el análisis realizado por la Cámara Argentina de Fintech²⁴, existen en Argentina 330 empresas Fintech (el triple respecto del año 2019) sobre un total aproximado de 600 en Latino América, de las cuales el 42% está relacionada con Pagos Digitales. De hecho, el 22% de las personas que accedió por primera vez a un crédito lo hizo a través de una Fintech desde el año 2022 y uno de los mayores desafíos de esta industria es reducir el uso de efectivos y la informalidad como así también ayudar a las personas a tener un historial crediticio . Este total de empresas es responsable de 30 mil empleos directos y del 60% de las transferencias en Argentina.



²⁴ <https://es.cointelegraph.com/news/argentina-fintech-sector-continues-to-grow-in-the-country>

Las tarjetas de débito son ampliamente utilizadas en todo el mundo, ya que ofrecen una forma conveniente y segura de realizar transacciones bancarias sin incurrir en deudas a diferencia de las tarjetas de crédito. Además, la utilización de CBU y CVU ha simplificado el proceso de transferencias bancarias entre personas y empresas.

En general, el uso de tarjetas de débito y tecnologías de transferencias bancarias sigue en aumento, y se espera que continúe creciendo a medida que más personas en todo el mundo accedan a servicios financieros y adopten nuevas tecnologías. Es importante destacar que las compras con tarjetas son ampliamente aceptadas en la Argentina en la mayoría de los negocios de cualquier rubro, por esto es por lo que el proyecto representa un gran interés para los socios fundadores.

Cadena de Valor y en que parte opera

Se identifica la siguiente cadena de valor donde estará operando la nueva plataforma tecnológica de medios de pago Lüego:

- ✓ Implementación de nueva plataforma tecnológica para realizar transacciones a través de internet, incluyendo el hardware y software como así también los sistemas de respaldo para recuperación de datos e información
- ✓ Registro y generación de nuevas cuentas de usuarios bancarizadas sin tarjeta como por ejemplo la Cuenta DNI.
- ✓ Generación de usuarios de plataforma, implementando estrategias de marketing y promoción para captar interesados que generen nuevas cuentas
- ✓ Emisión de tarjetas plásticas para los consumidores por parte de las entidades financieras
- ✓ Adquisición de clientes y comercios adheridos a la plataforma tecnológica que vendan sus productos aceptando el sistema de pago de la nueva plataforma Lüego
- ✓ Establecimiento de contratos con sistemas financieros y bancarios para poder procesar operaciones y transacciones de compra y venta de productos y servicios

- ✓ Procesamiento de la transacción que sucede cuando el consumidor realiza una compra de un producto y que debe ser autorizada en una compra online o en un punto de venta o entidad bancarizada.
- ✓ Procesamiento del pago para que el vendedor pueda recibir el valor de la venta del producto y liquidación de las comisiones respectivas.
- ✓ Administración y gestión de riesgos por valores impagos
- ✓ Soporte de usuarios y clientes que registren incidentes para utilizar la plataforma
- ✓ Extracción de datos para revisión de métricas y validación de resultados de negocio
- ✓ Captura de valor a través del modelo de ingresos de negocio Luego por comisiones, transacciones
- ✓ Mejora Continua para poder identificar oportunidades y trabajar en mejoras del servicio

Podemos observar entonces que Luego estaría entonces operando en lo que respecta al procesamiento de las transacciones online o en el punto de la venta y esto estaría integrando la plataforma Luego y los sistemas bancarios. Dentro de la cadena de Valor, este nuevo proyecto Luego tendrá el objetivo de acercar a los usuarios a los productos que quieren adquirir con créditos y por tal motivo deberá integrarse con los bancos y sistemas de billeteras electrónicas para que se adhieran a la plataforma para que los usuarios puedan realizar sus pagos.

Modelo de Negocios e Integraciones con Ecosistema –

Introducción

Integración del ecosistema se da entre con los diversos actores que interactúan:

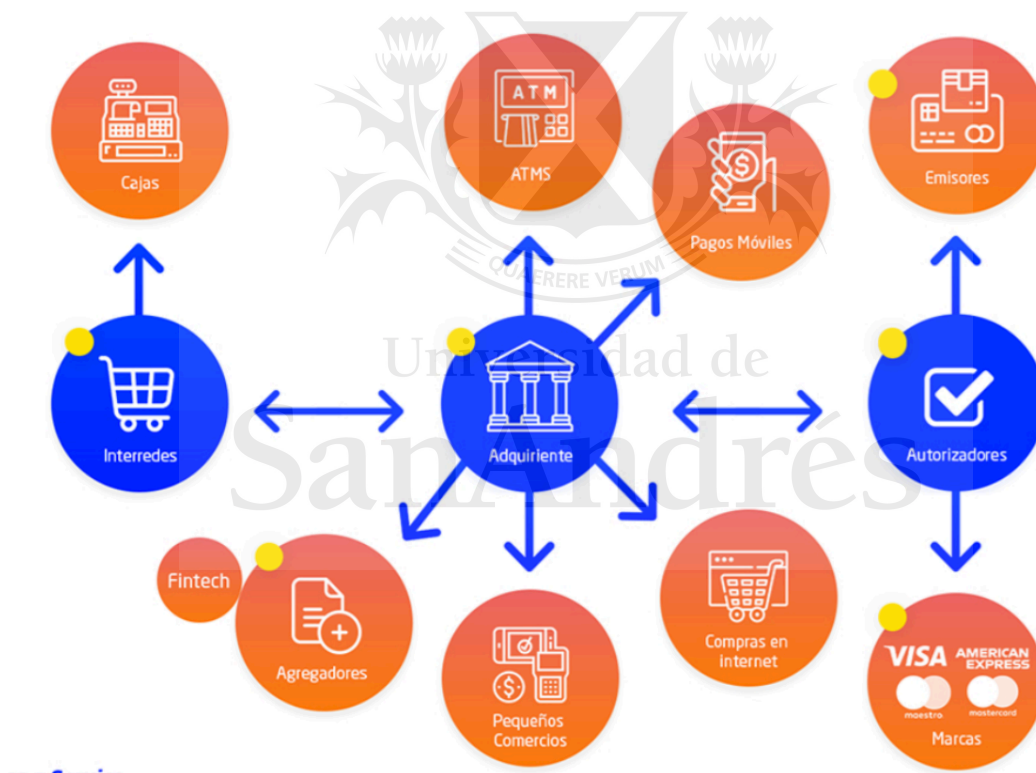
- Con los Comercios
- Con los Bancos
- Con otras financieras
- Etc.

Los actores que interactúan en este ecosistema son los siguientes:

- Empresas o bancos emisores de Tarjetas, procesadores de pagos por transacciones, adquirentes, comercios, revendedores, vendedores independientes, facilitadores de pago, etc.

A modo de ejemplo²⁵, se puede observar un gráfico a alto nivel donde se detallan los diferentes actores del Ecosistema de una empresa prestadora de servicios BNPL²⁶ que será tomada en cuenta para el análisis de este modelo de negocios LÜEGO:

Ecosistema de Pagos



²⁵ <https://camarafintech.org/>

²⁶ <https://camarafintech.org/gp-insight-informe-sobre-tendencias-de-la-industria-fintech-en-argentina/>

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los clientes: dada la alta bancarización y dado el sostenido crecimiento del uso de tarjetas, los clientes tienen poder de negociación para elegir que medio de pago utilizar para realizar sus compras. Es importante destacar que el uso de tarjetas de débito es sostenido y creciente a través del tiempo y la nueva plataforma Lüego puede resultar interesante ya que permite el pago diferido en cuotas.

Poder de Negociación de los proveedores: para las transacciones y pagos digitales, es muy importante tener una integración con sistemas bancarios, financieras y tecnología de punta para poder dar un servicio diferenciado. Por este mismo motivo, es muy importante tener contratos sólidos con los proveedores que presten servicios para la plataforma tecnológica para que a su vez Lüego esté disponible para los consumidores que quieran utilizar este medio de pago.

Amenaza de nuevos productos: como se detalló en análisis anteriores, el uso de tarjetas de débito ha crecido en forma sostenida con lo cual este sector puede ser atractivo para nuevas plataformas de servicios como Lüego y entrarían en juego nuevos actores en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos: el uso de la tarjeta de crédito en Argentina ha aumentado después de la pandemia con lo cual es probable que un consumidor piense cuál sería la mejor opción y con menor costo total al momento de querer realizar una compra en cuotas.

Rivalidad entre competidores existentes: si bien en Argentina, Mercado Pago tiene un rol preponderante, todavía hay lugar para que otras empresas de BNPL puedan prestar servicios y esto aumenta también la rivalidad de este tipo de empresas en el mercado.



Universidad de
San Andrés

El Modelo de Negocios – Business Canvas Model

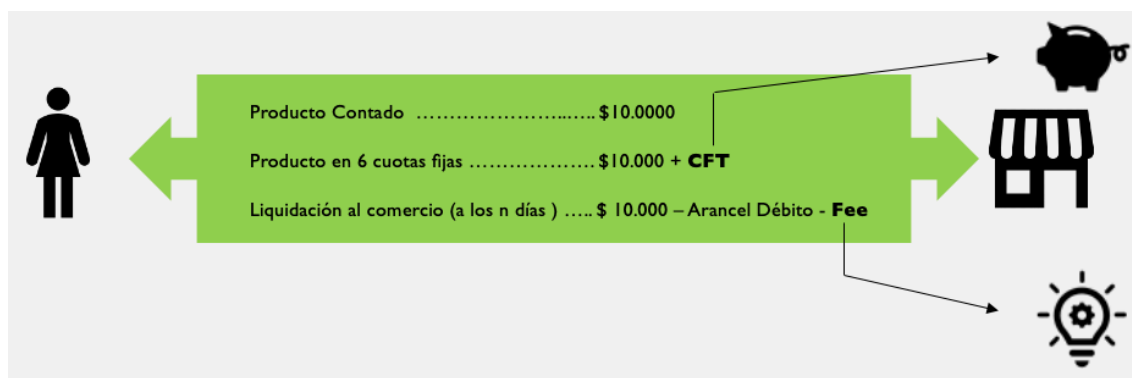
La plataforma Lüego permitirá a los consumidores comprar productos en negocios y hacer pagos en cuotas con las tarjetas de débito o cuentas bancarizadas y cobrando por el servicio tasas y comisiones más bajas que las tarjetas de crédito y para esto se coordinará con los proveedores para que ofrezcan esta nueva opción de pago. A su vez, Lüego realizará la gestión del riesgo, manteniendo contacto con los clientes de la plataforma. Lüego se deberá asociar con tiendas online para efectivizar el e-commerce y que los consumidores puedan adquirir productos o servicios utilizando esta plataforma.

Detalles de la estructura de ingresos y “pricing”

Por el lado del comercio que vende, por cada transacción en la que se realice a través de la plataforma tecnológica Lüego, se abonará un fee (comisión) por el uso del servicio y pago en cuotas con débito. Este fee arrancaría del 1% y podría expandirse a tal punto que sea menor que lo que paga el negocio por la venta con tarjeta de crédito que es de 1,80%, como por ejemplo del 1.5%.

(NOTA: El arancel de pago con tarjeta de débito sin cuotas es del 0,8% mientras que el arancel por realizar transferencias T3.0 es del mismo porcentaje.)

Por el lado del partner financiero que otorgara el crédito para que la compra se pueda realizar en cuotas en el negocio, el costo financiero de la transacción financiada se incorporará al precio final que abonará el usuario final y ese será el revenue que percibirá el partner.



Detalles de indicadores básicos

CAC (Costo de Adquisición de Clientes)

Para el cálculo del CAC, se define el periodo de 1 mes para considerar la frecuencia con la cual se adquieren nuevos clientes de la plataforma Lüego.

El costo total de adquisición de clientes, considerando los gastos de marketing y ventas incluyendo campañas publicitarias en redes sociales, motores de búsqueda, eventos en shoppings y ascienden a un monto de USD1,45 por usuario ya que se consideran las inversiones que se realizan para poder atraerlos a registrarse en la nueva plataforma Lüego y se divide ese resultado por el número de clientes ganados durante ese mismo periodo.

$$\text{CAC} = (\text{Gastos Marketing} + \text{Ventas}) / \text{Número de Clientes Adquiridos}$$

Tamaño de la Muestra	26.828.205,00
Leads	804.846,00
Alta de Usuarios Registrados	40.242,00
Gastos MKTG USD	28.256,00
Costo por Conversion	0,73
Gastos Alta Usuarios Conversion	29.238,00
CAC	USD 1,43

LTV (Customer Lifetime Value)

Esté valor representa los ingresos netos que son generados por los clientes durante el tiempo que permanecen operando en nuestros negocio.

Para este cálculo, se analizó el LTV para saber cuánto vale un cliente para la empresa a lo largo del tiempo y para esto se calculó el ingreso promedio del cliente que está basado en el valor de una compra USD100 para el año 2023.

A continuación, se multiplicó la cantidad de transacciones que realiza ese mismo usuario durante el ciclo (2 tickets promedio mensuales) y la duración media de su relación con el negocio. Los valores del Cupón Promedio se han dolarizado para el cálculo del Flujo de Fondos según la definición de Variables para este proyecto.

Luego, considerando el ciclo de vida del cliente que utiliza y permanece en la plataforma Lüego de aproximadamente 5 años:

LTV: USD100 x 2TX promedio por ciclo x 5 años de permanencia

Como conclusión podemos definir que cada cliente de Lüego tiene un valor de USD1000.

Plan de Negocios y Ecosistema de modelos de pagos

La pandemia de COVID nos dejó más claridad sobre cómo se establecen los nuevos ecosistemas de las plataformas de negocios BNPL en la Argentina ya que la evolución y adopción fue muy rápida para poder cubrir las necesidades de los diferentes actores en ese momento. Muchas empresas movieron todo su negocio a plataformas virtuales lo que les permitió no solo imponerse sino también expandir sus operaciones en un contexto VUCA inesperado y otras han podido digitalizar su Marketplace lo que también les permitió subsistir en ese contexto, desarrollando integraciones y fusiones con socios y proveedores, añadiendo nuevas capacidades para poder ofrecer soluciones en los principales mercados.

Por este motivo, se desarrolló un exhaustivo análisis sobre el ecosistema y sus Actores no solo en Argentina sino también en el mundo para poder operar un negocio de BNPL como nuestra plataforma LÜEGO.

LÜEGO desarrolla sus operaciones de negocios en un ecosistema de actores y herramientas digitales que le permiten abordar todas las tareas desde la captación de nuevos leads, la integración con socios estratégicos, comercios minoristas, proveedores, hasta el análisis de datos como resultados de ventas en dashboards para analizar la salud de las operaciones y los resultados financieros.

El ecosistema de los medios de pago se forma mediante la combinación de actores que interactúan en un proceso de pago por una compra de un producto o servicio y los actores se describen como:

Emisores: son los bancos o instituciones financieras que emiten las tarjetas y asumen el riesgo en forma directa o a través de los bancos que las emiten para hacerse cargo en caso de que los usuarios no paguen el saldo.

Redes de Tarjetas de Crédito: son las conocidas como VISA, MasterCard, American Express, que facilitan las transacciones entre los usuarios, los comercios, los procesadores de pago y los bancos. Estas empresas son responsables de monitorear el procesamiento del pago, la liquidación y la compensación de ventas.

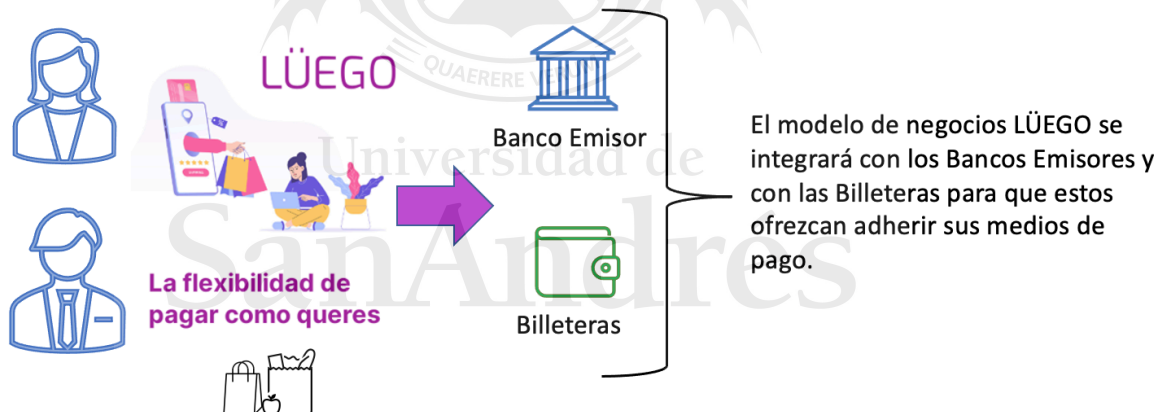
Adquirentes o Agregadores de pago: los adquirentes pueden ser instituciones financieras o bancarias que le permiten a los comercios minoristas aceptar el pago con tarjetas. Por lo general son llamados Adquirentes y son los autorizados por las redes de tarjetas para adherir comercios y realizar tareas de autorización, liquidación y pagos a los comercios y son los encargados de procesar los pagos. Este actor, el Adquirente, asume el riesgo y transmite la información de la transacción del comerciante a las redes de tarjetas y a los bancos emisores para poder completar el pago del producto o servicio. Por otro lado, es un segmento muy atractivo porque cuentan con procesos de adhesión sencillos, interfaces amigables e incluso pueden proveer a los usuarios, cuentas virtuales donde les permite acreditar los pagos de productos realizados en comercios adheridos.

Empresas procesadoras de Pagos o Aceptadores de pago: son empresas que se contratan para procesar pagos a través de tarjetas de crédito, débito,

prepagos. Pueden ser front-end o back-end. Los front-end son enrutan las transacciones del comerciante minorista al banco del usuario titular de la tarjeta para autorizar la compra. Los back-end son los que aceptan las liquidaciones de los procesadores front-end y mueven el pago al banco emisor del comerciante minorista.

Gateways o Pasarelas de Pago: son las aplicaciones que permiten a los comercios aceptar pagos con tarjetas de débito o crédito para las transacciones online. Está aplicación hace un cifrado para que los datos viajen en forma segura entre el sitio web del comerciante minorista, el banco que procesa el pago y el banco que emitió la tarjeta para poder utilizarla en la compra. Un Gateway se puede implementar en forma 100% digital en el Carrito de compras de un Marketplace o a través del POS en la tienda física.

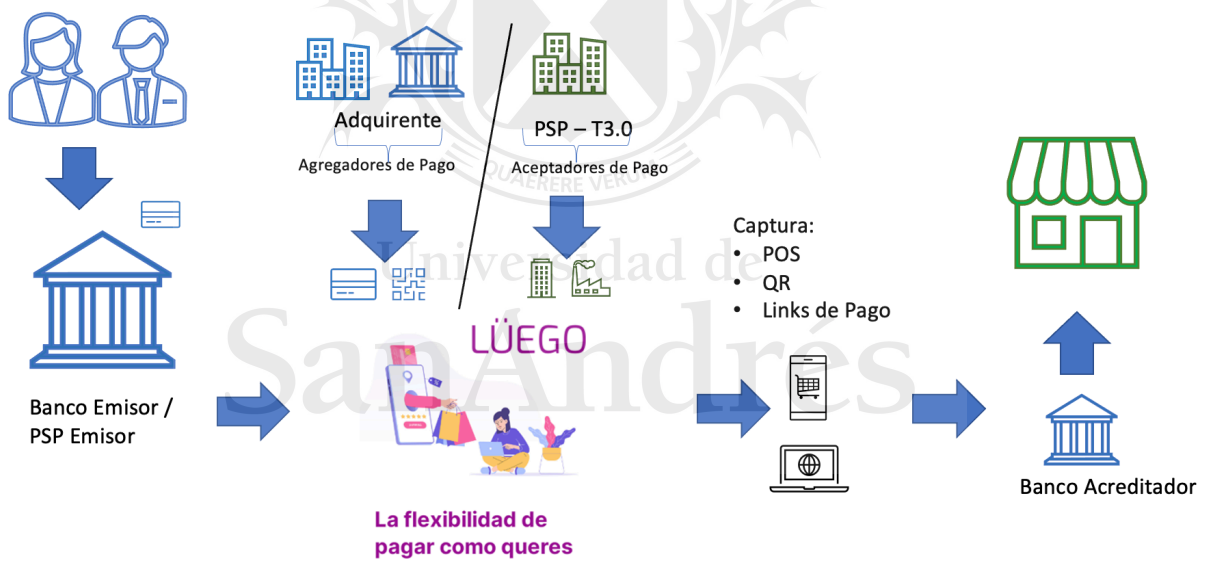
Desde punto de vista del Usuario comprador



Desde punto de vista de los Comercios adheridos



Modelo de Negocios LÜEGO en el ecosistema de medios de pagos



GoTo Market Plan

Descripción de la estrategia de entrada al Mercado

Experiencias de Go-To Market en otras partes del mundo

Esto puede variar debido a muchos factores como por ejemplo, barreras de entrada o regulaciones, cultura financiera de usuarios que son más averso a los riesgos, niveles de consumo y competencias locales e internacionales.

Hay una alta aceptación de este tipo de servicios en America del Sur y por mencionar algún ejemplo, podría mencionar Brazil donde vemos operar a Nubank que ofrecen este tipo de soluciones como empresa preferida por los usuarios según encuestas de Latin America Business Stories²⁷.

En Estados Unidos, la competencia es feroz, hay muchas regulaciones sobre las formas de pago Compre ahora y pague luego y dentro de las empresas que se destacan en este sector están por ejemplo Afterpay, Affirm, PayPal y Klarna que para poder permanecer en el mercado han tenido que establecer relaciones estratégicas con muchas otras empresas minoristas²⁸.

Por otro lado en Europa, tanto Klarna como Afterpay también tienen una presencia muy importante y es muy importante comprender bien cuales son las regulaciones de cada mercado.

Plan de Marketing

Funnel de Ventas

ATRACCION: Para esta primera etapa, comenzamos con la generación de un Código QR, se imprimieron copias y se colocaron en varios negocios para ver si generaba alguna acción o curiosidad en las personas para que busquen información al respecto. Este QR lo que hace es redirigir a nuestro futuro

²⁷ <https://labsnews.com/es/noticias/negocios/brasil-ya-tiene-mas-cuentas-digitales-abiertas-que-habitantes>

²⁸ <https://ecommerce-platforms.com/es/articles/best-buy-now-pay-later-apps>

prospecto cliente o llamado también “leads” a una Landing page que tiene un formulario de Suscripción y que fue creada para tal fin. El objetivo era generar el primer contacto, conocer cuáles serían nuestros futuros leads y capturar sus datos y su interés. A través de este primer contacto, logramos obtener el nombre, dirección de correo y teléfono.



INTERES/CONSIDERACION: En esta etapa buscamos cuales de esas personas podrían ser prospectos para conocer más de ellos y poder definir la estrategia de contacto. Para esto, utilizamos un dashboard que nos permite identificar cual es el sistema operativo del dispositivo utilizado para el contacto, cual es la región o el país y desde que zona se están contactando (provincia/barrios/ciudades). A continuación, se informa a clientes que su suscripción fue recibida y que estaríamos en contacto nuevamente para darles más detalles sobre el servicio y los beneficios de utilizar Lüego. Por otro lado, se utilizará el nuevo sitio web creado para generar un blog y un newsletter y así continuar generando interés para los futuros prospectos.

CONVERSION: el propósito es generar las ventas del nuevo servicio confirmando con los nuevos clientes y registrándolos en nuestro sistema de ventas. En esta etapa se realiza una inversión en publicidad a través de varios medios y canales.

Los indicadores que se considerarán en esta etapa serán los siguientes:

- La tasa de conversión
- Número de clientes generados por mes
- Verificar si hay cohesión entre el equipo de marketing y las ventas
- Generar la base de datos de clientes
- Verificar la tasa de rebote o de falsos positivos

FIDELIZACION: una vez establecido y registrado el cliente, se establecerán las frecuencias de contactos con los clientes para notificarlos sobre cambios en el servicio, novedades, nuevas funcionalidades, cursos, etc.



Para el modelo GoTo Market del nuevo negocio Lüego, se establecerán acuerdos comerciales con los socios claves para que el negocio funcione:

- a) con los bancos que permitan la integración de esta nueva solución a través de su sitio de homebanking
- b) con los comercios para definir las comisiones por las transacciones realizadas por los usuarios en sus locales. De esta manera se tienen en cuenta ambos grupos de interés que serán parte clave del modelo de negocios.

Descripción de Canales para Llegar al Cliente

Como se mencionó en la descripción de CAC, el plan de marketing incluye propuestas para poder llegar a los clientes de Lüego a través de los siguientes canales:

- a) *Redes Sociales*: Se deberá contratar servicios de publicidad en Facebook, Twitter, Tik Tok y LinkedIn para tener un gran alcance
- b) *Buscadores*: Se prevé contratar publicidad en línea con los servicios de Google con un plan inicial de campañas y también posicionamiento en YouTube
- c) *Servicios de mailing*: se realizarán campañas de marketing vía email
- d) *Eventos y promociones en Shoppings*: se prevé realizar eventos con cartelería en los principales shoppings del país en varias provincias
- e) *Community Managers e Influencers*: se identificará a los influencers que puedan dar su feedback sobre la nueva plataforma Lüego y se contrataran Community Managers para activar redes sociales durante los fines de semana.

Abordaje sobre como se adoptara el servicio

En principio, se detallará básicamente cuales son los beneficios para los comercios al adoptar el servicio, como por ejemplo cual sería la tasa de conversión de usuarios, el valor promedio de las compras, la tasa de retención de clientes.

Además, como parte de la integración, facilitar la integración entre el comercio y la plataforma, entregar documentación detallada de las interfaces técnicas, asistencia y asesoramiento que se puede dar a través de centrales telefónicas como así también en los puntos de venta más importantes al momento del lanzamiento.

Ofrecer además un servicio de soporte técnico sólido, que ayude a los comercios a realizar los cambios necesarios para poder conectarse a la plataforma y poner

al servicio de estos un equipo de atención al cliente para canalizar dudas y/o consultas.

Se le ofrecerá a todos aquellos comercios que se adhieran a LÜEGO, la posibilidad de participar en pruebas piloto para poder así experimentar el servicio.

Se pondrá a disposición de los comercios, información precisa utilizando análisis de datos para que puedan tomar decisiones basados en los datos que soportaran esas decisiones y se desarrollaran dashboards o paneles de control para que los comercios puedan observar tendencias.

Con respecto a los bancos y entidades financieras, se abordarán considerando y destacando los beneficios que brindaría la plataforma y que pueden estar relacionados a la adquisición o retención de clientes, aumento del volumen de transacciones y que les pueden dar la oportunidad de diversificar también sus productos al poder conocer a los usuarios del servicio.

Se dará la colaboración con los socios estratégicos en la transparencia de los datos, a través del análisis de la información de los datos recolectados y generados por las transacciones y se realizaran las integraciones técnicas desde y hacia la plataforma LÜEGO, sin causar interrupciones o sin generar problemas para los usuarios.

Recursos, procesos y Plan Operativo

Supply chain de LÜEGO

Hay varios componentes claves para la cadena de valor de Lüego a destacar entre ellos:

- Los proveedores de tecnología para la implementación de la plataforma tecnológica, redes, equipos de hardware, licencias de software, desarrollo de software, etc.
- Servicio de atención al consumidor para poder responder dudas de los usuarios de Lüego.
- Los comercios que están adheridos y prestan servicio para los clientes y consumidores.
- Las instituciones financieras como por ejemplo los bancos o empresas que proveen tarjetas de débito.
- Los proveedores de seguridad de transacciones para garantizar la seguridad de los datos de los clientes.

Recursos y Actividades clave

Plataforma tecnológica

Es necesario que la plataforma se robusta y tenga un proceso de mantenimiento para que los usuarios no perciban problemas con la performance del servicio.

Desarrollo de una interfaz amigable

Tanto la plataforma tecnológica como la mobile App deben contar con una interfaz de usuario amigable y simple de utilizar para que los usuarios deseen volver a utilizar el servicio.

Análisis de Riesgos

Es necesario que Lüego pueda realizar un correcto análisis de riesgo para asegurarse de que los futuros clientes de la plataforma puedan hacer frente a los pagos por las compras realizadas y evitar insolvencia o fraude.

Desarrollo del Plan de Marketing integral

Para no solo captar nuevos clientes sino para sostener los actuales en el transcurso del tiempo, realizando campañas publicitarias y de fidelización de clientes.

Desarrollo de Integraciones con comercios mayoristas y minoristas

La plataforma requiere de integraciones con comercios y su soporte técnico para que los productos sean visibles y se puedan ofrecer a los clientes.

Desarrollo de sistema general de procesos de seguridad informática

Para poder brindar protección no solo para las transacciones seguras y pagos bien documentados sino también para proteger los datos de los clientes.

Desarrollo de estrategia de Servicio al Cliente

Para que toda la empresa este enfocada al servicio siempre teniendo como centro de atención a los clientes. Poder mantener una relación sostenida a través del tiempo, recolectando feedback para la mejora continua y responder a consultas específicas.

Gestion del Riesgo y Mitigación

El desarrolló de una buena gestión de riesgos es fundamental para el éxito de LÜEGO y por tal motivo se presenta a continuación un plan de riesgos y las mitigaciones que se podrán realizar:

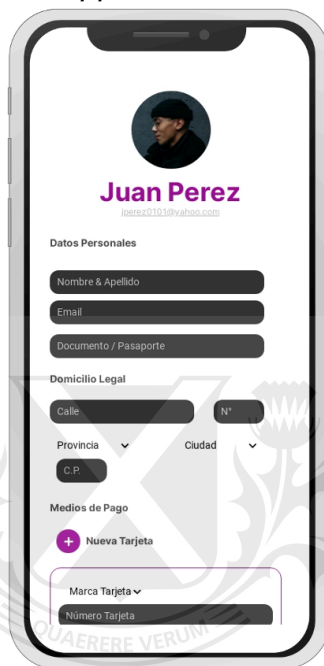
RIESGOS	MITIGACION
Modificaciones en las regulaciones y marcos legales	La empresa mantendrá una vigilancia exhaustiva sobre todas las regulaciones financieras que afecten al negocio de BNPL en Argentina como así también vigilara cualquier cambio que se pueda dar sobre la ley de protección al consumidor. Esto será responsabilidad de la empresa en conjunto con los responsables de legales.
Baja Tasa de conversión de clientes	El responsable de marketing y comercialización será la persona que vigilara los dashboards de datos analíticos para basarse en el análisis de los resultados y ver si la tasa de conversión es baja para poder desarrollar planes de marketing para atraer nuevos clientes, ofreciéndoles promociones y descuentos.
Riesgo crediticio por falta de pago de los usuarios y comercios	El responsable de las operaciones deberá implementara un sistema con procesos estrictos para la evaluación de crédito y la solvencia de usuarios. Deberá establecer límites razonables y generar opciones de pago flexibles en caso de que los usuarios caigan en la falta y omisión de los pagos. Se deberán establecer procesos y acuerdos solidos con los comercios asociados para adaptar la estrategia en forma conjunta a las nuevas necesidades de los clientes y así poder estar a la vanguardia de las tendencias y preferencias de los consumidores.

<p>Falta de crecimiento de las operaciones del negocio</p>	<p>El board deberá asegurar que exista el financiamiento o la inversión necesaria para poder respaldar el crecimiento sostenible del negocio, ya sea en forma orgánica o inorgánica. Deberá realizar las proyecciones de operaciones y financieras necesarias para tratar de asegurar que los ingresos superen los gastos y que LÜEGO sea un negocio rentable y salte “la valla” (Terminología Daniel González Isolio)</p>
<p>Riesgos de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica</p>	<p>El CTO será responsable de definir el plan de ciberseguridad para protección de la información no solo de los datos de la operatoria sino también de los datos de los usuarios del negocio. Deberá establecer procesos para administrar riesgos de impactos mayores, planes de continuidad del negocio y copias de seguridad para recuperarse ante un desastre.</p>
<p>Riesgos de volatilidad de la moneda e impactos en la economía</p>	<p>El board deberá analizar junto con el CFO, como diversificar las fuentes de financiamiento si fueran requeridas para proteger los activos de LÜEGO, principalmente su plataforma de negocios en caso de haber altibajos económicos debidos a volatilidad financiera</p>
<p>Riesgo sobre la dependencia de los socios estratégicos</p>	<p>El CEO deberá buscar diversificar las asociaciones estratégicas con los socios de negocios para poder evitar depender de uno solo y así aumentar el riesgo.</p>

Proceso de compra online/mobile a través de plataforma Lüego

- **Login:** Para realizar una transacción, los usuarios clientes deberán acceder en principio a la plataforma web o mobile app para darse de alta para poder realizar la búsqueda de productos y seleccionar los mismos.

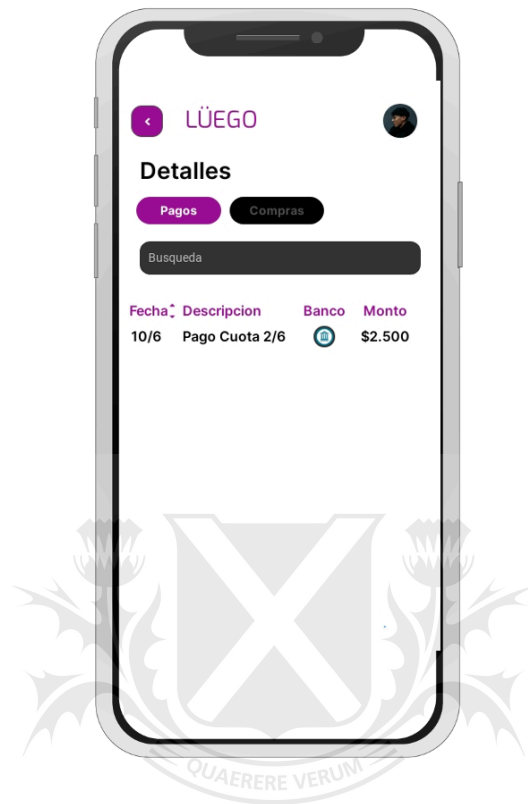
Ejemplo de Login vía Mobile App



- **Selección del Método de Pago:** Al momento de la selección y adición al carrito de compras, el usuario deberá proceder y seleccionar la modalidad de pago del producto y es allí cuando deberá seleccionar la opción de Lüego

Metodos de Pago	Resumen						
<p><input checked="" type="radio"/> Tarjeta de Crédito Ingresá los datos de tu medio de pago</p> <p>0000 0000 0000 0000  MM / YY CVW </p> <p>Nombre y Apellido</p>	<p> AURICULARES KITT \$7.500</p> <p> MOUSE INALAMBRICO \$2.500</p>						
<p><input type="radio"/> Pagá LÜEGO Comprá en cuotas con tu Tarjeta de Débito o tu CVU. LÜEGO</p>	<p>CODIGO DE DESCUENTO ▼</p> <table border="0"><tr><td>SUBTOTAL</td><td>\$10.000</td></tr><tr><td>ENVIO</td><td>GRATIS</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>\$10.000</td></tr></table>	SUBTOTAL	\$10.000	ENVIO	GRATIS	TOTAL	\$10.000
SUBTOTAL	\$10.000						
ENVIO	GRATIS						
TOTAL	\$10.000						

- *Luego de la compra, monitoreo del pago en cuotas:* confirmación de la transacción luego de la obtención del crédito y referencia de las cuotas pagadas y restantes



Universidad de
San Andrés

Plan de Implementación del Negocio y Operaciones

El plan de implementación cuenta con las siguientes áreas estratégicas:

- 1) Definición de Roles y Responsabilidades del Modelo de Negocios. Se han definidos los roles de cada uno de los actores que conforman el directorio fundador para delimitar las responsabilidades, estableciendo los roles de CEO, CTO, CFO
- 2) Implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica para brindar un servicio de alta calidad y performance para mantener usuarios comprometidos con el modelo de negocios
- 3) Gestion de Nuevos Clientes y Fidelización para entregar valor al negocio y cumplir metas financieras. Es muy importante retener a los clientes para que el negocio funcione y de la rentabilidad esperada por lo tanto la idea principal es mantener foco los clientes, saber qué es lo que necesitan o piensan, saber si están disconformes con el servicio.
- 4) Gestion de Transacciones para asegurar que las transacciones sean debidamente registradas en todas las entidades comerciales y financieras con las cual estará trabajando e interconectada está plataforma de Lüego.
- 5) Gestion Comercial y de Marketing Estratégico para establecer las integraciones con los socios estratégicos y no solo obtener el máximo de retornos de la inversión para que sea un negocio interesante para los clientes y/o futuros accionistas si salieran a rondas sino también para promover resultados Win-Win para todos aquellos partners que son parte de la cadena de valor de Lüego
- 6) Gestion de Riesgos y Seguridad de la Información para proteger los datos del negocio incluyendo información de clientes, información de transacciones y operaciones financieras

Actividades del Plan de Implementación y estimación del tiempo de ejecución

Sobre el Plan de Implementación, se destacan las siguientes actividades de acuerdo con las tareas programadas:

- 1) Desarrollo de la plataforma Tecnológica LÜEGO: Se desarrollarán los diferentes módulos de la plataforma tecnológica de la aplicación LÜEGO como por ejemplo:
 - Modulo Usuarios Finales
 - Modulo Comercios Minoristas
 - Modulo Entidades Bancarias
 - Modulo Integrador para Integraciones de Adquirentes
- 2) Plan de Marketing y Ventas: se incluirá el desarrollo de la marca LÜEGO, el registro de la dirección de internet en NIC.AR, la creación del módulo de pagos con la generación de QR para las transacciones, se establecerán los procesos para generar los acuerdos con los Comercios Minoristas y las entidades bancarias.
- 3) Plan de Recursos Humanos: se incorporarán roles como por ejemplo Developers, Analistas de Negocios, Analistas de Soporte de Operaciones, contratos con terceros por ejemplo Contables, Legales, etc.
- 4) Plan de Operaciones: se desarrollarán los procedimientos de procesos de Operaciones, Manuales de Operaciones, Gestion de Atención de Clientes, Gestion de fidelización de Clientes, Gestion de Canales de Atención y Mesa de Ayuda a usuarios.

Año 0:

Prelanzamiento y configuración inicial del hosting para el sitio: www.lüego.com.ar

- Evaluación de los prestadores de servicios tecnológicos disponibles para la contratación del hosting y servicios.

- Contratación de un equipo de desarrollo para crear nuestra propia plataforma tecnológica. Comienza el desarrollo.

Año 1:

Despliegue, operaciones iniciales del negocio y del servicio e integraciones

- Puesta en marcha de nuestro emprendimiento utilizando servicios contratados para tal fin. Se realizan pruebas piloto y se finaliza la fase de desarrollo de la plataforma LÜEGO

- Continúa el desarrollo de una solución personalizada con varios módulos. Comienzan las pruebas beta. Se realizará un despliegue en etapas y el foco será en principio la provincia de Buenos Aires y luego se expandirá el mismo a las provincias con mayor densidad poblacional y recursos como por ejemplo Córdoba.

- Comenzaremos a integrar nuestra solución tecnológica a nuestras operaciones a nivel nacional con soporte en otras sedes y provincias

Año 2 en adelante:

Mejora Continua, Optimización y Sostenibilidad

- Implementación de actualizaciones en los Módulos de LÜEGO de acuerdo con el feedback obtenido de los usuarios y comercios

- Optimizaremos nuestra solución tecnológica en función de las necesidades del mercado



El Equipo Emprendedor

El Equipo emprendedor, habilidades y capacidades

El CEO cuenta con la habilidad para liderar y tomar decisiones estratégicas en la compañía, mantener la visión sostenida en el tiempo para que la empresa sea exitosa y viable. Tiene habilidades de comunicación para establecer relaciones fuertes y solidas no solo con la comisión directiva sino también con accionistas o clientes.

El CTO es el máximo responsable para que la plataforma tecnológica Lüego permanezca robusta y segura como así también la debida implementación de todos los sistemas e integraciones necesarias para que la plataforma interactúe adecuadamente con todos los bancos y negocios.

Por último, el CFO quien vela por los intereses de la empresa y sus empleados, los resultados obtenidos y la estrategia de recaudación y el CMO será quien tendrá que liderar la estrategia de ventas y comercialización.

El equipo emprendedor de LÜEGO se compone de profesionales de marcada experiencia en el sector de medios de pago y tecnología. Justamente, es dicha experiencia la que nos permitió identificar la necesidad latente y desarrollar una solución que se apalanca en capacidades existentes en la industria de medios de pago sobre una plataforma y procesos que responden a las principales demandas de los actores de dicho ecosistema y de los clientes.

- Daniela Gonzalez

Lic. En Cs de la Comunicación (UBA), MBA Candidate UDESA. Profesional con amplia experiencia en áreas comerciales y de estrategia en la industria de medios de pago en empresas como Visa Argentina y Prisma Medios de Pago.

Daniela es responsable de Segmento de grandes cuentas, impulsando el relacionamiento con marcas y billeteras electrónicas.

En LÜEGO tendrá la responsabilidad de ocupar el rol de CFO y CMO. Será responsable de liderar al equipo comercial durante la etapa de proyecto. Su responsabilidad reside principalmente es definir la estrategia de lanzamiento, mantener contacto con empresas que serán integradas como agencias de medios de pago y con los bancos emisores de tarjetas de débito y billeteras que se integren a Lüego. Además será el responsable financiero que proveerá con la información necesaria al CEO sobre el retorno de la inversión, tendencias y estimación de ventas.

- María Alejandra Deruvo

Ingeniera en Sistemas Informáticos y MBA Candidate UDESA con más de quince años de experiencia en áreas de sistemas y tecnología. Actualmente se desempeña como Gerente de Procesos de Sistemas Global en Cargill.

Posee una amplia experiencia en implementación de procesos en áreas de IT y de integraciones con core ERPs SAP y non-SAP. Como CEO de la compañía, será el responsable de los resultados financieros y como CTO de los operativos de LÜEGO.

Universidad de

Fortalezas y debilidades del Equipo emprendedor – Gestion del crecimiento del negocio

El crecimiento organizacional podrá abordarse de forma organica o inorganica y se detallan a continuación las premisas de estas:

Crecimiento Orgánico:

- a) Mejora continua sobre el desarrolló y actualización de la plataforma LÜEGO: para poder satisfacer las necesidades cambiantes de la plataforma y sus consumidores ya sean usuarios o comercios y esto pude incluir agregar nuevas funcionalidades o módulos, plazos para

pago flexibles en caso de riesgos crediticios y opciones personalizadas a través de una buena fidelización

- b) Expansión de clientes: mediante un aumento en forma sostenible de la cantidad de usuarios clientes de la plataforma de negocios LÜEGO implementando estrategias de marketing digital, no solo para atraer nuevos clientes sino también para retener a los existentes.
- c) Prestar servicios diferenciados a los usuarios: manteniendo una prestación de servicio de alta calidad para garantizar que los usuarios estén conformes con el servicio e impulsen a través del boca a boca, el crecimiento del negocio debido a sus experiencias con el servicio.
- d) Realizar una buena gestión de riesgos: ejecutando procesos de gestión de riesgos en forma eficiente, para minimizar el impacto de falta de pago, generando un historial crediticio confiable para los usuarios y los comercios.

Crecimiento Inorgánico:

- a) Realizar alianzas estratégicas: con socios de negocios como por ejemplo bancos, financieras, comercios minoristas dentro de la banca local en Argentina para optimizar canales de distribución y estar atento a nuevas oportunidades de expansión a través de asociación con empresas en la cadena de suministro.
- b) Adquisiciones estratégicas y expansión: de empresas competidoras en la Argentina para acelerar crecimiento con el plus de poder contar por ejemplo con una tecnología nueva que complemente el servicio que LÜEGO quiere brindar a sus usuarios y clientes.
- c) Diversificar productos y servicios: ampliando los productos o servicios para poder abordar diferentes segmentos de mercados y aumentar la rentabilidad.

Estructura Operativa, Organización y Funciones

Este equipo de trabajo inicia sus operaciones con 3 personas claves que están a cargo de la estrategia de negocio, el CEO, el CFO, el CMO y el CTO son los máximos responsables para que el negocio opere y esté disponible y para que la recaudación y manejo de las ganancias sea prolija.

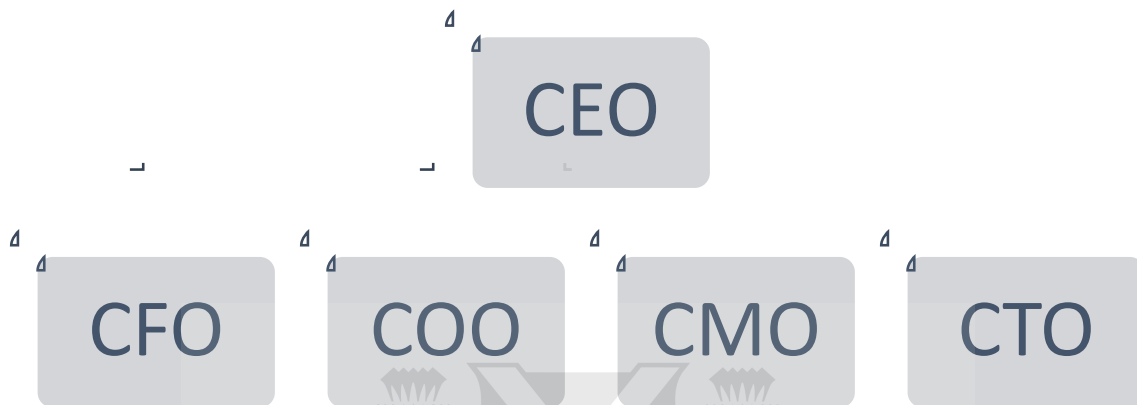
El CEO por su parte está a cargo de las relaciones con grandes clientes, tiendas y consumidores, aportando la visión y definiendo la misión de la empresa con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Estructura de Incentivos para atraer Talento

Lüego es una organización que está muy interesada en no solo atraer talento para la expansión de sus operaciones sino también en retenerlo. Para nosotros va a ser muy importante que las personas se sientan cómodas en su rol y orgullosas de pertenecer a la empresa. Buscaremos rodearnos de personas apasionadas por lo que hacen, soportamos y apoyamos el libre pensamiento de los empleados y los lideramos con el ejemplo, en un entorno colaborativo, promoviendo las buenas prácticas de trabajo en equipo y en un ambiente agradable y de respeto.

Organigrama Inicial

Descripción de roles y responsabilidades



CEO & Co-founder: el socio fundador y quien dirigira la empresa, es la misma persona pero el rol de CEO se podrá delegar de acuerdo con las necesidades de los socios accionistas.

COO: Es la persona que dirigira las operaciones de la empresa LÜEGO en forma diaria, asegurando que los procesos de negocio funcionen correctamente.

CMO: Es la persona responsable por supervisar los procesos de marketing y comerciales, dedicado a la protección y control del branding protegiendo a la marca, midiendo los resultados de las operaciones de negocio y estableciendo estrategias para aumentar el crecimiento de las ventas de la empresa.

CFO: Es el jefe de las finanzas, que será responsable de mantener una buena salud financiera y de trabajar codo a codo con los inversionistas. Sera responsable de monitorear las operaciones financieras para proveer de la información necesaria, basado en los resultados de los dashboards, al CEO e inversionistas para la toma de decisiones basadas en datos y evidencia.

CTO: Es el jefe de la tecnología que será el encargado de supervisar la plataforma de negocios y planificar su correcto mantenimiento para evitar interrupciones innecesarias en la actividad del negocio. Será el responsable de generar y mantener saludable las plataformas y el repositorio de la fuente de datos necesarios para que la empresa pueda visibilizar los resultados de las operaciones operativas, de negocio y financieras en dashboards disponibles para su consumo.



Universidad de
San Andrés

Resultados Económico-Financieros y Requerimiento de la Inversión contexto Macro y Micro

Antecedentes y desafíos

Se han realizado varios estudios en la década del 90 sobre el estado de bancarización en la Argentina y la evidencia resaltó no solo una muy baja utilización de los servicios bancarios sino también que había muchísimas operaciones dentro del ámbito económico que se realizaban en papel moneda efectivo.

El BCRA realizó entonces un análisis para poder comprender cual era la utilización de servicios financieros en Octubre del 2010²⁹ sobre el periodo 1990-2010 y de esta forma poder diagnosticar el estado de la bancarización en la Argentina e identificó que había una correlación con resultados positivos sobre la efectiva utilización de los sistemas financieros y el desarrollo económico de un país.

Para Noviembre del 2020, de acuerdo con un estudio realizado por la Agencia de Noticias Télam³⁰, el BCRA confirmó un récord de creación de cuentas bancarias en Argentina durante la pandemia del Covid-19. Hubo un récord de 4.8 millones de nuevas cuentas bancarias. Esto significaba un aumento del 10% del total de las cajas de ahorro llegando a 52,3 millones en menos de 3 meses.

²⁹ [60_anastasi.pdf \(bcra.gob.ar\)](#)

³⁰ [Récord de 4,8 millones de nuevas cuentas bancarias en medio de la pandemia \(telam.com.ar\)](#)

Panorama Político

Este crecimiento exagerado se dio en mayor parte por los programas IFE y ATP ya que, durante la cuarentena se registra una mayor cantidad de débitos como producto de la utilización de los medios de pagos electrónicos y esto se reflejó en un aumento significativo de las transferencias que se han realizado con pagos con tarjetas de débito.

En este punto resalto la importancia de la bancarización y su efecto en el desarrollo económico de un país y en el impacto del actual proyecto, ya que las personas al no poder extraer su dinero en efectivo comienzan a realizar transacciones con diferentes tarjetas y esto fue la clave para este estudio.

Los datos soportan la hipótesis para la generación de este nuevo proyecto de negocio ya que la evidencia marca que las transacciones pasaron de 0,2 transacciones/persona antes de la pandemia a 0,5 transacciones/persona durante el DISPO y ASPO. El aumento de las transacciones se dio no solo con tarjetas de débito sino también con tarjetas de crédito ya que durante el periodo de aislamiento en 2020 fueron un 6% por arriba del mismo periodo del año anterior y acá es donde la transacción se convierte en estrella de este proyecto, ya que pudo mitigar el impacto debido a la fuerte caída del consumo en forma presencial. Esto dinamizó de alguna forma, las estructuras formales del comercio en los PDV e impulsó a su vez el aumento de la confianza en la realización de operaciones en medios de pagos electrónicos.

Panorama Económico

Existen indicadores³¹ del BCRA donde se puede observar que el porcentaje de la población adulta en Argentina con al menos un CBU paso de ser 78% en 2016 a 91% en 2020 (indicadores por separado en hombres y mujeres arrojan los mismos resultados finales al 2020).

³¹ [Informe de Inclusión Financiera \(bcra.gob.ar\)](https://bcra.gob.ar)

Por otro lado, la cantidad de pagos con Tarjetas de Débito por adulto paso de ser de 1,7 en 2016 a 3 en 2020 y la cantidad de Transferencias Electrónicas por adulto paso de 0,2 en 2016 a 0,8 a finales del año 2020.

En el primer semestre del 2022, hubo una profundización de la actividad bancaria donde el sistema financiero recibió a 20.500 empresas nuevas, entre ellas PYMES y Micro PYMES, dato que surge del Índice Interbanking³²

Con lo anteriormente expuesto, es justo también mencionar que ADEBA en su análisis sobre niveles de bancarización³³, también define que la Argentina es el país de LATAM que posee el menor volumen de préstamos y depósitos bancarios en relación al PBI (esta relación es conocida como grado de bancarización) y esto representa un gran desafío muy importante para los gobiernos ya que un menor grado de bancarización implica menos crédito para empresas y personas y esto limita la capacidad de producción para ser más competitivos y mejorar el bienestar de la población y el crecimiento en los años venideros.

Finalmente, el aumento de las transacciones en un momento disruptivo no solo para nuestro país sino también para el resto del mundo se dio en forma espontánea en muchos casos debido a que existía una bancarización que lo permitió y esta situación también permitió la inclusión del entramado social en el sistema financiero argentino.

El mapa de contexto actual para la empresa Lüego es desafiante considerando que el año 2023 es un año de elecciones a presidenciales , la devaluación de nuestra moneda, la falta de acceso al crédito internacional y el alto grado de inflación por lo tanto, será imprescindible ofrecer a los clientes una plataforma con buena performance, sólida, simple de utilizar, con bajos costos financieros totales y un buen plan de marketing para captar la mayor cantidad de usuarios de plataforma en un ambiente volátil, de incertidumbre, ambiguo y complejo.

³² [Impacto de los impuestos sobre el costo del financiamiento en Argentina | ADEBA | Asociación de Bancos Argentinos](#)

³³ [Por la pandemia, la bancarización también creció en las empresas y obligó a digitalizar los pagos - Infobae](#)

Es importante destacar que si bien parece un escenario oscuro, Argentina es un país joven que puede virar a gobiernos que tengan ideas de libre comercio internacional y puedan aprovechar el momento actual, implementando políticas a largo plazo que puedan estimular el crecimiento y la llegada de inversiones. De hecho, hay muchos emprendedores argentinos que están liderando grandes empresas nacionales e internacionales y además son extremadamente exitosos en sus negocios, por tal motivo y considerando el nivel de crecimiento del e-commerce en el país, creemos firmemente que Lüego es la plataforma del futuro que generara una cantidad de transacciones que formaran una buena parte del Market share porque será la forma más fácil de comprar y de manera simple y segura.



Modelo de Generación de Beneficios

En esta sección se detallarán los beneficios para los próximos 5 años del nuevo negocio de plataforma de compras Lüego.

El objetivo es el lanzamiento de este nuevo negocio a partir del año 2024 ya que es necesario contar con toda la infraestructura tecnológica y autorizaciones para comenzar a operar en el Mercado Argentino.

Para la generación de este modelo, se ha realizado un análisis de Flujo de Fondos con la información sobre las ventas de productos y servicios originadas por el uso de la nueva plataforma de compras en los negocios para compras pequeñas o medianas preferentemente y así poder realizar el pago en cuotas como si fuera un crédito de tarjeta de crédito.

El foco de nuestra fuerza de Marketing está en principio en nuestro país Argentina pero con la posibilidad de traspasar las fronteras físicas para poder brindar este servicio en otros países de la región.

Pudimos observar que al lanzar el código QR hemos tenido bastantes leads principalmente en la zona del gran Buenos Aires pero con alcance no solo nacional sino también internacional.

Los nuevos clientes se registran en la plataforma Lüego y comienzan a operar inmediatamente, sin tener que esperar el registro y confirmación, y esto permite brindar agilidad al momento de que los consumidores necesiten adquirir bienes. Una vez seleccionado el producto o servicio, se procede a generar y confirmar la compra que será procesada a través de las integraciones con los socios estratégicos como bancos y financieras y a través de una plataforma simple y amigable. En este momento, los clientes realizan sus compras a través de Lüego, seleccionando opciones de pagos en cuotas. Cuando esto suceda, el comercio tendrá que abonar un fee o comisión por el uso del servicio a Lüego y el costo financiero de la transacción realizada se incorporará entonces al precio final que abonará el cliente y ese será el beneficio que recibirá el socio estratégico que otorgará el crédito.

Estimación de Ingresos por Unidad de Negocio y/o Producto

Para la estimación de Ingresos, se definieron para este modelo de negocios:

- a) Comisión por la transacción realizada que se le cobrara a los comercios adheridos a Lüego por el hecho de operar en esta plataforma tecnológica. Para el cálculo, se deberá considerar cantidad de usuarios/clientes registrados y las transacciones realizadas
- b) Fee o costo financiero por uso del canal virtual que deberán enfrentar los usuarios/clientes por el hecho de seleccionar la modalidad de pago con debito en cuotas.

Es importante mencionar que para poder realizar una proyección adecuada, se han considerado las variables de Inflación, Tipo de Cambio y Tasa de Crecimiento de e-commerce³⁴ y su proyección de la misma forma que se considera proyectar el negocio a través de los años y los datos estimados son los siguientes:

Estimación TAM/SAM/SOM considerando variables como Inflacion en Argentina, Tasa Cambio Dólar y Tasa Crecimiento e-commerce					
	2023	2024	2025	2026	2027
INFLACION ESTIMADA	142%	105%	55%	26%	20%
TIPO DE CAMBIO	407	719	1111,8	1397,5	1677,0
TASA DE CRECIMIENTO E-CMM	14%	12%	12%	12%	12%

Tabla 1: Variables para estimación del Valor del Negocio

Se destaca que para este proyecto, la proyección elegida es un poco más conservadora que la estimada por algunas consultoras como fue detallado en el análisis del TAM SAM SOM.

³⁴ <https://www.globest.com/2023/03/14/e-commerce-in-slow-growth-mode-through-2030/?slreturn=20230714164345#:~:text=%E2%80%9COur%20latest%20data%20suggests%20that,and%20choice%20than%20ever%20before.%E2%80%9D>

Proyección de cantidad de usuarios de Lüego

La proyección de cantidad de Usuarios en Argentina y Transacciones realizadas basados en cantidad usuarios según último informe CACE es la siguiente:

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad Usuarios		26.828.205	30.771.951	34.464.585	38.600.335	43.232.375
Tasa Crecimiento e-c		14.7	12	12	12	12
Porcentaje de Activación Lüego		3%	5%	7%	9%	12%
Leads		804.846	1.538.598	2.412.521	3.474.030	5.187.885
Conversion		5%	5%	7%	7%	10%
Altas Usuarios		40.242	76.930	168.876	243.182	518.789
Tx promedio por Usuario		2	2	3	3	3
Total Tx		80.485	153.860	506.629	729.546	1.556.366

Tabla 2: Cálculo del total de Transacciones (Tx) para el modelo de negocios Lüego

Como se puede apreciar en la tabla, se considera una tasa de crecimiento de e-commerce proyectada para el total de usuarios y además sobre ese total, se tiene en cuenta no solo el porcentaje de activación o contactos con personas a través de la plataforma sino también la cantidad de usuarios que se pueden convertir y dar de alta como usuario de Lüego.

Sobre ese total de transacciones, se calcula un promedio de 2 o 3 transacciones por usuario considerando la media del CACE que es de 8 en el año anterior.

Una vez estimadas las transacciones, se procede a calcular los ingresos considerando un valor de cupón promedio según CACE, la comisión por el uso de la plataforma tecnológica y canal de ventas y el fee por la utilización de esta (Fee por Tx 1.5% para Lüego) por la transacción y este valor se calcula en pesos pero considerando el tipo de cambio³⁵ estimado para las proyecciones se pasa a valor dólar:

³⁵ <https://www.iprofesional.com/finanzas/378252-nuevo-precio-del-dolar-2023-este-es-el-pronostico-de-40-expertos>

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Total Tx		80.485	153.860	506.629	729.546	1.556.366
Valor Cupon Promedio Estimado		50.000	105.000	160.000	200.000	250.000
% Aum Vol Facturacion e-C ARG		87%	90%	90%	100%	100%
Comision		4%	4%	4%	4%	4%
Fee por Tx		270	560	860	1080	1300
Tipo de Cambio*	343	407	719	1111	1397	1677
**Ingresos por Comisiones \$		140	568	2.890	5.812	14.880
**Ingresos por Fee por Tx		21	85	433	784	2.000
**Ingresos Totales Pesos		170	650	3.300	6.600	17.000
Ingresos Totales en USD		397.481	908.074	2.991.642	4.722.596	10.071.274

Tabla 3: Cálculo de Ingresos considerando Valor Cupón Promedio de compra, comisiones y fees

** Valores expresados en millones,

Estimación de Costos Variables y Fijos del Negocio

Costos Variables

Para la estimación de los costos variables, se calculó el volumen de transacciones y de allí se estima un porcentaje de transacciones aproximado anual para las compras y pagos con tarjetas de débito y transferencias 3.0 para este proyecto y se calculan a valor pesos que luego se pasa a dólar de acuerdo con el tipo de cambio estimado y detallado anteriormente.

Asimismo, es importante destacar que cuando se utiliza un medio de pago esto tiene un costo, en el caso de las transacciones 3.0 nuestra empresa deberá abonar un costo por la transferencia al banco emisor que está definido por el BCRA y a su vez deberá también hacerse cargo de un pago básico de administrador del sistema que será en este caso del 2%. En el caso de pago con tarjetas de débito, nuestra empresa deberá pagar un arancel de 8% que se calcula sobre el gasto por el hecho de operar con esta modalidad.

	0	2023	2024	2025	2026	2027
**Cálculo Volumen Pesos		3.502	14.194	72.255	145.319	372.016
% Transacciones DB y Otros Virtuales		95%	95%	90%	90%	90%
% T3.0		0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Tx Emisor T3.0		0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%
Pago Admin T3.0		0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Arancel Adquirente		0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Costo Tx T3.0 \$		22.500	91.000	465.000	940.000	2.400
Tipo de Cambio \$/US\$	343	407	719	1111	1397	1677
**Total Costos Tx \$		27	108	520	1.050	2.700
Total Costos Tx USD		65.432	150.156	468.673	749.624	1.598.626

** Valores expresados en millones, Tabla 4: Tabla Cálculo de los costos variables

Costos Fijos

Para calcular estos costos, se tomó en cuenta los salarios, los gastos de ventas y marketing para publicidad y generación de clientes como así también los gastos de infraestructura para poner en marcha la plataforma tecnológica.

El plan de Marketing será ambicioso para poder dar a conocer la plataforma y generar leads para poder adquirir la mayor cantidad de clientes lo más rápido posible y así poder capturar una buena porción de Market Share. Se realizará publicidad online, se utilizarán las redes sociales donde los Community Managers darán a conocer la plataforma y los servicios y se realizarán eventos de presentación en hoteles en las ciudades con mayor densidad demográfica a través de todo el país.

La plataforma es el core del negocio y requerirá de un equipo de IT altamente capacitado que desarrolle la misma en base al modelo de negocios de Lüego, considerando las interfaces e integraciones de software correspondientes para que el negocio pueda operar online y por este motivo no solo se consideraron recursos con capacidades técnicas sino también analistas de negocios que puedan a su vez interpretar las funcionalidades de los servicios dentro de la plataforma.

	0	2023	2024	2025	2026	2027
**Sueldos y Cargas Sociales	65	148	289	450	579	746
**Ventas y Marketing	1.2	2.5	3.5	4	5	6
**Desarrollo de Plataforma Tecnológica	29	0	0	0	0	0
**Soporte, Mantenimiento y Hosting de Plataforma T	12	29	30	47	59	75
**Gastos Administrativos	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
**Gastos Honorarios Abogado y Contador	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
**Total Costos Fijos en Pesos Argentinos	108	180	324	502	644	828
Tipo de Cambio \$/Dólar	343	407	719	1.111	1.398	1.677
Total Costos Operativos en USD	313.913	441.425	449.357	451.259	460.518	493.545

** Valores de costos detallados son expresados en millones, Tabla 5: Tabla Cálculo de Costos fijos

Más detalle de costos está disponible en Anexo 4, sobre Salarios C-Level, costos de plataforma tecnológica, costo de desarrollo de plataforma con aranceles por hora, según especialidad en Departamento de IT.

Asistencia Legal, Contable y Otros gastos operativos

Se consideran también como parte del modelo de costos todos los honorarios por los servicios de los asesores legales y contables incluyendo también otros gastos administrativos que incluyen servicios de internet, gastos de líneas telefónicas y cualquier otro gasto que pudieran surgir de la operatoria misma.

Universidad de
San Andrés

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Se ha realizado el estado de resultados y Flujo de fondos calculado de los primeros 5 años de nuestro negocio Lüego y se detalla a continuación:

	0	1	2	3	4	5
Ingresos TOTALES en USD		397.481	908.074	2.991.642	4.722.596	10.071.274
Total Costos Tx		65.432	150.156	468.673	749.624	1.598.626
Margen Bruto		332.049	757.918	2.522.969	3.972.972	8.472.648
Salarios y Cargas Sociales	189.213	362.059	400.948	404.141	413.782	444.790
Gastos Ventas y Marketing	13.848	28.256	32.783	32.867	32.946	32.946
Gastos Plataforma Tecnológica	185.652	29.238	17.978	11.629	9.987	8.323
Tot Costos Operativos	388.713	419.553	451.709	448.637	456.715	486.059
EBITDA	-388.713	-87.504	306.209	2.074.332	3.516.257	7.986.589
Depreciaciones		-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
EBIT (Resultado Operativo)	-388.713	-90.504	303.209	2.071.332	3.513.257	7.983.589
Impuestos 35%	-136.050	-31.676	106.123	724.966	1.229.640	2.794.256
Ingresos NETOS	-252.663	-58.828	197.086	1.346.366	2.283.617	5.189.333

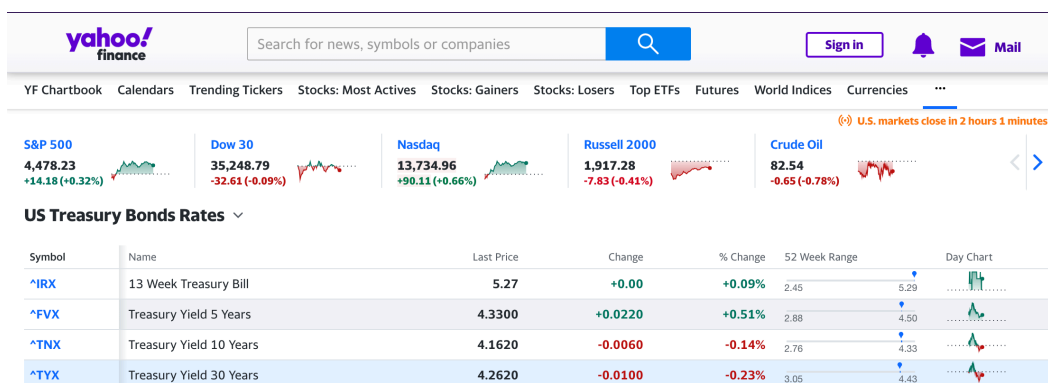
Tabla 6: Cálculo Margen Bruto, EBITDA, EBIT e Ingresos Netos. Valores expresados en USD.

En este escenario, se puede observar que los primeros dos años, los flujos de fondos son negativos debido a la inversión inicial que se realiza en el año 0.

Una vez calculado los Ingresos Netos se procederá a realizar el cálculo del Flujo de Fondos Libres para calcular el Valor del Negocio y se utilizará una Tasa de Descuento WACC utilizando el método de APV (adjusted present value, teniendo como base el análisis de un negocio que se iniciará en principio solamente en la Argentina y el primer año de perpetuidad será luego del consecutivo 6 año del proyecto.

A su vez, para calcular la tasa de descuento se tuvo en consideración para este proyecto los siguientes Items:

- Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años que rinden una tasa del 4,16% según Yahoo Finance:



- Una prima de riesgo de mercado (RM) del 5%, valor aproximado y estimado considerando todas las valoraciones de empresas de la cursada de materia GFVN y el análisis del promedio de riesgo mercado de Estados Unidos del 2011 al 2023 según Statista³⁶
- Valor Riesgo Pais Argentina Agosto 2023³⁷ (Rp) de 1918 puntos
- Valor Riesgo Pais Estados Unidos Agosto 2023 (RpUSA) de 157 puntos
- Valor de la Prima de Riesgo Pais PRP de 17,61%
- Beta des apalancada de la Industria de Medios de Pago no bancarios (Luego va a requerir capital de Inversores y Founders) de 0,15

Con estos parámetros se estimó la tasa de descuento Ku de 21,6% según detalle:

Cálculo de la tasa de descuento WACC		Ku=RF + Rp + (Bu * (RM-Rf))	
		Ku=	
Rf	4,16%	10 Year Treasury Rate August 11th 2023	
Bu	0,15		
RM	5%		
Rp	17,61%		
(RM-Rf)			
Ku= 4,16% + 17,61% + (0,15*(5%-4,16%))			
Ku=21,6%			
Riesgo de Mercado de 5%			

Tabla 7: Cálculo de Ku

³⁶ https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/?gclid=EAlaIqobChMI-abEipndgAMV9DrUAR0FDwhyEAAYAAEgLWOfD_BwE

³⁷ <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

Con estos datos se calculó el VAN y el TIR como se presenta en la tabla a continuación:

Cálculo NOPAT - Flujo en Valor USD						Crec Negó 15%	
	0	1	2	3	4	5	Residual
EBIT (Resultado Operativo)	-388.713	-90.504	303.209	2.071.332	3.513.257	7.983.589	11.975.384
Impuestos 35%	136.050	31.676	-106.123	-724.966	-1.229.640	-2.794.256	-4.191.384
NOPAT	-252.663	-58.828	197.086	1.346.366	2.283.617	5.189.333	7.783.999
+ Depreciaciones		3000	3000	3000	3000	3000	3000
- Inversiones Activo Fijo	-200652	-29.238	-17.978	-11.629	-9.987	-9.987	-9.987
Flujo de Fondos	-453.315	-85.066	182.108	1.337.737	2.276.630	5.182.346	7.777.012
Valor Residual del Negocio						36.004.686	
FFL + Valor Residual del Negocio	-453.315	-44.794	200.591	1.392.656	2.458.689	41.187.032	
Valor Actual Neto	\$ 17.036.040						
Valor Tasa de Descuento WA	21,60%						
TIR (Tasa Interna de Retorno)	165%						

Tabla 8: Cálculo de WAC, VR, FFL, VAN y TIR

El negocio Lüego tiene un VAN (Valor Actual Neto) de US\$ 17.036.040 y una tasa de descuento del 21,6% y una TIR de 165%.

Tanto el VAN como el TIR son valores positivos lo que soportan efectivamente la implementación del proyecto Lüego.

Periodo de Recuperación

Como podemos observar en la tabla más arriba, se requiere de una inversión para poder cubrir el primer y segundo año del proyecto Lüego y se consideró lo siguiente:

- Aportes de Inversores a cambio de Equity en un 75%
- Aportes de Socios Fundadores

La distribución de aportes sería la siguiente a continuación:

Valores expresados en Miles de USD	Año 1	Año 2	Aporte Total
Aporte Inversores	350.000	35.000	
Aportes Socios Fundadores	120.000	15.000	
Inversión requerida para Lüego	470.000	50.000	
Aporte Total			520.000

Tabla 9: Cálculo Aportes Socios Fundadores e Inversores

Los requerimientos de inversión y financiación están descriptos en la página 67, con un 25% del aporte de socios fundadores y un 75% del aporte de Inversiones a cambio de un Equity del negocio LÜEGO. Los aportes de inversores pueden venir de incubadoras, aceleradoras o business Àngels.

Múltiplos de EBITDA

Los Valores de Múltiplo de EBITDA oscilan en 5 veces EBITDA para empresas de la industria de compras online y considerando esté detalle se valora Luego en 5 veces el EBITDA del año 5:

Valuacion por Multiplo de EBITDA	
**EBITDA Proyecto Luego Año 5	7.987
**EBITDA 5X	39.932
**Valores expresados en Miles USD	

Tabla 10: Valuación para Luego sobre el cálculo Múltiplos de EBITDA. Valores en miles de USD

En este escenario base de Múltiplos de EBITDA, a lo largo del año 3, lograríamos captar un objetivo bastante atractivo del SOM que representa aproximadamente un 30% del Market Share.

Escenario Base LÜEGO	2023	2024	2025	2026	2027
Transacciones	80.485	153.860	506.629	729.546	1.556.366
Volumen expresados en millones de USD	USD 6	USD 15	USD 48	USD 68	USD 145
Ingresos en USD	-90.567	303.209	2.071.332	3.513.260	7.983.589
Cupon Promedio Ingresos	\$ 32.640	\$ 66.913	\$ 103.448	\$ 130.035	\$ 156.042
Tipo de Cambio \$ / USD	407	719	1111	1397	1677
Market Share	6%	12%	35%	44%	85%

Aspectos Legales y Regulatorios

Sociedad comercial

Se establece la creación de una sociedad tipo SAS.

Impuestos

Los impuestos que se deberían pagar para habilitar la plataforma Lüego son los siguientes:

- Se debe cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en Argentina por lo tanto se registraría la nueva plataforma de comercio electrónico Lüego y se generaría el CUIT para identificar la misma.
- Se registraría en Ingresos Brutos para cumplir con las obligaciones fiscales
- Se registraría en el régimen de facturación electrónica para poder realizar las operaciones comerciales.

Leyes que afectan al Negocio Lüego

Los normas y regulaciones que se afectan a la plataforma Lüego son los siguientes:

- a) Las normativas del Banco Central de la República Argentina: Este banco regula las operaciones financieras en el país y establece las reglas para el procesamiento de pagos y el manejo de datos financieros.
- b) Ley de Protección de Datos Personales: esta ley define reglas para la recolección, almacenamiento y uso de datos personales para garantizar la seguridad y privacidad de la información de sus clientes.
- c) Ley de Defensa del Consumidor: para considerar los derechos y obligaciones de los consumidores establecidos en el Código Civil y Comercial para garantizar que sus términos y condiciones sean claros y transparentes para los usuarios de Lüego.
- d) Ley de Tarjetas de Crédito descrita en circular A7105: Esta ley establece las reglas para el procesamiento de pagos con tarjetas de crédito y débito en el país.

- e) Ley de Protección al Consumidor Financiero: Esta ley establece las reglas para la protección de los consumidores financieros en Argentina, incluyendo los términos y condiciones de los contratos financieros y los derechos de los usuarios para garantizar que sus términos y condiciones sean justos y transparentes.

Acciones que se llevaran a cabo para proteger a Lüego del fraude:

- 1) Se creará un perfil completo del nuevo usuario para poder proteger a los clientes y garantizar que aquellos que realicen compras a través de la nueva plataforma sean clientes legítimos y así poder visibilizar si se intentan transacciones sospechosas
- 2) Se activarán soluciones para actualizar la información en tiempo real ya sea por medio de doble autenticación con celulares, email y cualquier token que se pueda establecer
- 3) Se instalarán y utilizarán aplicaciones que puedan detectar transacciones fraudulentas y también evitar falsos positivos cuando las transacciones en la plataforma de Lüego sean realmente legítimas
- 4) Además utilizaremos herramientas de Inteligencia Artificial como por ejemplo Machine Learning para poder analizar cualquier signo de fraude

San Andrés

Conclusiones

Para el análisis de esta nueva propuesta de negocio, se han realizado en primer lugar entrevistas individuales y personales a usuarios en forma telefónica y presencial, como así también ejercicios de observación de metodologías de compras en cuotas y observación de comportamientos de las personas para hacer la búsqueda de información de la plataforma Lüego a través de código QR en puntos de venta y negocios de cercanía para poder identificar los posibles leads y candidatos del uso de la plataforma.

En los últimos dos años y después de la pandemia, muchas familias han modificado su comportamiento sobre el consumo de productos y servicios con tarjetas de crédito y se han volcado al uso de tarjetas de débito y comercio electrónico para productos de primera necesidad y curiosamente esto continua sucediendo en un periodo de alta inflación en Argentina con lo cual por más volatilidad que exista en la macroeconomía, sigue haciendo este proyecto viable no solo por en análisis financiero sino también por el constante crecimiento del sector. De hecho, uno de los factores que se vislumbró en el último año, fue la ampliación del límite de extracción de la tarjeta de débito en cajeros automáticos.

Si repasamos estudios realizados en Enero del 2023 en las cámaras de comercio electrónico, las compras realizadas con tarjeta de débito están por encima del 50% del volumen de operación lo que significa que esta nueva modalidad está en expansión y crecimiento.

Con el análisis previamente realizado para este proyecto, se llega a la conclusión de que esta propuesta de la nueva plataforma de negocios Lüego, sigue siendo la mejor opción no solo para los consumidores por permitirle la financiación deseada sino también para los fundadores y/o inversionistas debido a los resultados arrojados por el cálculo de la rentabilidad y adquisición de porción de Market share lo que demuestra que este proyecto tiene amplias posibilidades de éxito en una industria que está sobresaliendo con un crecimiento sostenido durante los últimos años.

Fuentes y Bibliografía

- https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf
- [Cuáles son los consumos que los argentinos prefieren pagar con tarjetas de crédito y débito \(clarin.com\)](https://clarin.com/argentina/argentinos-prefieren-pagar-con-tarjetas-de-credito-y-debito)
- [https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2023/03/Estudio Anual 2022 CACE resumen.pdf](https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2023/03/Estudio_Anual_2022_CACE_resumen.pdf)
- <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/consumo-con-tarjetas-en-cuantas-cuotas-prefieren-pagar-modof.phtml>
- <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2022.pdf>
- <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2022.pdf>
- <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>
- <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-estudio-anual-2020-completo.pdf>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>
- https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_23B61EC68C1A.pdf
- [60_anastasi.pdf \(bcra.gov.ar\)](https://www.bcra.gov.ar/60_anastasi.pdf)
- [Récord de 4,8 millones de nuevas cuentas bancarias en medio de la pandemia \(telam.com.ar\)](https://telam.com.ar/record-de-48-millones-de-nuevas-cuentas-bancarias-en-medio-de-la-pandemia)
- [Informe de Inclusión Financiera \(bcra.gov.ar\)](https://bcra.gov.ar/informe-de-inclusion-financiera)
- [Impacto de los impuestos sobre el costo del financiamiento en Argentina | ADEBA | Asociación de Bancos Argentinos](https://adeba.com.ar/impacto-de-los-impuestos-sobre-el-costo-del-financiamiento-en-argentina)
- [Por la pandemia, la bancarización también creció en las empresas y obligó a digitalizar los pagos - Infobae](https://infobae.com/por-la-pandemia-la-bancarizacion-tambien-crecio-en-las-empresas-y-obligo-a-digitalizar-los-pagos)
- <https://indicadores.enacom.gov.ar/>

Anexos



Universidad de
San Andrés

Anexo 1

Entrevista personal e Individual, análisis, información y conclusiones.

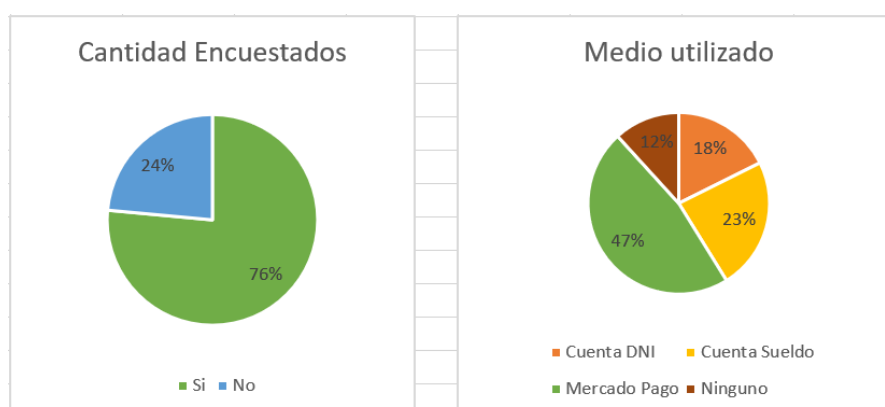
Se definieron y utilizaron las siguientes preguntas en las entrevistas realizadas con los prospectos:

- 1) Usas actualmente alguna billetera virtual para realizar pagos de tus compras?
- 2)Cuál es el medio de pago que más utilizas en tu día a día?
- 3) Qué tipo de tarjetas utilizas en la billetera? Son Tarjetas de Débito, de Crédito, o ambas?
- 4) Cual crees que sería la ventaja de tener la posibilidad de comprar en cuotas con una tarjeta de Débito?
- 5) Cuanto seria la máxima cantidad de cuotas que estarías dispuesto a pagar con una tarjeta de débito considerando el ingreso en la misma?
- 6) Cuál sería el tope máximo en pesos que estarías dispuesto a gastar con una tarjeta de Débito en cuotas?

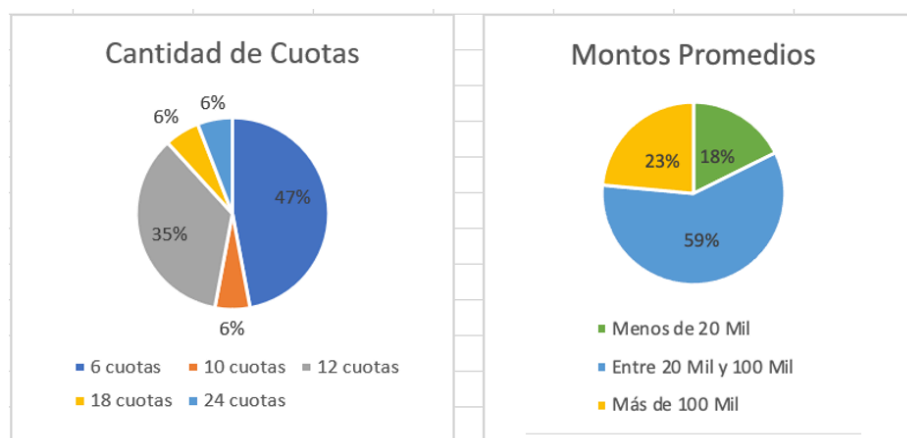
Se ha realizado en análisis de patrones para definir el arquetipo de nuestros clientes mediante entrevistas personales. Para realizar las encuestas se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Género, Edad, Estado Civil
- Ocupación, Nivel de educación, Escala salarial

Resultados de las entrevistas:



Se analizó también cuál sería la cantidad de cuotas que quisieran tener por la compra y cuáles serían por ejemplo los montos máximos establecidos que las personas estarían dispuestas a gastar y el resultado se detalla a continuación:



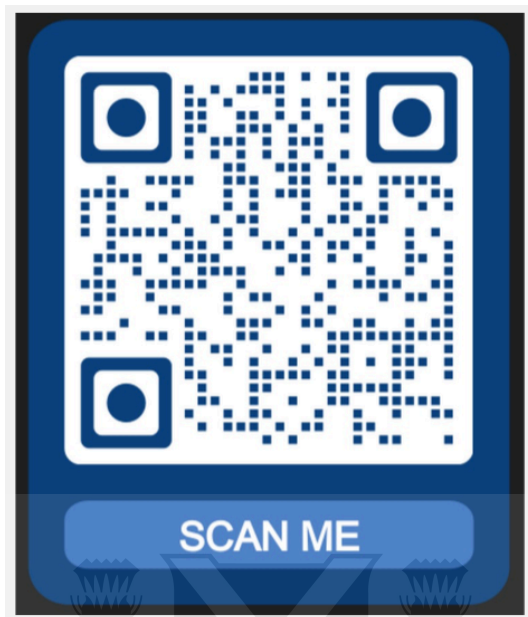
Anexo 2

Landing Page and dashboard for QR Code:

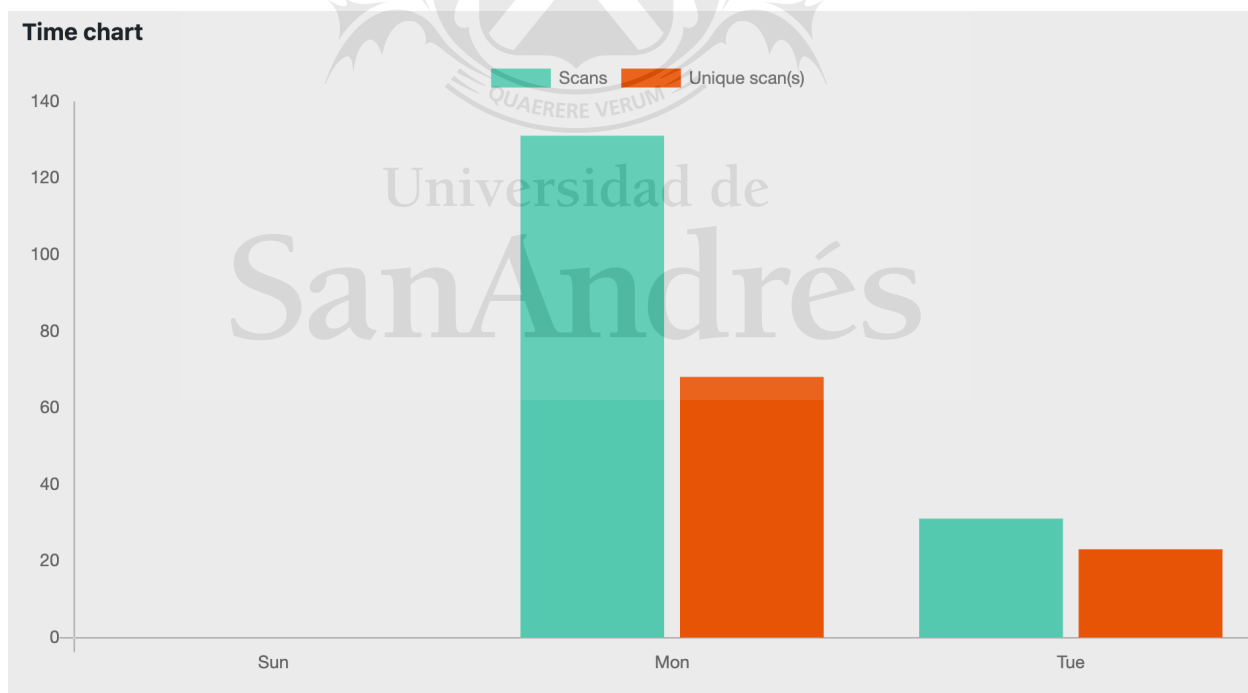
<http://pagaluegocondebitoencuotas.simplesite.com>

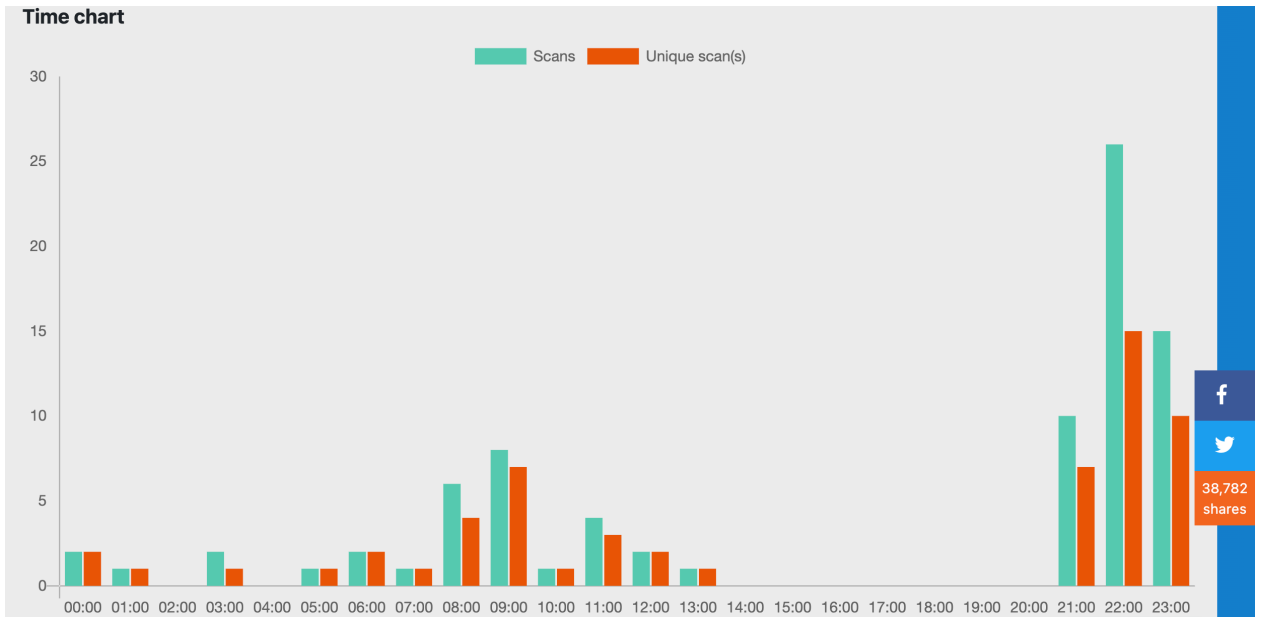
The screenshot shows a web browser window with the URL pagaluegocondebitoencuotas.simplesite.com/453062415. The page has a red header with the text "LUEGO" and navigation links: "Acerca de", "Nuestro Servicio", and "Bienvenidos a LUEGO!". A main message reads: "Te ofrecemos una nueva forma de comprar y pagar ... LUEGO...! Regístrate Gratis y recibi tu Kit de Bienvenida :)". Below this is a red box with the text: "Nuestra Empresa te ofrece nuevas formas de Pago con tarjeta de Debito....REGISTRATE !". A paragraph follows: "Somos una empresa joven y dinamica. No queremos que uses papeles ni tarjetas y queremos que tu vida sea mas facil. Te ofrecemos una nueva forma de pago de tus compras con Tarjeta de Debito pero en cuotas. Queremos que compres hoy y pagues LUEGO...". A smaller line of text says: "Accede HOY mismo y REGISTRATE completando el formulario debajo, nosotros te llamamos para saber mas de vos y ayudarte con todo lo que necesites!". The central image shows a woman in a red top holding a debit card, with the University of San Andrés logo in the background. At the bottom, there is a registration form with fields for "Nombre*", "Dirección de email*", "Número de teléfono", and "Mensaje", and an "Enviar" button. The footer contains a social media link "Consigue tu propio sitio web. ¡Haz clic aquí!" and a "Compartir" button.

Dashboard – QR Code and hits – Ejemplo de QR creado por la Plataforma Tiger:

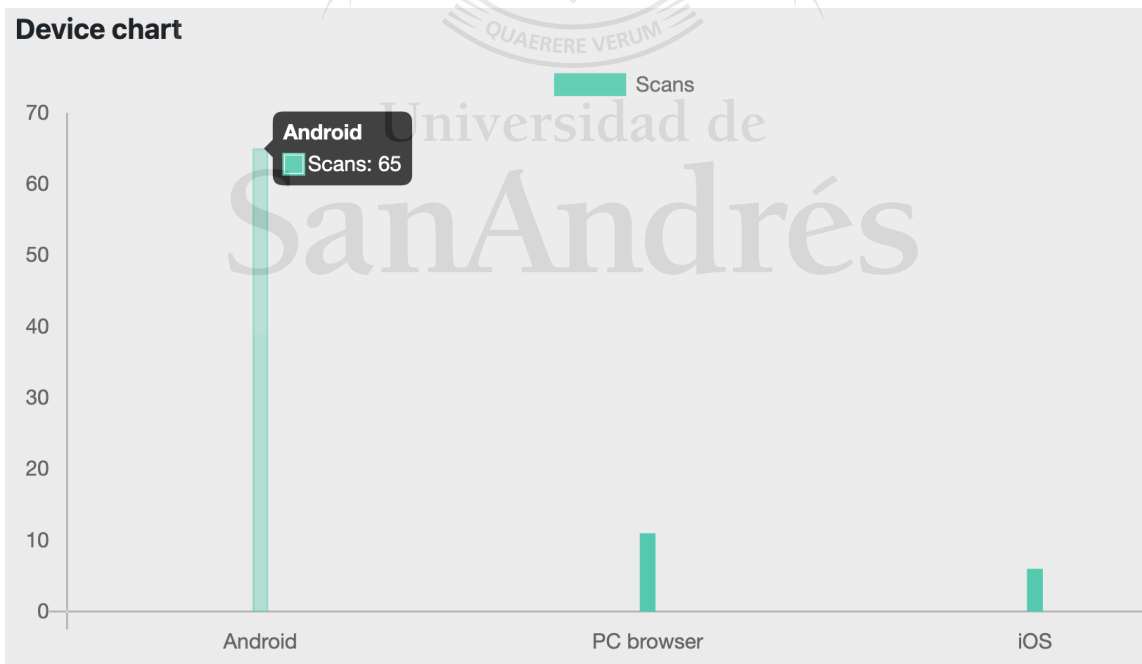


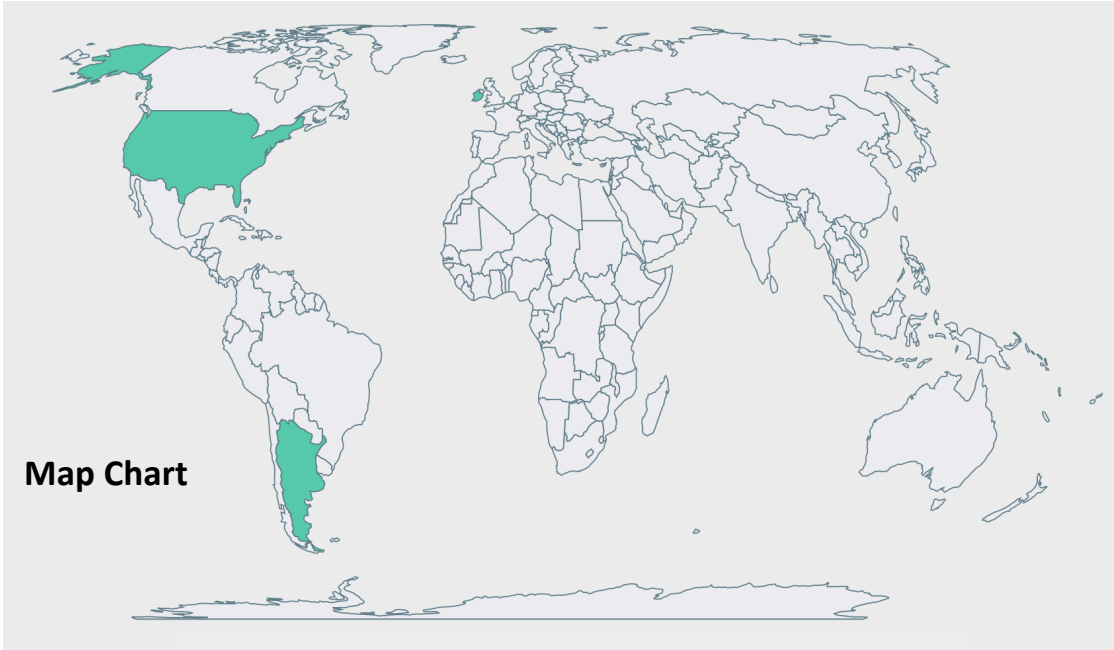
El dashboard muestra la cantidad de hits por día, hora y dispositivo utilizado:





Se detalla a continuación cuales fueron los dispositivos utilizados para acceder al código:





Number of scans	Location	Device
27	AR - _Aires	Android
25	AR - Martin Coronado	Android
25	AR - Buenos Aires	Android
9	AR - Baradero	Android
9	AR - Buenos Aires	PC browser
7	AR - Rosario	Android
6	AR - a	Android
4	AR - Martin Coronado	PC browser
3	AR - _Aires	iOS
3	AR - Buenos Aires	iOS
3	AR - Lanuss	Android
3	AR - Alta Gracia	Android
3	AR - Castelar	Android
2	AR - Villa Crespo	Android
2	AR - San Miguel de Tucumán	Android
2	AR - Florida	Android
2	CO - Medellín	Android
2	AR - Villa Madero	Android
2	US -	iOS
2	AR - Florida	PC browser
2	AR - Tres Arroyos	Android

2	AR - Neuquén	Android
2	IE - Dublin	iOS
1	AR - Adroque	Android
1	AR - Dock Sud	iOS
1	AR - Mendoza	Android
1	AR - Lomas de Zamora	Android
1	AR - Garins	Android
1	AR - Saenz Pena	Android
1	AR - Vicente Lopez	iOS
1	AR - Rosario	PC browser
1	AR - Florencio Varela	Android
1	AR - _Aires	PC browser
1	AR - Hurlingham	Android
1	AR - La Plata	iOS
1	AR - Santa Lucia	Android
1	IL - Ashdod	iOS
1	AR - Martinez	PC browser



Universidad de
San Andrés

Anexo 3

Para el cálculo de estimación de TAM/SAM/SOM, las siguientes variables fueron consideradas:

- ◇ Inflación
- ◇ Tipo de Cambio
- ◇ Tasa Crecimiento E-Commerce

Estimación TAM/SAM/SOM considerando variables como Inflacion en Argentina, Tasa Cambio Dólar y Tasa Crecimiento e-commerce					
	2023	2024	2025	2026	2027
INFLACION ESTIMADA	142%	105%	55%	26%	20%
TIPO DE CAMBIO	407	719,13	1111,8	1397,5	1677,0
TASA DE CRECIMIENTO E-CMM	14%	12%	12,00%	12%	12,00%

Con respecto a la valoración de las transacciones realizadas, se consideraron datos de las siguientes fuentes para tomar el valor promedio de la cantidad de transacciones realizadas a nivel global, regional y local, el valor del ticket promedio según el CACE para la compra de productos más comunes, el IPC, el informe del REM del BCRA para los meses de Mayo, Junio y la proyección de la tasa de e-commerce a nivel global, región Latino América y local en Argentina.

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
TAM	#Tx E-commerce (1)	59.000.000	67.260.000	75.331.200	84.370.944	94.495.457	105.834.912
	Valor Promedio compra \$ (2)	\$ 13.488,00	\$ 32.640,96	\$ 66.913,97	\$ 103.448,99	\$ 130.035,39	\$ 156.042,46
	Valoración en USD	USD 5.912.053.787	USD 5.394.179.286	USD 7.009.455.184	USD 7.850.589.806	USD 8.792.660.582	USD 9.847.779.852
SAM	#Tx E-commerce (3)	2.478.000	2.824.920	3.163.910	3.543.580	3.968.809	4.445.066
	Valor Promedio compra \$ (3)	\$ 36.500,00	\$ 88.330,00	\$ 181.076,50	\$ 279.944,27	\$ 351.889,95	\$ 422.267,94
	Valoración en USD	USD 671.943.835,67	USD 613.083.989	USD 796.670.729,28	USD 892.271.216,79	USD 999.343.762,81	USD 1.119.265.014,34
SOM	#Tx E-commerce (1)	470.820	536.735	601.143	673.280	754.074	844.563
	Valor Promedio compra \$ (2)	\$ 36.500,00	\$ 76.650,00	\$ 145.635,00	\$ 225.151,71	\$ 283.015,70	\$ 339.618,84
	Valoración en USD	USD 127.669.329	USD 101.082.856	USD 121.740.794	USD 136.349.689	USD 152.711.652	USD 171.037.050

La valoración se realizó en US Dólar.

Anexo 4

Costos Fijos

Cálculo de Salarios y su proyección para los próximos 5 años:

Costos							
Salarios	Mensuales	Año 2022	2023	2024	2025	2026	2027
CEO	1.000.000	13.000.000	31.460.000	64.493.000	99.706.178	125.330.666	150.396.799
CTO	800.000	10.400.000	25.168.000	51.594.400	79.764.942	100.264.533	120.317.439
CFO	500.000	6.500.000	15.730.000	32.246.500	49.853.089	62.665.333	75.198.399
Actualizacion Inflacion		1	142%	105%	55%	26%	20%
Subtotal Salarios		29.900.000	72.358.000	148.333.900	229.324.209	288.260.531	345.912.637
Cargas Sociales		35.000.000	75.000.000	140.000.000	220.000.000	290.000.000	400.000.000
Sobtotal Salarios y Cargas Sociales \$ Peso:		64.900.000	147.358.000	288.333.900	449.324.209	578.260.531	745.912.637
Tipo de Cambio \$/Dólar		343	407	719,13	1111,8	1397,5	1677,0
Total Salarios y Cargas Sociales USD		189.213	362.059	400.948	404.141	413.782	444.790

Cálculo de tecnología para desarrolló e implementación de nueva plataforma tecnológica, considerando valores de recursos por hora.

Gastos Tecnologia							
Costos por Hora de Recursos para el Desarrolló Plataforma Tecnologia Lüego							
Perfil/Rol/Cargo	Costo Hora	Horas	Costo Total				
PM de Desarrolló de SW	12.116	1.600	19.385.744				
Consultor Desarrollador - Business Analyst	16.954	1600	27.125.632				
Consultor Desarrollador - Business Analytics	16.768	300	5.030.325				
Consultor DevOps Infraestructure	14.574	200	2.914.842				
Analista Funcional	8.776	200	1.755.210	3510420			
Analista Testing	8.776	200	1.755.210				
Analista Marketing Digital	9.485	200	1.897.000				
Analista Soporte tecnico - Help Desk Contact Center	5.144	200	1.028.800	2057600	3086400	4115200	

IT - Cantidad de Recursos Requeridos para el desarrolló de la plata	0	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente de Proyecto de Desarrolló de SW	19.385.744	0	0	0	0	0
Consultor Desarrollador - Business Analyst	27.127.632	0	0	0	0	0
Consultor Desarrollador - Business Analytics	5.030.325	5.030.325	5.030.325	5.030.325	5.030.325	5.030.325
Consultor DevOps Infraestructure	2.914.842	2.914.842	2.914.842	2.914.842	2.914.842	2.914.842
Analista Funcional	3.510.420	0	0	0	0	0
Analista Testing	1.755.210	0	0	0	0	0
Analista Marketing Digital	1.897.000	1.897.000	1.897.000	1.897.000	1.897.000	1.897.000
Analista Soporte tecnico - Help Desk Contact Center	2.057.600	2.057.600	3.086.400	3.086.400	4.115.200	4.115.200
	63.678.773	11.899.767	12.928.567	12.928.567	13.957.367	13.957.367
Tipo de Cambio \$/USD	343	407	719	1.112	1.398	1.677
Total Gastos Desarrolló y Soporte Plataforma Tecnologica USD	185.652	29.238	17.978	11.629	9.987	8.323

* Costo Campaña Ventas y Marketing aproximado 100.000 Pesos Mensuales

**Costo Desarrolló Plataforma Tecnologica, 5000 USD Mensuales

***Costo Asesor Legal y Contable - Tarifa Promedio por Hora 8000 Pesos Argentinos (20 horas Mensuales Aproximadamente)

****Costo Hosting Anual de Plataforma Tecnologica 700USD Mensuales (

*****Salarios y Cargas Sociales Anuales por CEO/CTO/CFO/CMO

Costos de Marketing y Ventas estimados para presentación de plataforma

Lüego

Gastos Ventas y Marketing	0	2023	2024	2025	2026	2027
Contratos Agencia de Marketing Comm Manager y Mktg Digital	1.500.000					
Sesiones y Eventos en Hotel Presentacion Plataforma - 100.000 p	2.500.000					
Viaticos y Presentaciones - Hotel y Pasajes - 10 vuelos al año	750.000					
Pasajes Avion - Vuelo Domestico	300.000					
Reserva Hotel - Tarifa por 3 días - 15000 por día	450.000					
Total Gastos Ventas y Marketing	4.750.000	11.500.000	23.575.000	36.541.250	46.041.975	55.250.370
Tipo cambio	343	407	719	1.112	1.398	1.677
Total Gastos Ventas y Marketing en USD	13.848	28.256	32.783	32.867	32.946	32.946

Inversión Inicial y Activos Fijos

Gastos Infraestructura	Valor Unitario	Cantidad				
Laptop Dell Inspiron 3525 8GB RAM 256GB SSD	500.000					
Laptop Dell Inspiron 3525 8GB RAM 256GB SSD - USDollar	1.500	10				
Compras Hadware	15.000					
Depreciaciones		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Inversiones en Activo Fijo						
Desarrolló Plataforma Tecnologica	185.652	29.238	17.978	11.629	9.987	
Activos - Hardware	15.000					
Total Inersiones en Activo Fijo	200.652	29.238	17.978	11.629	9.987	


 Universidad de
San Andrés

Anexo 5

Cálculo de la tasa de descuento

Se tomaron para el análisis el valor de los bonos libre de riesgos del tesoro de Estados Unidos - Risk Free US Bonds Rate:

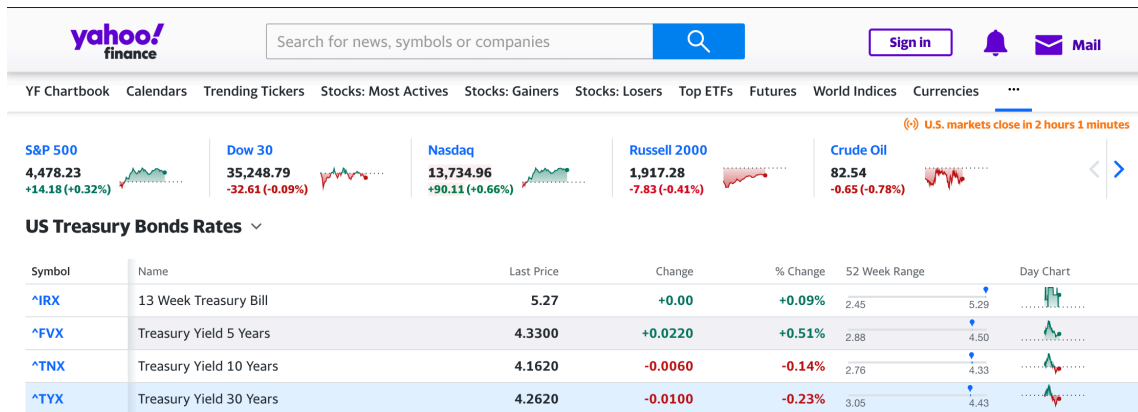
https://finance.yahoo.com/bonds/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADD_vq2jgpH4SpvoyK7UtxcrySUUoxj0Bsq0pam2ehjP7tzLYCipzSskES-OJppfrQhfvS4D_Qb6rJxIDnaOsi5gYQOqSDX3j-C9tya8RRYjl9yO6wX_u4THeeEHGpJ5e-j-NdqjVRdxDN9D1YLZisYgWmfKrqGTBQBnpGxpkYxQ

Industry – Bu

Cálculo de la tasa de descuento WACC		$Ku = Rf + Rp + (Bu * (RM - Rf))$
		Ku=
Rf	4,16%	10 Year Treasury Rate August 11th 2023
Bu	0,15	
RM	5%	
Rp	17,61%	
(RM-Rf)		
Ku= 4,16% + 17,61% + (0,15*(5%-4,16%))		
Ku=21,6%		
Riesgo de Mercado de 5%		
Riesgo Pais tasa : Rp		
Cálculo de la prima en base Riesgo Pais Argentina - Riesgo Pais USA (157): 17,61%		
Riesgo Pais Argentina Agosto 2023: 1918		
Riesgo Pais USA: 157		
Ku=Rf + Rp + (Bu* (RM-Rf))		
Se toma para este proyecto la beta despalancada		
ya que se va a requerir de capital de inversionistas y de los fundadores para llevarlo adelante.		

Se toma entonces para este proyecto Luego, la beta des apalancada ya que se va a requerir de capital de inversores y de los fundadores para avanzar con el mismo.

Para el cálculo de la tasa entonces se toma el valor de los bonos del tesoro de Estados Unidos que surge de Yahoo Finance:



---Fin---

