



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración de Negocios
Magíster en Administración de Negocios

Plan de Negocios – Rainbow Capital

Autor: Alejandro Louhau

DNI: 29.926.136

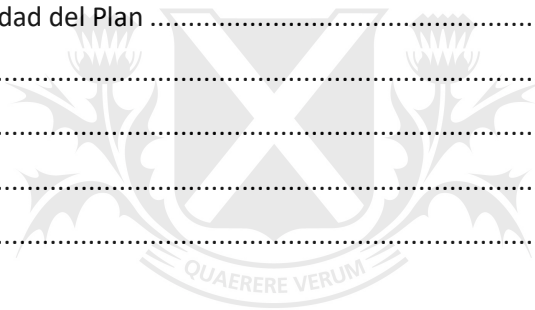
Director: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 30 de Septiembre de 2017

Contenido

Descripción de la Oportunidad de Negocio Analizada.....	4
Objetivo del trabajo	4
Oportunidad	4
Principales necesidades y problemas.....	4
Entorno de negocios	5
Industria.....	5
Cliente.....	10
Servicio	12
Mercado	13
Objetivos.....	15
Misión, Visión y Valores.....	15
Equipo directivo	16
Fortalezas personales y del equipo	16
Herramientas y Conceptos de Management.....	17
Investigación de Datos Clave.....	19
Mercado	19
Volumen del mercado en pesos y unidades	19
Consumidores.....	20
Evolución de la población.....	20
Segmentos.....	21
Análisis de la población estudiada	21
Encuesta	22
Tecnología	24
Aplicaciones similares en Argentina y el Mundo	26
Análisis Estratégico del Negocio	28
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	28
FODA.....	28
Análisis estratégico del modelo de negocio	30
Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios	34
Marketing.....	34
Servicio	35

Precio.....	35
Promoción y Plaza	36
Presupuesto	37
Comportamiento del consumidor: Journey de compra / consumo.....	37
Mercado Target y Conversión.....	37
Recursos Humanos.....	39
Equipo.....	39
Operaciones.....	40
Plan Financiero	41
Valuación	43
Plan de Implementación.....	44
Condiciones para la Viabilidad del Plan	46
Factores Clave de Éxito	46
Conclusiones del Estudio.....	48
Referencias.....	49
Anexos.....	53



Universidad de
San Andrés

Descripción de la Oportunidad de Negocio Analizada

Objetivo del trabajo

El objetivo del presente trabajo es demostrar la viabilidad de un negocio en la industria de la gestión de patrimonios e inversiones, que aborda una oportunidad, proveniente de una necesidad potencial de un segmento de clientes, que puede ser resuelta por los avances tecnológicos, mejorando las actividades que hoy realizan los competidores, en un entorno de potencial crecimiento.

Oportunidad

Principales necesidades y problemas

Frente a la detección de una necesidad latente de clientes desatendidos y demanda insatisfecha en la industria de las inversiones y la administración de patrimonios personales, se plantea el desarrollo de un modelo de negocios que, mediante el apalancamiento en soluciones tecnológicas, los acerque al mundo de las finanzas e inversiones.

Esta oportunidad, surge del análisis y recopilación de una serie de datos e información que evidencian la existencia de un mercado potencial no atendido por los jugadores actuales. Los dos vectores principales que guían la idea que dio lugar al modelo de negocio, son la cantidad y el incremento de los saldos en pesos en cajas de ahorro y la calidad de la cultura financiera del ahorrista en Argentina, puesta de manifiesto en las elecciones a la hora de invertir o, directamente, en no invertir en absoluto. A esto, se suma la desatención de los principales competidores, quienes no aprovechan al máximo las capacidades tecnológicas y la información con la que cuentan, como si lo comienzan a hacer las empresas de tecnología financiera (*fintech*).

Respecto a los clientes, se distinguieron tres segmentos: Primario (ahorristas sin experiencia que no invierten), Secundario (ahorristas inexpertos que invierten pero por debajo de su potencial) y Terciario (ahorristas que invierten, tienen experiencia, pero no cuentan con herramientas para potenciar sus inversiones, no están satisfechos con su plataforma). Rainbow Capital se enfocará en el primer grupo, con el fin de enfocar los esfuerzos de captación y lograr la adhesión de este nicho específico.

De los análisis efectuados, los problemas causales de la situación en la que se encuentran los no-inversores son, principalmente, la falta de conocimiento y la ausencia de una solución que brinde seguridad, confiabilidad y usabilidad.

En definitiva, la idea abordada en el modelo de negocio representa una oportunidad porque puede ser implementada, agregará valor al usuario final, el precio del servicio es suficiente para sustentar los costos de brindarlo, existe un patrón de crecimiento interesante para el servicio, es novedoso respecto a los negocios del rubro y es posible construir una barrera competitiva o aspecto diferenciador sostenible, como veremos en el desarrollo del presente trabajo.

Entorno de negocios

Industria

Análisis de la industria

La industria en la que Rainbow Capital (RC) se desenvolverá es la de la Gestión de inversiones y patrimonios. En esta, los principales competidores que ofrecen servicios son las entidades bancarias, agentes del mercado de capitales y la incipiente aparición de las empresas tecnológico-financieras o *fintechs* (contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*).

En la actualidad, se encuentran operando en la industria 63 bancos¹, 239 agentes del mercado de capitales² y 4 *fintechs*³ (dedicadas a *wealth management*, ver Anexo I). La cantidad de bancos en Argentina se mantuvo estable durante los últimos 4 años, siendo la principal novedad para el año 2018, la aparición de dos bancos exclusivamente online, los primeros de este tipo en el país (Wanap y TSA Banking⁴). Por otro lado, se espera una mayor irrupción de las *fintechs* con perspectivas de crecimiento en los próximos años, como se desarrollará más adelante. Es decir, frente a una cantidad de oferentes que se mantiene disputándose los clientes existentes, la disrupción de las *fintechs* puede ser una preocupación para la industria.

Respecto del volumen y participación de los principales jugadores en la industria, podemos ver que del volumen negociado a mayo 2017 por 212 agentes (\$672.187 millones), el 50% del total fue operado por 10 entidades, de los cuales la mitad son bancos (20% del volumen total) (Anexo II).

Esto significa que los principales bancos, además de concentrar los depósitos, también son grandes jugadores en el mercado de capitales.

Análisis de la oferta

Si bien no se detecta una oferta idéntica hoy en el mercado, si existe competencia directa, indirecta y servicios sustitutos. Las soluciones brindadas por esta competencia, se enfocan en un posicionamiento centrado en la oferta de rentabilidad y las estrategias de marketing se centran en ello. Es decir, cuando uno ingresa a su sitio u observa el eje de sus campañas de marketing, el tema central es el ofrecimiento de rentabilidad al inversor. Ninguno de los grandes

¹ Banco Central de la República Argentina (Mayo 2017). Información de Entidades Financieras. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp?fecha=201705

² Bolsas y Mercados Argentinos (Julio 2017). Agentes miembro BYMA y convenio ROFEX. Recuperado de <https://www.byma.com.ar/alycs/>

³ Finnovista (Septiembre 2016). Fintech Radar Argentina: 60 startups a la vanguardia del sector Fintech argentino. Recuperado de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-argentina/>

⁴ Sale a la cancha otro banco online: TSA Banking (15/06/2017). Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/sale-cancha-banco-digital-tsa-banking_0_HJC1FDxQZ.html

jugadores ofrece facilidad, accesibilidad, o costos claros como beneficio central para el cliente. Se podría decir que se dirigen a un cliente con conocimiento.

Las *fintech* en cambio, están inclinándose más por el camino de la facilidad o la experiencia de usuario, pero todavía con el foco puesto en la renta.

Las ventajas competitivas de los principales jugadores de la industria se encuentran en sus carteras de clientes consolidadas y la atención presencial “personalizada”, comparado con la oferta propuesta por RC que al ser nueva carece de escala y apunta a una atención más automatizada que no requiera del tiempo del cliente. Esta última ventaja de la competencia, se pretende eliminar desde el abordaje de un nicho que no busque ese diferencial.

Entorno competitivo

Según una encuesta de PwC⁵, al 89% de las instituciones financieras les preocupa perder ingresos debido a las *fintech* dentro de los próximos cinco años (con una pérdida de entre el 21% y el 40% de los ingresos), más del 80% planea asociarse con desarrollos tecnológicos *fintech* y el 88% espera que se consoliden los canales de aplicaciones móviles, websites y/o plataformas basadas en la web.

Se evidencia que la competencia migrará hacia soluciones que incorporen más la tecnología, como ocurre en muchas otras industrias. Al igual que en otros sectores, a la banca le está llegando la hora de la disrupción. Este viraje, según el mencionado informe, concluye que las *fintech* están modelando desde afuera de la industria los servicios financieros. Donde las instituciones financieras tradicionales han fallado, las *fintech* están teniendo éxito, con la desintermediación como su más poderosa herramienta y además recortando costos.

Entender la dinámica de cómo está cambiando esta competitividad, ayuda a entender y dar forma a la oportunidad para que llegue mejor a los clientes, cuestión que se tendrá en cuenta en el desarrollo del plan de marketing.

⁵ PWC (2016). Encuesta Global de FinTech, capítulo Argentina. Recuperado de <http://www.pwc.com/fintechreport>

Principales dinámicas del sector en cuanto a JV y M&A

Del informe mencionado⁵, surge que la mitad de las organizaciones consultadas en Argentina está asociada con una empresa *fintech*, el 39% monitorea las nuevas alternativas para responder competitivamente, un 22% compra servicios de empresas *fintech* para mejorar los propios y en los próximos 3-5 años: el 83% espera participar de alguna asociación con *fintech* y el 64% prevé adquirir una empresa del innovador segmento.

Factores clave de éxito de la industria

Se identificaron una serie de factores clave de éxito, que son drivers de crecimiento y expansión para la industria en los próximos años:

1. el blanqueo de capitales (aumenta el ahorro disponible),
2. el blanqueo de la economía en general,
3. el aumento de la bancarización,
4. el crecimiento del PBI, que trae aparejado un aumento del ahorro,
5. la existencia de un conjunto de usuarios abierto a la tecnología generadora de valor,
6. y que están dadas las condiciones para que el mercado de capitales entre en un período de fuerte expansión.

Estas posibilidades se pueden identificar comparando su nivel de desarrollo con el que presentan otros países de la región⁶:

Como % s/PBI	Argentina	Brasil	Chile	México
Oferta IPO	0,03%	0,21%	0,18%	0,37%
Volumen administrado por FCI	5%	40%	17%	10%
Capitalización de empresas Cotizantes	11%	36%	90%	37%

⁶Revista NBS Bancos y seguros. (Abril 2016). Un mayor crecimiento del mercado de capitales. Recuperado de <http://www.nsbancosyseguros.com/5345/un-mayor-crecimiento-del-mercado-de-capitales/>

Para una evolución de las inversiones en FCI de personas físicas, saldos y operaciones de plazo fijo, volumen negociado de títulos públicos y monto en circulación de Lebacks, ver los Anexos III, IV y V. Esto marca una tendencia de como seguirá el crecimiento, apalancado en los drivers mencionados.

Situación legal/regulatoria de la industria

Según la encuesta de PwC5 a bancos y *fintechs*, el 67% de los participantes argentinos consideró la situación legal un obstáculo, especialmente en el área de identidad digital, el 41% opinó que interfieren con los nuevos modelos de negocios (como el financiamiento colectivo o los préstamos entre pares), el 37% destacó las barreras para la innovación en áreas como prevención del lavado de dinero (AML) y “conoce a tu cliente” (KYC), y también para el dinero electrónico y las criptomonedas, 35% señaló el impacto sobre el almacenamiento, la privacidad y la protección de datos.

Por otro lado, se ven avances como la apertura de cajas de ahorro a través de medios electrónicos y flexibilización de requisitos, creación del medio de pago debito inmediato, depósito electrónico de cheques y apertura de cuenta a menores de edad⁷.

La aprobación (pendiente) de la nueva ley del mercado de capitales daría impulso a las inversiones.

Cabe destacar que en Banco Central da señales de querer que el ecosistema *fintech* se desarrolle. En este sentido, en la reciente incursión de Mercado Libre en el otorgamiento de créditos a sus clientes (a través de Mercado Crédito), el Banco Central manifestó que no interferirá con una regulación de este modelo. La respuesta del tándem Federico Sturzenegger-Lucas Llach (esté último vice del Central y además encargado de la innovación tecnológica) sorprendió a más de un

⁷ Banco Central de la República Argentina. Medidas adoptadas. <http://www.bcra.gov.ar>.
http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Medidas_adoptadas.asp

banquero: "No hay ningún problema en que ustedes creen una *fintech* para salir a prestar sin este tipo de regulaciones"⁸.

Ciente

Identificación del cliente y propuesta de valor

En Argentina, el 51% de la población bancarizada de clase media no invierte su dinero (44% de los hombres y 61% de las mujeres) y quienes lo hacen se vuelcan por el plazo fijo y/o la compra de dólares (aunque técnicamente no sea una inversión)⁹.

Una medida del crecimiento de este segmento de clientes (no inversores) puede observarse en el incremento mes a mes de los saldos en cajas de ahorro, como se analizará posteriormente en la sección correspondiente al mercado.

Quienes invierten, lo hacen a través de alguna de las entidades mencionadas en el apartado anterior, mediante los medios o plataformas que estas dispongan (sucursales, banca online y en el caso de las *fintech* aplicaciones o webs).

En base a una encuesta de la Cámara de Agentes de Bolsa⁹ y otra de elaboración propia¹⁰, se identifican tres niveles de clientes:

- a) Primario: ahorristas sin experiencia que no invierten.
- b) Secundario: ahorristas inexpertos que invierten pero por debajo de su potencial (esporádicamente hace un plazo fijo y/o compra dólares).
- c) Terciario: ahorristas inversores, insatisfechos con su plataforma (invierten pero no saben qué sucede con su inversión, es una "caja negra").

⁸ Infobae. (Junio 2017). Bancos versus Fintech: la pelea que llegó a la Argentina. Recuperado de <http://www.infobae.com/economia/2017/06/14/bancos-versus-fintech-la-pelea-que-llego-a-la-argentina/>

⁹ Cámara de Agentes de Bolsa junto a la consultora D'Alessio IROL (julio 2017). Recuperado de <http://www.ambito.com/890304-estudio-revela-cuantos-argentinos-invierten-y-en-que-instrumentos-lo-hacen>

¹⁰ Alejandro Louhau (Agosto 2017). Encuesta propia. Recuperada de <https://goo.gl/forms/MSdmyTNMRjRdC6jH3>

Para dirigir mejor los esfuerzos y recursos para alcanzarlo, RC se enfocará en los primeros, el nicho correspondiente a los no inversores. La segunda segmentación a partir de aquí es etaria, considerando que el uso de aplicaciones o plataformas web tiene mayor aceptación en la población joven¹¹ y que esta generación incrementará su participación en la fuerza laboral (y por lo tanto su ingreso y ahorro) en el futuro cercano (75% de la fuerza laboral del mundo para 2025¹¹).

Pese a ofrecer una solución online accesible desde cualquier punto, para concentrar los esfuerzos de marketing, operaciones e implementación, se segmentará por alcance geográfico, limitándose en un principio a Capital y Gran Buenos Aires (51% de los saldos¹², Anexo VI).

De esta manera, el perfil del cliente identificado quedaría definido por “no inversores”, de entre 20 y 40 años, que viven en Capital y Gran Buenos Aires y cuentan con una fuente de ingreso que les permite ahorrar (y se encuentra bancarizado). Respecto a sus características y perfil psicográfico, RC se enfocará en llegar a aquellos clientes que valoran su tiempo, el diseño, la calidad, las nuevas tecnologías, son sociales, quieren divertirse en lo que hacen, les gusta la simplicidad y evitar las complicaciones.

Las necesidades insatisfechas del segmento identificado son: una aplicación adaptada a la actualidad, facilitadora, aceleradora y entretenida para aquellos “no inversores” que no están siendo alcanzados ni por los bancos ni por los agentes (considerando que sus ahorros permanecen estáticos en sus cuentas).

Propuesta de valor

Para cubrir estas necesidades se ofrecerá una solución que se dirige y agrega valor al usuario mediante su facilidad, accesibilidad, automatización, educación,

¹¹ BBVA Innovation Center (2015). Generación “Millennial”. Recuperado de www.centrodeinnovacionbbva.com

¹² Banco Central de la República Argentina. Boletín Estadístico (mayo 2017). AÑO LVIII- Nº5. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/BoletinEstadistico/boldat201705.pdf>

diseño, la transmisión de seguridad y confiabilidad y demostrando que con poco (esfuerzo y dinero), se puede obtener mucho a cambio (rendimiento).

Las necesidades que se estarán satisfaciendo para los clientes son el crecimiento (del patrimonio), éxito, estabilidad, seguridad, confianza e inclusión y pertenencia (al mundo de las finanzas), características que se pueden evidenciar a través de las respuestas a la encuesta¹⁰. De la misma, se desprende que a la hora de elegir una plataforma que brinde este tipo de servicio, los factores más importantes para el consumidor son la seguridad, la confianza y la facilidad.

Servicio

El servicio que RC ofrecerá es la gestión de inversiones y patrimonio. Este será online/mobile, no presencial y automatizado orientado a dar la mejor experiencia de usuario.

Para lograr esta experiencia, se deberá hacer foco en una serie de atributos principales del servicio: facilidad, novedad, personalización (customizable), carácter intuitivo, entretenimiento (gamification), automatización y aprendizaje.

Los principales atributos diferenciales del servicio respecto a la competencia serán la disminución de costos de transacción tanto de precio como de accesibilidad a través de una interfaz atractiva, su foco en el uso y la generación de barreras de salida (mostrar pequeñas ganancias, generación de competencia entre usuarios /sentido de comunidad).

Teniendo en cuenta las necesidades y los factores diferenciales del servicio, la oferta que acrecentará el patrimonio y generará valor para el cliente incluye:

- Producto: una plataforma sencilla, clara y segura
- Servicio: pertenencia a una comunidad, información, sugerencias, notificaciones y alertas automatizadas
- Precio: más claro y que se pagará mediante un rendimiento que hoy no está obteniendo

- Calidad e imagen: diseño e innovación

Mercado

Características de la demanda

La demanda viene dada por aquellos clientes descriptos anteriormente, que no realizan inversiones. En este sentido, es una demanda latente de ahorristas con depósitos no invertidos. Esta potencial demanda puede dimensionarse considerando los saldos en cajas de ahorro en pesos en el sistema financiero.

El saldo de depósitos en efectivo del sector privado en pesos a mayo 2017 es de \$1,17 billones, de los cuales \$0,32 billones corresponden a cajas de ahorro y de estos el 93,5% a personas físicas¹².

El segmento de ahorristas comprendidos entre los 20 y los 40 años representa el 26% en monto y el 37% en usuarios según la cartera de un importante Banco¹³, cifra acorde a la información del último Censo¹⁴, donde el 32% está comprendido en este rango.

Como se mencionara anteriormente, de acuerdo a un estudio reciente de la Cámara de Agentes de Bolsa⁹, el mercado abarcaría a la mitad de los argentinos bancarizados de clase media que no efectúa ningún tipo de inversión, pero limitando el alcance geográfico a Capital y Gran Buenos Aires.

PEST

Para complementar el análisis del macroentorno del mercado, se realizó un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

¹³ Información confidencial de uno de los diez bancos más grandes del país. Mayo 2017.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad.

En el ámbito político, luego de las elecciones primarias y la reacción de los mercados luego de las mismas, se esperaría una mayor estabilización cuando se ratifiquen los resultados en las elecciones de octubre, demostrando un aumento en la confianza y expectativas con el actual gobierno. Por otro lado, la continuidad de la promoción de la actividad empresarial (con la facilitación de trámites, beneficios impositivos, fomento de la inversión, acceso al crédito¹⁵), del blanqueo de capitales, el aumento de la bancarización y la integración con el mundo son indicadores positivos que promueven un buen ambiente de negocios.

Respecto al factor económico, previsiones del BCRA estiman un crecimiento del PBI del 3% para el año 2018, además de la recuperación que se está atravesando actualmente (2,8% para el 2017)¹⁶. Con respecto al sendero de la inflación, según el mismo informe y a partir del análisis de la curva de Lebac, se prevé que continúe en descenso. La relación de esta inflación local con la de Estados Unidos, manteniendo la competitividad actual del tipo de cambio, permiten prever un valor del dólar relativamente estable.

Otro aspecto positivo es la mayor libertad económica y apertura al mundo integración. Sin embargo, para consolidar un ambiente económico favorable es necesario que se disminuya el déficit fiscal, mediante una reducción del gasto, no solo con el aumento de la recaudación.

En lo social, las cuestiones a tener en cuenta y que afectaran positivamente al negocio son, como se mencionó, el crecimiento de la fuerza laboral millennial, la mayor aceptación de las empresas *fintech* y el aumento en la confianza en las aplicaciones financieras.

Por último, dentro del factor tecnológico se espera una consolidación del ecosistema *fintech*, con el lanzamiento de dos bancos online, aplicación de la información y tecnología a la automatización y avances en lo referente a

¹⁵ Ministerio de producción. Presidencia de la Nación. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ar/pymes>

¹⁶ Banco Central de la República Argentina. (Agosto 2017). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170831%20Resultados%20web.pdf>

blockchain. En el apartado de investigación de datos clave, se efectuará un análisis más detallado del futuro de los servicios financieros.

Objetivos

Los objetivos estratégicos generales que guiarán las acciones de RC son el desarrollo de un modelo rentable, lograr un crecimiento sustentable en el largo plazo y una base de datos de clientes de alto valor que pueda ser capitalizada.

Más detalladamente, estos objetivos incluyen otros particulares que dan sustento a esta estrategia como incorporar servicios que agreguen valor al cliente, perfeccionar la usabilidad, aprender de la experiencia propia y del usuario, acercar a más gente a las inversiones y guiarlos hacia una creciente sofisticación.

Los objetivos económicos que deberán acompañar a los estratégicos son alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año, *payback* en el tercero y comenzar a monetizar la base de datos a partir del quinto.

Analizados por plazo se pueden exponer de la siguiente manera:

- Corto (12 meses): producto mínimo viable, lanzamiento y primeros 1.000 usuarios,
- Mediano (36 meses): lograr un crecimiento sostenido, alcanzar el punto de equilibrio y generar valor conjunto con el cliente
- Largo (60 meses): consolidar una base de datos, incorporar servicios e integrar la cadena de valor.

Misión, Visión y Valores

Misión: ofrecer una plataforma simple, segura, automática, digital y de alta disponibilidad a la mayor cantidad de personas.

Visión: Contribuir a la sociedad enseñando a las personas cómo maximizar el rendimiento de sus ingresos para su mayor satisfacción creando una nueva cultura de inversión financiera.

Complementando y acompañando esta misión y visión, la cultura organizacional pretende compartir los siguientes valores: innovación, integridad, responsabilidad, democracia y orientación al usuario.

Equipo directivo

Fortalezas personales y del equipo

El equipo directivo estará formado por un especialista en cada área central del funcionamiento de la empresa (finanzas, sistemas y marketing).

Alejandro Louhau: Contador Público, MBA Candidate, 16 años de desarrollo profesional en servicios, orientación al cliente, apasionado por la democratización de las finanzas personales mediante el aprovechamiento de la tecnología.

Hernán Carreras: Ingeniero en Sistemas, programador con 10 años de experiencia en Argentina y el exterior (Inglaterra y España), desarrollo profesional en empresas de servicios.

Victoria Parra: Licenciada en Marketing, MBA Candidate, expertise en marketing digital, desarrollo profesional en la industria tecnológica, ejecución de programas de loyalty.

El éxito del funcionamiento del equipo está fundamentado en el profesionalismo, la diversidad de perfiles y perspectivas, el vínculo, la camaradería, las habilidades complementarias, las redes, la orientación al servicio y la vocación de ser cada uno de los miembros del cuerpo directivo jugadores de equipo.

Herramientas y Conceptos de Management

En el estudio, investigación y análisis de la factibilidad de llevar a cabo el modelo de negocio desarrollado en el presente trabajo se utilizaron las siguientes herramientas y conceptos del management, por entender que fueron las más aptas y útiles para demostrar el potencial del proyecto.

- Concepto - Identificación de idea y oportunidad¹⁷¹⁸
- Herramienta - Business model canvas¹⁹
- Herramienta - Análisis FODA (Humphrey, Albert) (1960-1970)²⁰
- Herramienta – Encuesta
- Herramienta - Análisis PEST²¹
- Herramienta – 5 fuerzas de Porter (Porter, Michael. – 1980s)²²
- Concepto - Ventajas Competitivas & Cadena de Valor²³ (Porter, Michael. – 1980s)
- Concepto - 4 Ps del Marketing²⁴ (McCarthy, Jerome – 1950s)
- Concepto – Análisis de la Competencia²⁵ (Kotler, P. & Armstrong, G) (1970s)

¹⁷ Entrepreneurship, 3rd Edition. (2014). W. Bygrave y A. Zacharakis

¹⁸ The new business road test. (2013). J. W. Mullins

¹⁹ The Business Model Canvas. Strategyzer. Recuperado de <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

²⁰ Professional Academy (2017) Marketing Theories – SWOT Analysis. Recuperado de: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

²¹ Proven Models (2017) PEST Analysis. Recuperado de: <https://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/>

²² Proven Models (2017) Five forces. Recuperado de: <https://www.provenmodels.com/25/five-forces/porter,-michael-e>.

²³ Proven Models (2017) Value Chain Analysis. Recuperado de: <https://www.provenmodels.com/26/value-chain-analysis/porter,-michael-e>.

²⁴ Proven Models (2017) Four principles of the marketing mix. Recuperado de: <https://www.provenmodels.com/13/four-principles-of-the-marketing-mix/mccarthy,-jerome-e>.

²⁵ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing. (15 Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

- Concepto - Customer Journey²⁶
- Concepto – Emotional Branding²⁷
- Herramienta – Modelo AIDA
- Herramientas - Proyecciones Financieras
- Herramientas - Proyección de EERR, elaboración de flujo de fondos, valuación APV, análisis de sensibilidad, análisis de punto de equilibrio.



²⁶ Harvard Business Review (2015). Competing on Customer Journeys. Recuperado de:
<https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>

²⁷ RSW Creative (2014) The Business of Emotional Branding. Recuperado de:
<http://www.rswcreative.com/business-emotional-branding/>

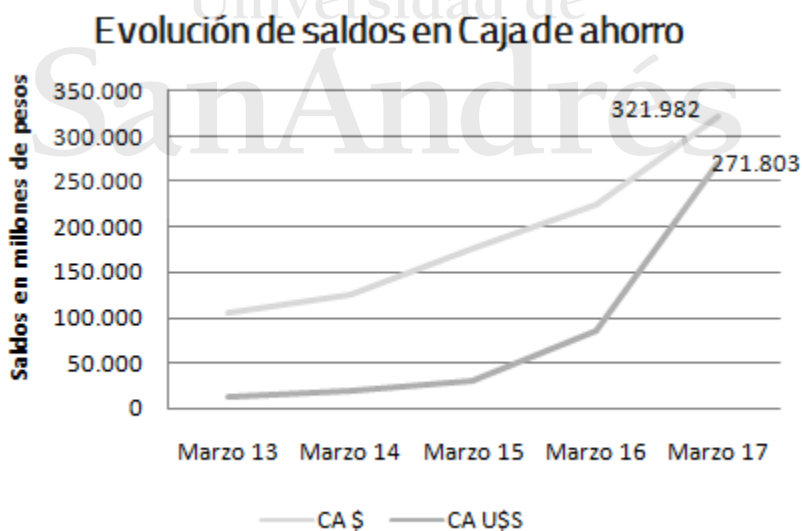
Investigación de Datos Clave

Mercado

Volumen del mercado en pesos y unidades

Según la información del Banco Central, el saldo en cajas de ahorro asciende a \$590 mil millones, de los cuales \$320 mil millones corresponden a cajas de ahorro en pesos y a su vez el 93% pertenece a personas físicas (\$299 mil millones). Este último monto está dividido en 22.996.610 de cuentas, es decir, un saldo promedio de \$13.000 por cuenta. El 51% de los saldos corresponden a Capital y Gran Buenos Aires.

Según este mismo informe, la tendencia de crecimiento de saldos en los últimos tres años fue del 41%, 28% y 43%.



Si se observa una serie más larga de datos²⁸, se aprecia que el aumento de saldos en la última década acompañó a la inflación. Del análisis de esta misma serie, se desprende que existe una estacionalidad marcada en junio y diciembre por aguinaldos.

A septiembre 2017, esta serie alcista de los depósitos a la vista continuaba su ascenso impulsada por la mayor actividad económica, siendo que ambos están estrechamente relacionados²⁹.

La cantidad de cuentas de ahorro aumentaron un 14% y un 15% los últimos dos años y un 3% en lo que va del corriente³⁰.

	Dic-2014	Dic-2015	Dic-2016	Mar-2017
Cuentas de ahorro	33.825.583	38.610.892	44.351.110	45.894.557

Consumidores

Evolución de la población

La selección de las características demográficas de la población objetivo tiene que ver con dos cuestiones: la edad y la localización. La edad es un primer filtro importante ya que se apunta a un segmento *tech friendly* o usuarios anticipados a la tecnología. Respecto a la localización, por una cuestión de concentración de esfuerzo comercial, se apunta a Capital y Gran Buenos Aires.

En el aspecto etario, según las estimaciones y proyecciones del Indec³¹, la población comprendida entre los 20 y 40 años se encuentra en torno al 32% del

²⁸Banco Central de la República Argentina. Consultas de series estadísticas. Recuperado de <https://goo.gl/U6PVpf>

²⁹ El Cronista. (Septiembre 2017). Por mayor actividad, depósitos a la vista crecen más que los plazos fijos. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-mayor-actividad-depositos-a-la-vista-crecen-mas-que-los-plazos-fijos-20170907-0054.html>

³⁰ Banco Central de la República Argentina. Información de entidades financieras (mayo 2017). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201705e.pdf>

total. Este porcentaje se mantendrá en los próximos 10 años incrementándose en valores absolutos al ritmo del crecimiento poblacional. Sin embargo, a los fines de evaluar al segmento target, hay que considerar que en el transcurso de este tiempo, la población que sale de este rango (mayores de 40) también seguirían estando alcanzados como objetivo. Es decir, más allá de la composición porcentual etaria en cada año, se considera que la base poblacional objetivo será incremental (moviéndose, por ejemplo a 20-41, 20-42, etc.).

Por el lado de la localización, según información del Boletín estadístico mensual del Banco Central^{Error! Bookmark not defined.}, el 51% de los depósitos de personas del sector privado se encuentran en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Para tener una idea del potencial de clientes para una campaña, se realizó un análisis de intereses mediante la herramienta Facebook Power Editor. Para un público entre 20 y 40 años, viviendo en Capital Federal, con intereses en ahorro, finanzas personales, inversiones o asesor financiero y con un comportamiento anticipado de tecnología y un nivel de formación que va desde universitario en curso a Maestría o Doctorado, se llega a un alcance potencial de 2,2 millones de personas.

Segmentos

Análisis de la población estudiada

Con el fin de verificar si la información demográfica se condice con la población bancarizada y analizar los saldos del rango etario bajo análisis, se estudiaron estas características en los clientes de uno de los diez bancos más importantes del país¹³.

³¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040. : total del país. - 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De este estudio surge que el 37% de los usuarios de este banco se encuentran comprendidos entre los 20 y 40 años y los saldos en posesión de este segmento representan el 26%, con un saldo promedio en la cuenta por cliente de \$9.177.

Como se observa, pese a representar un alto porcentaje de los clientes totales del banco, el dinero ahorrado por este segmento es inferior al promedio (representando solo el 26% del total). Esto quiere decir que a medida que la cartera de clientes envejece, los saldos ahorrados crecen. Analizando puntualmente al segmento, el saldo promedio de 20 a 30 años aumenta un 30% y de 30 a 40 un 50%.

En el apartado de Plan de Marketing, se analizará el segmento dentro del sistema bancario en su conjunto, a partir de estas premisas.

Encuesta

Identificado el mercado, los consumidores, el segmento apuntado dentro de estos y bajo la premisa de que el 50% de los argentinos bancarizados no invierten⁹, se llevó a cabo una encuesta¹⁰ para validar los motivos por los cuáles no se invierte y si se adoptaría una aplicación que facilite hacerlo.

Según la misma, la principal razón por la que no se invierte es por considerar que no se contaba con un capital suficiente, seguido de considerar que no ganaría el dinero suficiente para que valga la pena realizar la operación (con respuestas que señalaban ahorros mensuales promedio, luego de cubrir gastos, de entre \$5.000 y \$30.000). Luego siguen la falta de tiempo, no saber cómo hacerlo y considerar que era complejo o difícil. A continuación un grafico de estas respuestas (para ver en detalle los resultados de la encuesta ver Anexo VII).

¿Cuál fue la razón principal por la cual no realizaste ninguna de las operaciones anteriores?



50 respuestas

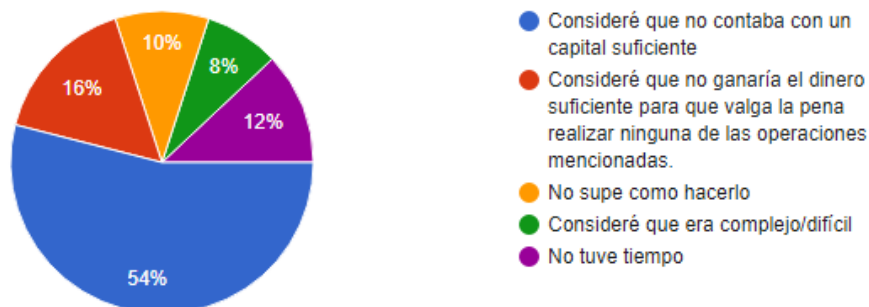


Imagen I. Impresión de pantalla de resultado de la encuesta

Consultando a quienes no invierten si utilizarían una aplicación financiera online (web/móvil) que ayude a gestionar el dinero de manera simple y sencilla para hacerlo crecer, el 78% se mostró de acuerdo: 50% contestó que sí y el 28% que lo consideraría. Las razones principales por las que no se verían atraídos eran no usar aplicaciones, falta de confianza, sensación de inseguridad y no imaginarse cómo podría funcionar.

Indagando nuevamente sobre el grupo de usuarios que no la utilizarían, si probarían una aplicación financiera que garantizara su seguridad, confiabilidad y fácil usabilidad, el 85% se mostró proclive.

Cabe destacar, que dentro de quienes si invirtieron en el último año también hay un interés en una aplicación financiera: un 92% se mostro de acuerdo (69% la utilizaría y 23% si se garantiza la seguridad confianza y usabilidad).

Este último grupo consideró inversión la compra de dólares (81% de las respuestas, con posibilidad de respuestas múltiples), aunque técnicamente no sea una inversión en sí.

Como conclusión, se puede decir que dadas las condiciones de seguridad, confianza y usabilidad de una plataforma, existe una predisposición al uso, que deberá ser acompañada con un correcto *awareness*, que transmita estos valores y derribe las barreras de falta de conocimiento, tiempo y complejidad.

Tecnología

Las mayores disrupciones hasta el momento se dieron del lado del consumo, la industria bancaria tiene que tener su gran disrupción. Es decir, tiene que haber un cambio del lado del ahorro y la inversión, motivado por el avance exponencial de la tecnología.

Hoy en día existe, como en toda disrupción en sus inicios, un intento lateral por empezar a hacerlo: los medios de pago, el *peer to peer lending*, préstamos a pequeños negocios, *mobile money*, manejo de las inversiones personales con consejeros robots, las monedas digitales. Pero la esencia de la industria todavía sigue siendo la misma, con los mismos jugadores (bancos) analizando por donde puede llegar a venir esa disrupción y queriendo adelantarse.

Sin embargo, como lo expresa Salim Ismail³², la disrupción siempre viene de afuera. De hecho, cuando se intenta hacer disrupción en una organización vieja el sistema inmune la ataca señala Ismail. Hoy en día, industrias dominadas por grandes jugadores que parecía difícil (o imposible) que dejaran el liderazgo se ven amenazadas por empresas tecnológicas o de conocimiento (Amazon, Pixar, Tesla) y se encuentran frente a la necesidad de adaptarse.

Frente al aumento de la inversión en *fintech* (1.8 billones en 2010 a 19 billones en 2015³³), los bancos siguen tratando de mantener el control de la relación con el cliente, intentando no perderla (o a los clientes). Pero el negocio sigue siendo el mismo: *just moving money around*³².

³² Salim Ismail (Diciembre 2016). Becoming An Exponential Financial Services Organization. Recuperado de <https://youtu.be/Y-O6xj-pb0>

³³ Bob Pisani (Diciembre 2016). What Does Money Want?. Recuperado de <https://youtu.be/SyGQhzixg7c>

Ante esta pasividad o bloqueo dentro de un esquema, las *fintech* están aprovechando los avances tecnológicos y de conocimiento y atacando nichos desatendidos que a medida que logran aceptación comienzan a crecer considerablemente. Durante mucho tiempo, los bancos contaron con mucha información de sus clientes que no fue utilizada en pos de un beneficio para el mismo. Ahora, empresas que quieren capitalizar este conocimiento del cliente tienen mayor probabilidad de ofrecerle algo que quiera.

Todos los datos que tienen los bancos (y que hoy no saben qué hacer con ellos) comienzan a ser explotados por nuevas compañías en busca de patrones que permitan manejar el dinero más eficientemente, analizar los gastos, ahorra una cierta cantidad de dinero por mes o analizar como manejan el riesgo. Este valor agregado tendiente a facilitar la vida financiera, viene siendo ignorado por la industria.

Una de las razones por la que la industria no entró en una gran disrupción hasta el momento es el factor confianza. La gente todavía necesita de un organismo centralizado que garantice la existencia de las transacciones que realiza. Hay muchos avances en el campo de la confianza, como por ejemplo los préstamos entre pares (*peer to peer lending*, sin intervención de un organismo centralizado), pero todavía no al nivel de otras industrias como pueden ser Uber o Airbnb.

Para dar este salto de confianza, hacer algo distinto a la forma en que siempre lo hicimos, se necesita atravesar tres niveles de confianza: confiar en la idea, en la plataforma y en el otro usuario³⁴. La cuestión más difícil de sortear hoy, es la última. Según Rachel Botsman, experta en colaboración y confianza, hoy en día la confianza está dejando de ser lineal y descendente (centralizada) y pasa a ser distribuida y basada en la responsabilidad. El mecanismo que va a acelerar este cambio va a ser la *blockchain*, para así dar el salto de confianza masivo que todavía no ha ocurrido.

³⁴ Rachel Botsman (Junio 2016). We've stopped trusting institutions and start trusting strangers. Recuperado de <https://goo.gl/trPj7f>

The Economist definió a la *blockchain* como la gran cadena de estar seguro de las cosas³⁵. Mediante su uso, no se necesita una autoridad centralizada, queda todo registrado, no hay necesidad de confiar en la otra persona. Una vez que esta tecnología sea familiar y comprendida por todos será el principio del gran cambio del sistema financiero como lo conocemos. Si bien la *blockchain* no es hoy un factor de éxito de la industria, si será un acelerador que la ayudará a crecer más cuando se empiece a materializar.

En palabras de Botsman, “La tecnología crea mecanismos que nos permiten confiar en la gente, compañías e ideas y, al mismo tiempo, la confianza en las instituciones esta colapsando”³⁴ 34. Las empresas que sepan aprovechar la información del cliente, explotarla y solucionarle sus problemas contarán con una ventaja competitiva. Lo más valioso del clientes es su tiempo, las empresas se deben esforzar en hacer que su experiencia sea lo más tranquila y sin esfuerzo posible.

Aplicaciones similares en Argentina y el Mundo

Para tener una noción del nivel de adopción de la tecnología financiera por parte de la generación digital y hacia donde están apuntando las nuevas firmas de manejo de patrimonios, podemos mirar algunos ejemplos de aplicaciones similares en el mundo y Argentina.

El caso de Robinhood³⁶ es bastante ejemplificador: con 2 millones de usuarios y \$ 75 mil millones de dólares en transacciones, está introduciendo una nueva

³⁵ The great chain of being sure about things (octubre 2015). The Economist.
<https://www.economist.com/news/briefing/21677228-technology-behind-bitcoin-lets-people-who-do-not-know-or-trust-each-other-build-dependable>

³⁶ Robinhood <https://www.robinhood.com/>

generación en el mercado de valores³⁷ y esto en solo tres años, con un 78% de los usuarios menores a 35 años.

Otro caso, quizá no tan resonante, con un claro enfoque hacia la inclusión financiera es el de GoldBean³⁸, el cual se basa en la inversión en compañías en base a los perfiles de gastos de sus clientes (a que compañías les compran bienes) y una marcada orientación a la educación del inversor.

En Argentina los recientes lanzamientos de iBillionaire³⁹ y Quiena⁴⁰ (orientadas a invertir en la bolsa de Estados Unidos), son dos de los ejemplos locales a los que se estaría sumando invertir.la⁴¹ próximamente.

Respecto a aplicaciones orientadas a dar otros servicios que pueden ser parte de la propuesta de valor de RC en el largo plazo (como se verá en el siguiente apartado), dos ejemplos interesantes son los de Fintonic⁴² en España y Cleo⁴³ en el Reino Unido, ambas orientadas a ahorrar dinero, optimizar las finanzas y controlar gastos, con una propuesta sencilla, automatizada y de interfaz amigable.

Por último, relacionado con este concepto de interfaz amigable y el de jugabilidad (*gamification*), es muy interesante el caso de Atom Bank⁴⁴ en el Reino Unido, un banco enteramente digital desarrollado sobre una plataforma utilizada para la creación de video juegos.

³⁷ Fast Company (Agosto 2017). How Brokerage App Robinhood Got Millennials To Love The Market. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/40437888/how-brokerage-app-robinhood-got-millennials-to-love-the-market>

³⁸ GoldBean <https://hellogoldbean.com/>

³⁹ iBillionaire <https://www.ibillionaire.com/>

⁴⁰ Quiena <https://www.quiena.com/>

⁴¹ Inverter.la <http://invertir.la/#home>

⁴² Fintonic <https://www.fintonic.com/>

⁴³ Cleo <https://meetcleo.com/>

⁴⁴ Atom Bank <https://www.atombank.co.uk/>

Análisis Estratégico del Negocio

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para estudiar el nivel de competencia, determinar cuan atractiva es la industria y desarrollar la estrategia de negocio, se llevó a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter. La conclusión, luego del análisis de los datos relevados para cada una de las dimensiones, es que la industria resulta atractiva fundamentalmente por tratarse de un sector en crecimiento, una baja lealtad de marca hacia los bancos, con bajos costos de cambio, un avance de las *fintech* (y el reconocimiento del mismo por los jugadores de la industria), una serie de clientes desatendidos, atomizados y con bajas barreras de salida (una transferencia bancaria) y el bajo poder de los proveedores (ahorristas que proveen liquidez) debido a su atomización.



FODA

Con el fin de dimensionar la situación del proyecto teniendo en cuenta sus características internas y las situaciones externas se llevo a cabo un análisis FODA (Anexo VIII). En el mismo se concluye que las fortalezas detectadas

superan a las debilidades y que, combinadas con un entorno en el que mayormente se presentan oportunidades, posicionan al proyecto en un escenario positivo.

Para este análisis, se utilizaron las fuentes externas y la encuesta propia mencionada. En función al análisis de estos datos y la comparación con la competencia, se llevo a cabo una ponderación cuantitativa de cada una de los factores.

Por el lado de las fortalezas, el modelo de negocio está ponderado como tal ya que está planteado como una empresa de sistemas (*fintech*) más que bancaria, que ingresa lateralmente en una gran industria, atacando un nicho desatendido. Desde esa posición, RC plantea una generación de valor compartida con el cliente siendo el fin último el valor de la cartera.

Otras fortalezas detectadas son las de ser *first mover* del nicho (las *fintechs* que hoy operan no apuntan al segmento definido), con servicios específicamente diseñados para las necesidades identificadas del nicho como son la facilidad, usabilidad, accesibilidad, el diseño, la tecnología y la automatización.

Por el lado de las debilidades, en una industria donde la credibilidad es relevante, ser una empresa desconocida iniciando sus actividades puede ser una contra (aunque por otro lado los millennials descreen de las instituciones tradicionales⁴⁵). Lo mismo ocurre con la carencia de sucursales físicas: no contar con ellas puede ser un obstáculo, pero por otro lado no son prioridad del mercado target y como se verá más adelante, los bancos tradicionales también pretenden reforzar los canales online en este sentido. Por último, de los análisis realizados se desprende que el ticket promedio (comisiones sobre saldos) del cliente target (no inversores) es menor que de aquellos que invierten, por lo que el modelo requiere alta penetración.

Analizando los factores externos, del lado de las oportunidades:

⁴⁵ The Millennial Disruption Index (2016). Recuperado de <http://www.millennialdisruptionindex.com/>

- a) existen clientes desatendidos (saldos ociosos en cajas de ahorro) y una demanda insatisfecha (no cuentan con una solución que los satisfaga) en el mercado target identificado,
- b) se trata de una industria (*fintechs*) y un mercado (ahorristas) en crecimiento,
- c) hoy no existe un sustituto idéntico,
- d) buena predisposición al uso de *apps* financieras del mercado target,
- e) potencial de expansión del mercado actual.

Las amenazas detectadas son las siguientes:

- a) existen bajas barreras de entrada para empresas *fintech*,
- b) preocupación de los usuarios del mercado target en la seguridad de las operaciones,
- c) posible reticencia a considerar invertir saldos pequeños o falta de predisposición del mercado target, prefiriendo la comodidad de la situación de no inversor, es decir, no querer salir de la zona de confort de "no invertir".

En síntesis, de la combinación de una situación de relativa fortaleza en un entorno que presenta oportunidades el escenario para el desarrollo de la empresa es favorable. Sin embargo, no hay que perder de vista que esta posición positiva presenta cierta fragilidad si no se trabajan las debilidades y se realiza la preparación pertinente para afrontar las amenazas. Para esto, RC deberá enfocar las acciones de marketing con el fin de lograr el posicionamiento deseado mediante una comunicación efectiva, constante y al target correcto.

Análisis estratégico del modelo de negocio

El modelo de negocio implica la creación de una compañía agente de liquidación y compensación del mercado de capitales que genera ingreso mediante el cobro de una comisión por el servicio de una herramienta que facilita la gestión de inversiones personales.

Los componentes críticos de este modelo, cuya conjunción son el resultado del negocio, comprenden:

- El modelo de ingreso (las mencionadas comisiones anuales sobre capital invertido)
- El modelo de costos: las erogaciones necesarias para alcanzar y potenciar los ingresos (Sistemas, Marketing, Finanzas)

Respecto al modelo de ingreso, la estrategia de crecimiento de la empresa implicará una agresiva campaña de marketing el primer año para lograr una fuerte penetración, seguido de un segundo año de estabilización y aprendizaje y consolidación a partir del tercero.

Para lograr este crecimiento agresivo, se partió de la detección de un conjunto de necesidades latentes en el segmento nicho apuntado, que significan la oportunidad para la compañía. Para satisfacerlas, se plantea el desarrollo de una empresa cuyas actividades están enfocadas en estas necesidades (básicamente las descritas en el modelo de costos) y que hoy la competencia no está realizando. Estas actividades se desarrollarán en el marco de un plan estratégico, cuyos objetivos se describen a continuación y cuyo recurso principal es el factor humano y la plataforma que este desarrolle.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de negocio se presenta como una fortaleza porque está planteado como una empresa de sistemas (*fintech*) no bancaria, que se apoya en la tecnología para brindar un servicio diferencial al prestado actualmente por sus competidores, entrando lateralmente en una gran industria y atacando un nicho desatendido. RC generará valor de manera compartida con el cliente, siendo el fin último el valor de la cartera.

En este sentido, la competencia central de RC estará enfocada en generar valor al cliente, además de financieramente, mediante el otorgamiento de la mejor experiencia de usuario en la industria (facilidad, usabilidad, accesibilidad, el diseño, la tecnología y la automatización).

Como se menciona en el análisis FODA, una amenaza en el corto o mediano plazo son las bajas barreras de entrada. Pero, si bien el servicio puede ser imitable por otra compañía igual de flexible (o por un competidor que compre un producto o adquiera una *fintech*), esto puede ser anticipado y establecer una estrategia para estar preparado. En este sentido, cabe mencionar que la competencia central con la que se comienza la penetración en el mercado puede ser correcta inicialmente, pero deberá mutar luego de aprovechada la instancia de *first mover*, cuando nuevos competidores comienzan a desarrollar un servicio similar. Este concepto de ventaja transitoria⁴⁶, guiará los pasos estratégicos a seguir por la compañía en el futuro. Además de la amenaza de nuevos competidores, las bajas barreras por cambiar de los clientes también merecen una solución estratégica. En este sentido, se planteará desde la plataforma la generación de un sentido de pertenencia (emulando una red social) y se mostrarán los logros, para que mediante pequeñas ganancias, el cliente se comprometa y se sienta motivado con el uso de la aplicación.

Comenzando como una disrupción en una industria enfocada en el ofrecimiento de rentabilidad (sin mayor valor agregado para el cliente), RC pretende evolucionar tanto en el desarrollo de la cartera, como en el servicio ofrecido, tanto en el origen de los fondos del cliente, como en su aplicación (integración horizontal hacia atrás y hacia adelante).

En un principio, mediante la diferenciación dentro de un nicho, se penetrará en una industria dominada por grandes jugadores para desde ahí, apalancado en la ventaja competitiva inicial, comenzar a ganar *market share*.

En el mediano plazo, el objetivo estratégico será comenzar a trabajar en la búsqueda de la integración horizontal hacia atrás. El camino a seguir en este punto es pasar de un origen de fondos manual (transferencia bancaria cuando el cliente lo desee) a uno automático. En este punto se abren dos alternativas, la primera será dependiente del avance de la regulación en el país para poder otorgar un servicio del estilo de aplicaciones como Fintonic⁴² (España) o Cleo⁴³

⁴⁶ Gunther McGrath, R.(2013). *The End of Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press

(Reino Unido). Para esto, será necesario que se permita la consulta de “solo lectura” de las cuentas bancarias de los clientes y así poder establecer ahorros automáticos que permitan generar fondos para luego ser invertidos. La segunda, si es que la normativa no avanza en esa dirección en los próximos 5 años, consiste en sugerir planes de ahorro al cliente dentro de la aplicación y frente al cumplimiento de cierto logro u objetivo personal, solicitar la realización de una transferencia bancaria.

En el largo plazo, luego de estabilizada la etapa de experiencia de usuario y planificación automática de ahorro, la visión estará puesta en la integración hacia adelante mediante la diversificación. Llegado este momento, con una cartera de clientes consolidada y una sofisticación por parte del (ahora si) inversor se podrán ofrecer servicios como préstamo entre pares, que ofrecen por un lado una mayor rentabilidad y por otro, la posibilidad de la financiación de proyectos. Esto se podrá hacer en el largo plazo considerando que el inversor, ya contando con una sofisticación mayor, estará dispuesto a asumir opciones de mayor riesgo y que el conocimiento de la cartera de clientes y el volumen de las operaciones le permitirán a RC realizar los análisis de viabilidad y unir a las partes intervinientes.

La visión estratégica final, apoyado en el desarrollo de la tecnología de cadena de bloques (*blockchain*), es terminan siendo un banco online descentralizado.

Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios

Marketing

Como se menciona en el análisis estratégico, RC se posicionará como *first mover* y a partir de esta ventaja competitiva, se desarrollará un activo marcario que permitirá ejecutar exitosamente las políticas de marketing y la narrativa en la que se basará la comunicación para atraer al mercado target y mantener el market share asegurando la rentabilidad del proyecto.

El análisis del consumidor en Argentina, dio una noción de qué cantidad es la gente que no invierte y los motivos por los que no lo hace. Un análisis del comportamiento a nivel global, otorga una visión de la apertura del segmento target a la solución propuesta. En el Millennial Disruption Index⁴⁵, que encuesta a 10.000 jóvenes, el 73% se vería más atraído por una nueva oferta de servicios financieros de Google Amazon Apple, Paypal u otras del sector, que por el banco de su país. Descreídos de esas instituciones, les gusta poner a prueba otros instrumentos que les brinden resultados más inmediatos aceptando los riesgos que conlleva (por ejemplo, buscar productos financieros en Internet)⁴⁷.

Según Alejandro Estrada, cofundador de iBillionaire, “Los millennials les tienen desconfianza a los bancos y tampoco les gusta la figura del financial advisor; a eso se suma que están acostumbrados a resolver mucho desde el celular, y ahora pueden manejar sus inversiones desde el celular”⁴⁷.

A partir de toda la investigación llevada a cabo en este trabajo, es que se planteará la construcción de la marca con su correspondiente reflejo en el Producto/Servicio.

⁴⁷ La Nación (Mayo 2016). Los millennials y el dinero: ahorro e inversión de una generación con muchos adjetivos y pocas certezas. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1896312-los-millennials-y-el-dinero-ahorro-e-inversion-de-una-generacion-con-muchos-adjetivos-y-pocas-certezas>

Servicio

Como se mencionara al inicio, el servicio que RC ofrecerá es la gestión de inversiones y patrimonio online/mobile, no presencial y automatizado orientado a dar la mejor experiencia de usuario.

Hoy en día no existe un sustituto cercano o idéntico en el mercado argentino, si hay sustitutos que difieren en funcionalidad (y precio). Estos son accedidos en forma personal, telefónicamente o desde banca online, pero sin prestar más servicios que de compra, venta o visualización de tenencias (investigación realizada de un conjunto representativo de competidores que incluyen al Banco Galicia, Arpenta, Invertir Online, Rava).

Las características especiales a transmitir son: ser más fácil, más rápido, más útil y tener un precio más claro que las opciones de gestión actual. La competencia directa no será para mejorar la rentabilidad sino la “jugabilidad”.

Los beneficios que pretender lograr son la experiencia de usuario y la sofisticación, no los instrumentos de inversión en sí. La generación de valor está puesta en este eslabón de la cadena.

La forma de lograrlo es a través de una interfaz amigable, jugabilidad, sentido de pertenencia y sensación de seguridad y confianza.

Precio

La estrategia de precios será posicionarse en el promedio de la competencia (ver Anexo IX) transparentando y eliminando cualquier otro concepto que no sea el porcentaje, evitando mínimos que en inversiones pequeñas terminan incrementando notablemente el porcentaje finalmente cobrado por parte de los agentes (comparado con el que se anuncia en forma genérica).

Este valor promedio se encuentra en torno al 2% anual sobre el capital invertido e intereses (en función a las comisiones cobradas por los competidores para transacciones y honorarios de administración de fondos comunes de inversión), y será debitado mensualmente (2%/12 por mes) al momento de la acreditación de estos importes.

Analizando la empresa en un horizonte de cinco años, llegado el quinto, el precio de equilibrio es del 0,5%. Este análisis durante el desarrollo de las actividades permitirá llevar adelante estrategias de precios y descuentos, evaluando aplicarlos por permanencia o por incremento en el volumen invertido por los clientes.

Promoción y Plaza

Al tratarse de un servicio netamente digital se entiende que la plaza coincide con los canales de promoción.

Toda la promoción será efectuada a través de medios digitales y los principales canales de promoción serán:

- Estrategias de SEO/SEM
 - Google Adwords
 - GSP: Display en GMAIL.
 - Display: Se utilizará la red de display para hacer retargeting.
- Promoción en Redes Sociales - Facebook/Instagram: FanPage que buscará llevar trafico hacia la página y Publicidad.
- Email Marketing: Campañas a suscriptores y usuarios recurrentes.

Presupuesto

Para llevar a cabo esta estrategia y debido a la necesidad de ganar escala rápidamente, se plantea un presupuesto de marketing agresivo que implica un desembolso de \$ 1.000.000 el primer año y del 20% de los ingresos por ventas a partir del segundo año, siendo estos montos de \$1.118.330 para el segundo, \$2.261.771 el tercero, \$3.831.690 el cuarto y \$5.842.065 el quinto.

Comportamiento del consumidor: Journey de compra / consumo

Con el fin de plasmar cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra, se llevo a cabo un mapa del Journey de Compra. El fin último de este es poder comprender y rediseñar en caso de ser necesario la experiencia de los clientes, alinear visiones y trabajar de forma más efectiva el Embudo de Conversión.



Mercado Target y Conversión

A partir de la segmentación de saldos en cajas de ahorro se llegó a la definición de un mercado objetivo como se observa en el cuadro a continuación:

	Millones de \$	Cantidad de cuentas	%
Cajas de ahorro	\$ 590.000		
Cajas de ahorro en pesos	\$ 320.000		54%
De personas físicas	\$ 299.072	22.996.610	93%
De Capita y GBA	\$ 153.065		51%
Entre 20 y 40 años	\$ 39.711	4.327.326	26%
Objetivo No invierte	\$ 19.855	2.163.663	50%

Como se mencionó, se parte del saldo en cajas de ahorro segmentando por: cajas de ahorro en pesos, de personas físicas, que viven en Capital y Gran Buenos Aires, comprendidas en el rango etario definido y que no invierten.

A partir de este objetivo se estima lograr un market share del 2% a lo largo de la ejecución del plan.

Estimación de la cuota de mercado en millones de \$ y clientes:

	Millones	Cuentas
Mercado target	\$ 19.855	2.163.663
Targeta captar	\$ 397	43.273
Porcentaje a captar	2%	2%

El esfuerzo por captar clientes va a estar puesto en este segmento, pero no se descarta que se conviertan otros de distintas edades, lugares o saldos promedios.

El ciclo de vida de aceptación del servicio, se estima que siga un esquema de adopción del Hype Cycle de Gartner⁴⁸, con una tasa de crecimiento en ventas para los próximos 5 años (clientes a diciembre): Lanzamiento, 128%, 71%, 52% y 43%

El nivel de ventas para el punto de equilibrio se alcanza el año 2 y el siguiente hito de ventas es en el cuarto año, cuando se alcanza el Target

Las estrategias para alcanzar estos objetivos son:

⁴⁸ Gartner. Gartner Hype Cycle. Recuperado de <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>

- El primer año penetración siendo lo más masivo posible
- A partir del segundo de fidelización: reteniendo y consolidando la cartera, con mayor foco en las actividades de fidelización
- Luego, al ser online y mediante la medición de los datos, se reinvertirá en las tácticas que mejor funcionen

Podemos ver reflejada la estrategia de marketing para lograr el cumplimiento de estos objetivos, a través los componentes: producto, precio, promoción y plaza (4P de marketing).

Recursos Humanos

Equipo

Por la naturaleza del servicio a ofrecer y lo indispensable que resulta el correcto funcionamiento de la plataforma, el recurso clave es el área de Sistemas. El siguiente factor a tener en cuenta será la construcción de confianza y la captación de clientes (sobre todo a través de redes sociales), rol clave de Marketing.

La estructura organizacional del proyecto a 5 años implicará una nómina de 4, 5, 7, 8 y 9 empleados bajo la siguiente disposición:



La cultura organizacional pretende compartir los siguientes valores: innovación, integridad, responsabilidad, democracia y orientación al usuario, que respaldan la misión y visión de la compañía.

RC tendrá un ambiente flexible y de acompañamiento al empleado, donde se fomentará el trabajo en equipo, la generación de ideas y no se perseguirá el error.

La política de remuneraciones al iniciar las actividades será la promedio del mercado. De darse la sustentabilidad del negocio, no se descarta a futuro la compensación mediante *stock options*.

Operaciones

Para brindar el servicio se deberán atravesar tres etapas: captación, inversión y sofisticación.

- La captación consiste en demostrar al cliente su capacidad de ahorro y la venta, concretada a través de las acciones de marketing
- Una vez que esa capacidad se expone, se procede a una inversión primaria respetando el perfil del inversor (inexperto). Estas inversiones se realizarán en instrumentos del mercado local (a diferencia de las soluciones de por ejemplo iBillionaire y Quiena que invierten en Estados Unidos). Para ello el personal contratado contará con el curso necesario para tal fin y se contratará la figura de un asesor financiero para el armado de las propuestas de inversión.
- A medida que el cliente reinvierta, se irá capacitando en la práctica, haciéndole accesible otro tipo de inversiones. El camino podría ser el siguiente: plazo fijo, divisas, bonos, fondos comunes, acciones.

Estas etapas serán lo más simples, comprensibles y amigables posible, enfatizando una experiencia de usuario única que no reciben en otras opciones (bancos, financieras).

Se comienza con la instalación de la app, el registro (datos básicos y foto del recibo de sueldo) y una bienvenida sin preguntas que confundan, hablen de riesgo, volatilidad, rentabilidad, etc. La idea es detectar lo más rápidamente posible la experiencia como inversor, guiando al usuario en el recorrido del camino de aprendizaje desde el principio. Se supone que la mayoría de los clientes no tendrán experiencia, entonces se empezará con una explicación simple: en vez de tener los depósitos en la caja de ahorros, se colocan, pasa el tiempo y se obtiene un resultado. En esta instancia no importa la magnitud del resultado, sino el aprendizaje de los conceptos (ahorro, tiempo, resultado). Una vez repetidas y aprendidas estas experiencias (y de probar que esos ahorros no se necesitaron en el corto plazo) se comienza hablar de períodos más largos y de mejorar el resultado: entra en juego la capacitación sobre volatilidad (riesgo).

La idea es atar la capacidad de ahorro con un objetivo específico. Por ejemplo, si el cliente está ahorrando para irse de vacaciones en Argentina, debería invertir esos ahorros de manera que acompañen la inflación; si fuera al exterior, se debería ahorrar e invertir en dólares; lo mismo si está ahorrando para comprar una vivienda que cotiza en dólares.

Plan Financiero

Partiendo de la determinación del mercado target y su evolución, la participación de mercado a lograr mediante las acciones de marketing, el saldo promedio de cajas de ahorro teniendo en cuenta las premisas macroeconómicas y la inversión necesaria para llevar a cabo el negocio se efectuó la proyección del estado de resultados (ver Anexo X para crecimiento mensual de clientes).

	Base	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Target	2.163.663	2.466.576	2.811.897	3.205.563	3.654.342	4.165.950
Variación (%)	0%	14%	14%	14%	14%	14%
Market Share Fin de año	0	9.866	22.495	38.467	58.469	83.319
Market Share (%)	0%	0,40%	0,80%	1,2%	1,60%	2%
Clientes promedio		2.716	15.855	30.441	48.610	71.203
Saldo promedio (\$ por ahorrista por mes)	10.829	12.995	14.944	16.438	17.753	18.818
Variación (%) ~Inflación	18%	20%	15%	10%	8%	6%
Comisión	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Comisión s/capital	0	705.852	4.738.686	10.007.835	17.259.866	26.798.465
Renta 3% sobre inflación	3%	23,00%	18,00%	13,00%	11,00%	9,00%
Comisión s/renta		162.346	852.964	1.301.019	1.898.585	2.411.862
Derecho de Mercado	0,08%	695	4.473	9.047	15.327	23.368
Ventas		868.197	5.591.650	11.308.853	19.158.452	29.210.327
IIBB	4%	-34.728	-223.666	-452.354	-766.338	-1.168.413
Ventas netas de IIBB		833.470	5.367.984	10.856.499	18.392.114	28.041.914
Sueldos y Cargas Sociales	1,38	-1.898.650	-2.847.975	-4.585.240	-5.764.301	-6.809.081
Marketing	20%	-1.000.000	-1.118.330	-2.261.771	-3.831.690	-5.842.065
Honorarios Profesionales		-200.000	-240.000	-276.000	-303.600	-327.888
Alquiler		-168.000	-252.000	-405.720	-510.048	-619.708
Otros Gastos		-23.328	-37.325	-42.924	-47.216	-50.993
Derecho de Mercado		-695	-4.473	-9.047	-15.327	-23.368
		-3.290.673	-4.500.103	-7.580.701	-10.472.182	-13.673.104
EBITDA		-2.457.203	867.881	3.275.798	7.919.931	14.368.810
		-295%	16%	30%	43%	51%
Desarrollo	50.000 €	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Amortizaciones y Depreciaciones	100.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
EBIT		-2.677.203	647.881	3.055.798	7.699.931	14.148.810
		-321%	12%	28%	42%	50%
IIGG	35%	937.021	-226.758	-1.069.529	-2.694.976	-4.952.084
Resultado del ejercicio		-1.740.182	421.122	1.986.269	5.004.955	9.196.727

A partir de este último, se proyectó el estado de flujo de efectivo para poder establecer el valor actual de la firma mediante el método APV, previa determinación de la tasa de descuento.

	BASE	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA		-2.457.203	867.881	3.275.798	7.919.931	14.368.810
Variación de CT		937.021	-226.758	-710.263	0	0
Menos Impuestos		-937.021	-226.758	-1.069.529	-2.694.976	-4.952.084
Cash Flow Operativo		-2.457.203	867.881	2.916.532	5.224.955	9.416.727
Menos Inversiones		-1.100.000	0	0	0	0
Free Cash Flow		-3.557.203	867.881	2.916.532	5.224.955	9.416.727
Ahorro Fiscal		0	0	0	0	0
Debt Cash Flow		0	0	0	0	0
Equity Cash Flow		-3.557.203	867.881	2.916.532	5.224.955	9.416.727

Valuación

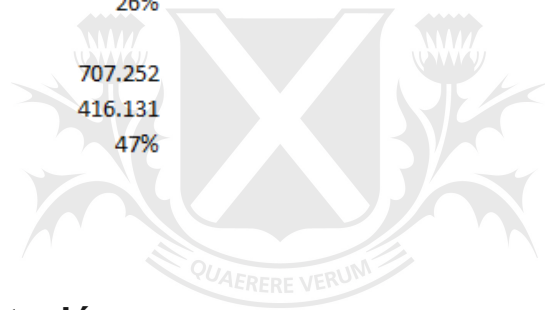
Partiendo de una inversión inicial de \$5,2 millones que incluye el capital necesario para el desarrollo de la plataforma, afrontar los gastos de la operación del primer año y cumplir con los requisitos de patrimonio neto y contrapartida dispuestos por el organismo de control⁴⁹, se realizó el descuento del Free Cash Flow y el cálculo del correspondiente valor terminal (perpetuidad) teniendo en cuenta una tasa de descuento del 26% en dólares que incluye la tasa libre de riesgo (bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años 2,5%), el Premium equity (utilizado un 8% por convención), tasa de riesgo país (3,7%), una prima de tamaño, participación minoritaria e iliquidez del (11,3%) y la utilización de un beta desapalancado para compañías de software (1,02⁵⁰). Llegando a los resultados del cuadro adjunto:

⁴⁹ Comisión Nacional de Valores. Normas. Recuperado de [http://www.merval.sba.com.ar/Documentos/Nuevo%20Texto%20de%20las%20Normas%20CNV%20\(NT%202013\).pdf](http://www.merval.sba.com.ar/Documentos/Nuevo%20Texto%20de%20las%20Normas%20CNV%20(NT%202013).pdf)

⁵⁰ Damodaran Online. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

	BASE	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow		-3.557.203	867.881	2.916.532	5.224.955	9.416.727
Tipo de Cambio Promedio	18,00	18,09	19,63	20,81	21,74	23,00
Free Cash Flow U\$\$		-196.639	44.217	140.182	240.321	409.423
Valor terminal U\$\$						1.730.852
FCF + VT U\$\$		-196.639	44.217	140.182	240.321	2.140.275
Flujo U\$\$	-291.121	-196.639	44.217	140.182	240.321	2.140.275

Tasa de Crecimiento	2%
Tasa de descuento	26%
VAN U\$\$	707.252
VPN U\$\$	416.131
TIR	47%



Plan de Implementación

Para la organización y lanzamiento del plan serán necesarias una serie de tareas previas. El cronograma debiera incluir las siguientes acciones:

1. Inscripción de la sociedad,
2. inscripción como agente de liquidación y compensación propio,
3. instalación de los sistemas necesarios para operar en el Mercado de Valores,
4. búsqueda del personal,
5. armado de las opciones de inversión,
6. diseño, desarrollo, prueba, estabilización, lanzamiento y monitoreo de la plataforma.

Paralelamente, se deberá reunir la inversión necesaria inicial. El plan de inversión del primer año involucra el desembolso de \$5,2 millones. Esta financiación será en

su mayoría con fondos propios y lo que en la jerga de las *star ups* se conoce como la triple F (*friends, fools and family*).



Universidad de
SanAndrés

Condiciones para la Viabilidad del Plan

Factores Clave de Éxito

Para que el plan sea un éxito será fundamental el desarrollo e implementación de una plataforma que sostenga las premisas de experiencia de usuario que se pretenden lograr. La plataforma será incluso más importante que los instrumentos de renta.

Otro factor de peso es el de la seguridad. La generación de confianza en los clientes se basará en demostrar la seguridad de las transacciones. Para esto es esencial un tercer factor: Marketing. Tanto desde el branding, pasando por la captación, como en el trabajo en redes sociales se deberá apuntar a esta generación de confianza.

Para que la operación sea financieramente viable en el corto plazo, será necesario tomar escala de manera relativamente rápida. Partiendo de la premisa de un saldo promedio a invertir por parte de los clientes bajo, se debe contar con una escala importante para alcanzar el punto de equilibrio inicial. Este equilibrio, será una combinación de escala y saldos invertidos, donde captando a los clientes de los percentiles más altos la escala necesaria será menor y a la inversa con los percentiles inferiores.

Como negocio vinculado al ahorro y por lo tanto el ingreso de la población, los vaivenes políticos lo afectarán directamente. En el corto plazo, las elecciones legislativas del 2017 pueden precipitar dos escenarios: uno de mayor confianza y estabilidad, lo cual beneficia las inversiones, o lo opuesto. Por lo visto luego de las elecciones primarias, el escenario para los negocios relacionados a las finanzas parece ser positivo.

En cuanto a los factores legales y regulatorios, como se mencionara anteriormente, para el desarrollo del ecosistema *fintech*, será necesario acompañamiento y modernización. En este sentido, tanto el presidente como vicepresidente del Banco Central parecen estar enfocados en este camino.

Para mitigar estos riesgos se deberán llevar a cabo diferentes medidas. En lo relacionado a la plataforma, el testeo es la principal. En cuanto a transmitir seguridad, lograr escala y sortear los vaivenes políticos para fomentar la inversión, la estrategia de marketing será el pilar. Y por último, respecto a las leyes y regulaciones, de no darse los cambios que se prevén se deberá encausar la estrategia de la compañía en fortalecer las ventajas competitivas actuales y paralelamente barajar alternativas como, por ejemplo, alianzas estratégicas con bancos (proveedores del dinero de los clientes).

De lograr el desarrollo de una plataforma que satisfaga las necesidades de los clientes pero no alcanzar la escala necesaria por cualquiera de los factores descritos, una estrategia de salida sería la venta a una entidad financiera a valor residual o a valor de costo. Es decir, de conseguir una plataforma viable en el largo plazo, pero que en el corto no logra mantenerse por requerir mayor financiamiento, se podría optar como se mencionó anteriormente por una alianza, una fusión, o una venta, cuyo precio venga dado por el valor generado por cada cliente.

Respecto a la factibilidad de venta a una entidad tradicional, en el documento citado de PwC5, se considera que el empuje de las *fintech* es, al tiempo que una amenaza, una oportunidad para las entidades financieras tradicionales. Las propias entidades reconocen que la colaboración con estos nuevos entrantes en el sector les ofrecen grandes oportunidades en materia de mejora de la eficiencia y reducción de costes –73%–, a la hora de diferenciarse de sus competidores –62%– de retener a sus clientes –57%– y de conseguir ingresos adicionales –56%.

Conclusiones del Estudio

Como se analizó, la oportunidad ofrece beneficios que pueden abordarse a través de una ventaja competitiva sobre otras soluciones a las necesidades del cliente. Más allá de las estimaciones de crecimiento y el tamaño del mercado, entrar va a ser difícil ya que los clientes ya están siendo “atendidos” o mejor dicho, sus saldos están depositados en las cuentas de los competidores (porque en cuanto a la gestión de sus inversiones están desatendidos). Sin embargo, se detecta un segmento que tiene en mente los beneficios que ofrecemos, es atractivo y se encuentra en crecimiento. Además, el acceso al mismo podría proveer entrada a otros, como pueden ser los clientes secundarios, o aquellos fuera del rango etario o localización geográfica definida.

Mediante el estudio de la industria, el mercado, la oferta, la demanda, el producto, los clientes, el dimensionamiento de todos los factores, el desarrollo de un plan estratégico y la correcta aplicación de los planes de marketing, financiero, de recursos humanos y operaciones, lo que comenzó como una idea con posibilidad de ser una oportunidad, se transformó en un modelo de negocio que puede ser fácilmente viable.

Referencias

- Alejandro Louhau (Agosto 2017). Encuesta propia. Recuperada de <https://goo.gl/forms/MSdmyTNMRjRdC6jH3>
- Atom Bank <https://www.atombank.co.uk/>
- Banco Central de la República Argentina (Mayo 2017). Información de Entidades Financieras. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp?fecha=201705
- Banco Central de la República Argentina. (Agosto 2017). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170831%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. Boletín Estadístico (mayo 2017). AÑO LVIII- N°5. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/BoletinEstadistico/bol-dat201705.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. Consultas de series estadísticas. Recuperado de <https://goo.gl/U6PVpf>
- Banco Central de la República Argentina. Información de entidades financieras (mayo 2017). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201705e.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. Medidas adoptadas. <http://www.bcra.gov.ar>
http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Medidas_adoptadas.asp
- BBVA Innovation Center (2015). Generación "Millennial". Recuperado de www.centrodeinnovacionbbva.com

- Bob Pisani (Diciembre 2016). What Does Money Want?. Recuperado de <https://youtu.be/SyGQhzjxg7c>
- Bolsas y Mercados Argentinos (Julio 2017). Agentes miembro BYMA y convenio ROFEX. Recuperado de <https://www.byma.com.ar/alycs/>
- Cámara de Agentes de Bolsa junto a la consultora D'Alessio IROL (julio 2017). Recuperado de <http://www.ambito.com/890304-estudio-revela-cuantos-argentinos-invierten-y-en-que-instrumentos-lo-hacen>
- Clarín (15/06/2017). Sale a la cancha otro banco online: TSA Banking. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/sale-cancha-banco-digital-tsa-banking_0_HJC1FDxQZ.html
- Cleo <https://meetcleo.com/>
- Comisión Nacional de Valores. Normas. Recuperado de [http://www.merval.sba.com.ar/Documentos/Nuevo%20Texto%20de%20las%20Normas%20CNV%20\(NT%202013\).pdf](http://www.merval.sba.com.ar/Documentos/Nuevo%20Texto%20de%20las%20Normas%20CNV%20(NT%202013).pdf)
- Damodaran Online. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- El Cronista. (Septiembre 2017). Por mayor actividad, depósitos a la vista crecen más que los plazos fijos. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-mayor-actividad-depositos-a-la-vista-crecen-mas-que-los-plazos-fijos-20170907-0054.html>
- Entrepreneurship, 3rd Edition. (2014). W. Bygrave y A. Zacharakis
- Fast Company (Agosto 2017). How Brokerage App Robinhood Got Millennials To Love The Market. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/40437888/how-brokerage-app-robinhood-got-millennials-to-love-the-market>
- Finnovista (Septiembre 2016). Fintech Radar Argentina: 60 startups a la vanguardia del sector Fintech argentino. Recuperado de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-argentina/>
- Fintonic <https://www.fintonic.com/>
- Gartner. Gartner Hype Cycle. Recuperado de <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>
- GoldBean <https://hellogoldbean.com/>

- Gunther McGrath, R.(2013). The End of Competitive Advantage. Harvard Business Review Press
- Harvard Business Review (2015). Competing on Customer Journeys. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- iBillionaire <https://www.ibillionaire.com/>
- Infobae. (Junio 2017). Bancos versus Fintech: la pelea que llegó a la Argentina. Recuperado de <http://www.infobae.com/economia/2017/06/14/bancos-versus-fintech-la-pelea-que-llego-a-la-argentina/>
- Información confidencial de uno de los diez bancos más grandes del país. Mayo 2017.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040. : total del país. - 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad.
- Inverter.la <http://invertir.la/#home>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing. (15 Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- La Nación (Mayo 2016). Los millennials y el dinero: ahorro e inversión de una generación con muchos adjetivos y pocas certezas. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1896312-los-millennials-y-el-dinero-ahorro-e-inversion-de-una-generacion-con-muchos-adjetivos-y-pocas-certezas>
- Ministerio de producción. Presidencia de la Nación. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ar/pymes>
- Professional Academy (201()) Marketing Theories - SWOT Analysis. Recuperado de: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>
- Proven Models (2017) PEST Analysis. Recuperado de: <https://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/>

- Proven Models (2017) Five forces. Recuperado de:
<https://www.provenmodels.com/25/five-forces/porter,-michael-e>.
- Proven Models (2017) Four principles of the marketing mix. Recuperado de:
<https://www.provenmodels.com/13/four-principles-of-the-marketing-mix/mccarthy,-jerome-e>.
- Proven Models (2017) Value Chain Analysis. Recuperado de:
<https://www.provenmodels.com/26/value-chain-analysis/porter,-michael-e>.
- PWC (2016). Encuesta Global de FinTech, capítulo Argentina. Recuperado de <http://www.pwc.com/fintechreport>
- Quiena <https://www.quiena.com/>
- Rachel Botsman (Junio 2016). We've stopped trusting institutions and start trusting strangers. Recuperado de <https://goo.gl/trPj7f>
- Revista NBS Bancos y seguros. (Abril 2016). Un mayor crecimiento del mercado de capitales. Recuperado de <http://www.nbsbancosysegueros.com/5345/un-mayor-crecimiento-del-mercado-de-capitales/>
- Robinhood <https://www.robinhood.com/>
- RSW Creative (2014) The Business of Emotional Branding. Recuperado de:
<http://www.rswcreative.com/business-emotional-branding/>
- Salim Ismail (Diciembre 2016). Becoming An Exponential Financial Services Organization. Recuperado de https://youtu.be/_Y-O6xj-pb0
- The Business Model Canvas. Strategyzer. Recuperado de <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- The great chain of being sure about things (octubre 2015). The Economist.
<https://www.economist.com/news/briefing/21677228-technology-behind-bitcoin-lets-people-who-do-not-know-or-trust-each-other-build-dependable>
- The Millennial Disruption Index (2016). Recuperado de <http://www.millennialdisruptionindex.com/>
- The new business road test. (2013). J. W. Mullins

Anexos

ANEXO I. Mapa Fintech en Argentina



San Andrés

ANEXO II. Principales jugadores de la industria

Agentes

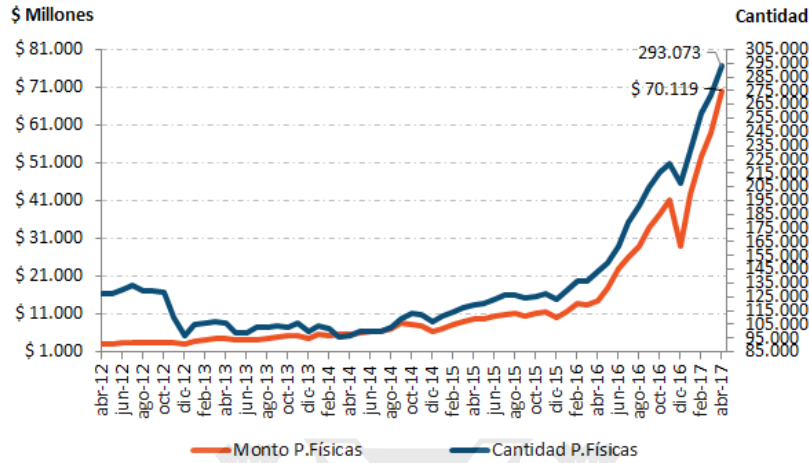
Agente	Volumen Mayo 2017	Acumulado 2017
Balanz Capital Valores S.A.	27.154.728.715	78.890.462.360
Allaria Ledesma & Cía. S.A.	10.819.914.451	42.395.344.767
Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	10.147.422.685	34.629.356.775
Banco Macro S.A.	8.050.746.312	18.621.556.523
BBVA Banco Francés S.A.	8.033.319.193	26.326.719.278
Banco Patagonia S.A.	6.287.067.320	14.051.056.226
Banco Mariva S.A.	4.917.820.473	21.854.244.684
Futuro Bursátil Sociedad de Bolsa S.A.	4.579.249.044	20.372.108.226
INTL CIBSA S.A.	4.171.250.411	12.499.292.368
Puente Hnos. S.A.	4.078.666.494	15.706.559.140

Bancos

Denominación	CA Cantidad	CA Miles \$
Banco Nación	10.564.271	67.996.083
Banco Santander Río S.A.	2.415.439	66.608.749
Banco Provincia	5.175.063	50.789.628
Banco De Galicia Y Buenos Aires S.A.	2.978.862	50.397.421
Bbva Banco Frances S.A.	2.954.875	43.346.959
Banco Macro S.A.	2.855.323	26.040.586
Hsbc Bank Argentina S.A.	880.287	23.015.788
Industrial And Commercial Bank Of China	765.531	19.532.076
Banco Supervielle S.A.	1.361.250	18.482.387
Banco Patagonia S.A.	1.964.911	17.893.666
Citibank N.A.	351.572	17.207.179
Banco Ciudad	502.747	16.736.164
Banco Credicoop Cooperativo Limitado	1.944.773	13.899.941

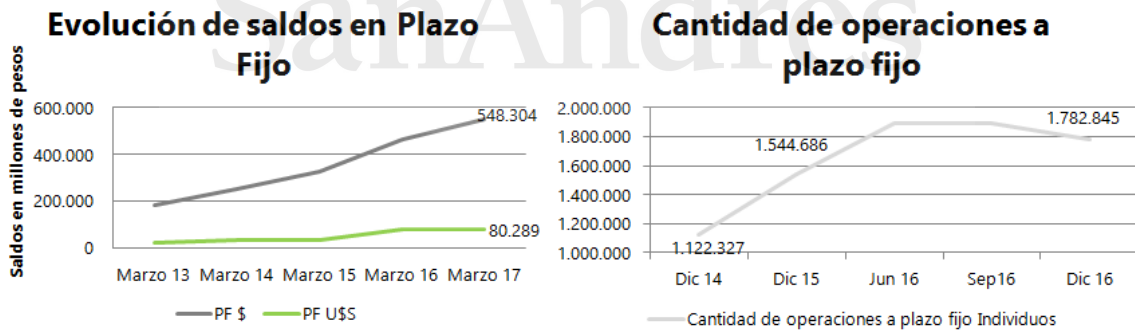
Anexo III. Inversiones en FCI de personas físicas

Evolución de las Inversiones Personas Físicas

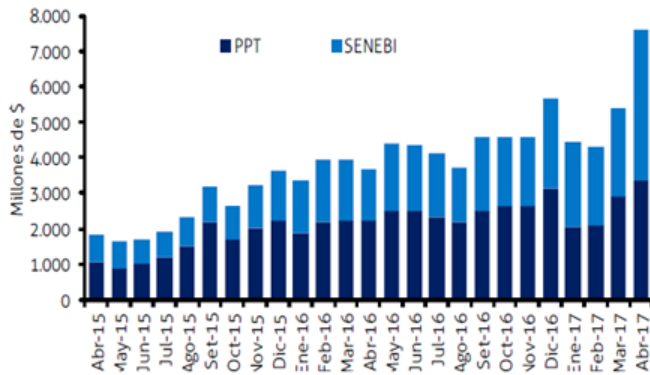


Fuente: CAFCI

Anexo IV. Saldos a plazo fijo y cantidad de operaciones de personas físicas



Anexo V. Volumen negociado de Títulos públicos (abril/15 – abril/17) y monto en circulación de letras en pesos del BCRA (a junio/17)



Vencimiento	LEBACs "Segmento Interno"
19-07-17	473.391.550.000
16-08-17	180.164.382.000
20-09-17	82.010.035.000
18-10-17	11.598.814.000
15-11-17	22.984.932.000
20-12-17	15.328.006.000
17-01-18	8.982.808.000
21-02-18	23.032.890.000
21-03-18	10.902.628.000
Total	828.396.045.000

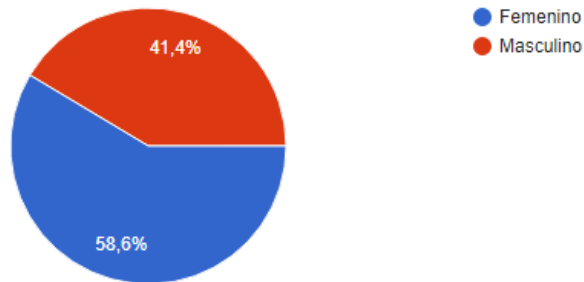
Anexo VI. Depósitos por provincia



Anexo VII. Resultados de encuesta propia

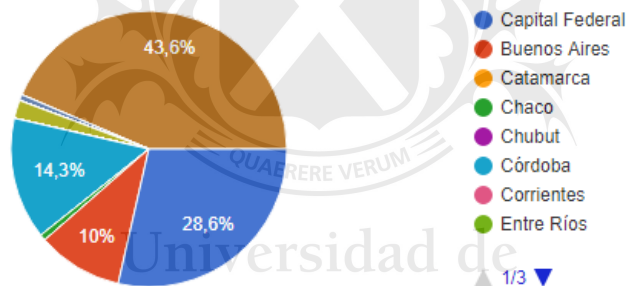
Sexo

140 respuestas



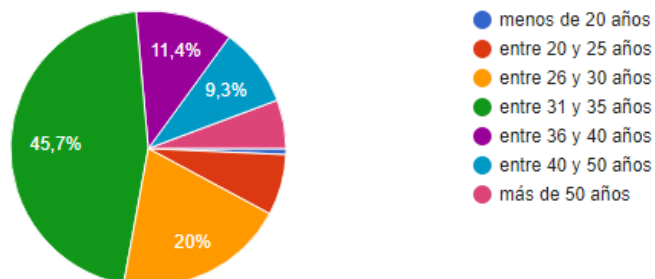
Provincia

140 respuestas



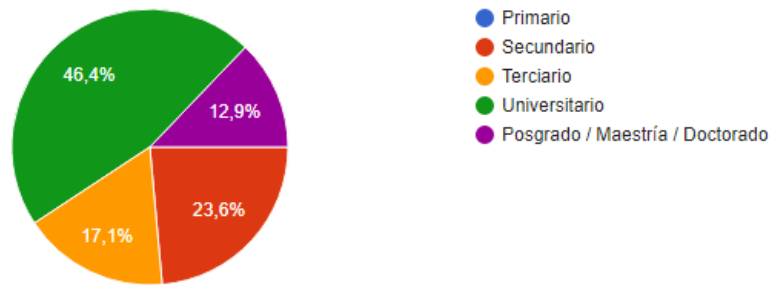
Edad

140 respuestas



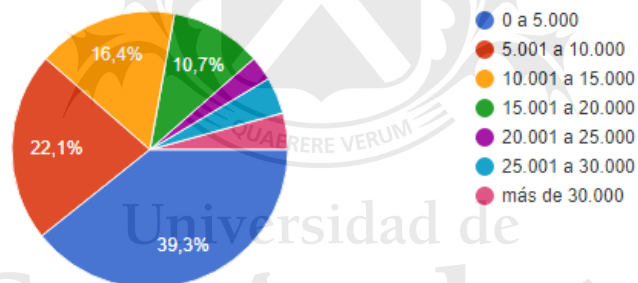
Nivel de estudios completado

140 respuestas



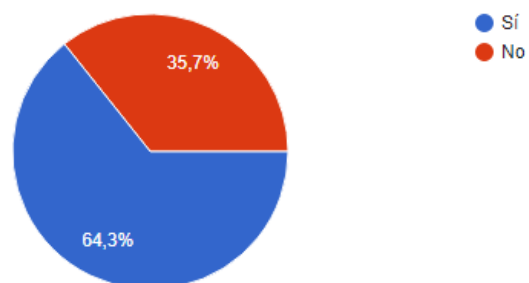
¿En promedio, cuánto dinero tienes disponible en tu cuenta bancaria después de cubrir tus gastos mensuales?

140 respuestas



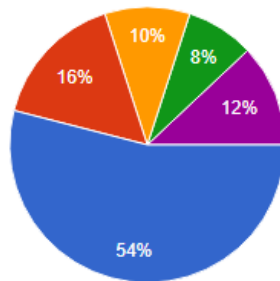
¿En el último año realizaste alguna de estas operaciones: plazo fijo, compra de dólares, de Títulos Públicos, de Acciones, inversión en FCI, en Inmuebles?

140 respuestas



¿Cuál fue la razón principal por la cual no realizaste ninguna de las operaciones anteriores?

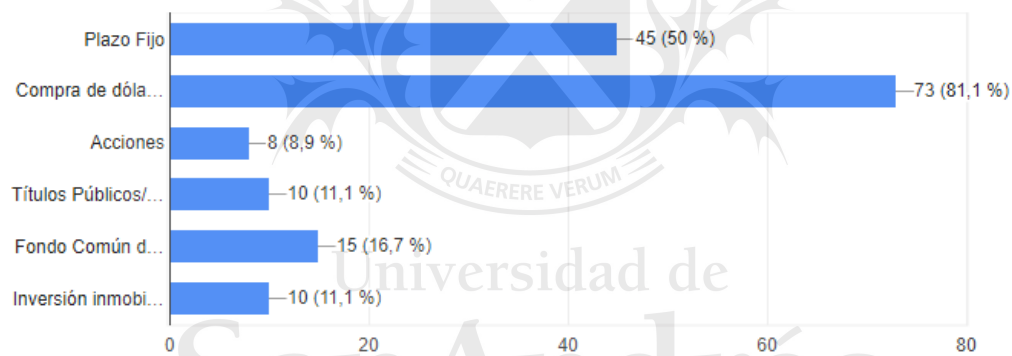
50 respuestas



- Consideré que no contaba con un capital suficiente
- Consideré que no ganaría el dinero suficiente para que valga la pena realizar ninguna de las operaciones mencionadas.
- No supe como hacerlo
- Consideré que era complejo/difícil
- No tuve tiempo

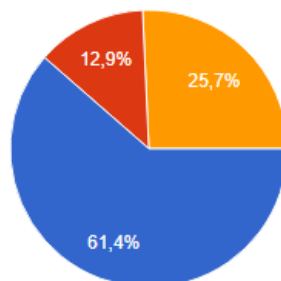
Marcá cual/es:

90 respuestas



¿Te interesaría contar con una aplicación online (web/móvil) que te ayude a gestionar tu dinero de manera simple y sencilla para hacerlo crecer?

140 respuestas



- Sí
- No
- No estoy seguro, depende.

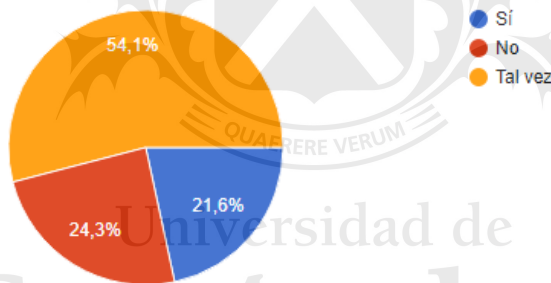
¿Por qué?

54 respuestas



¿Si una aplicación financiera te garantizara su seguridad, confiabilidad y fácil usabilidad, la probarías?

37 respuestas

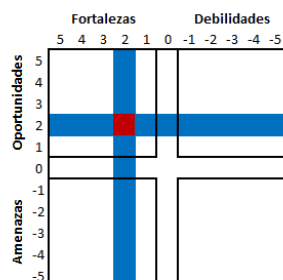


Universidad de
San Andrés

Anexo VIII. Análisis FODA

Fortalezas y Debilidades		2
F	Modelo de Negocios	4,5
F	Facilidad, usabilidad, accesibilidad, intuitiva	4
F	Diseño, tecnología, automatización	4,5
F	Servicios específicamente diseñados en las necesidades identificadas del nicho	5
F	First mover del nicho	5
D	Empresa desconocida al inicio de actividades, en industria donde la credibilidad es relevante	-4
D	Carencia de sucursales físicas	-3
D	Ticket promedio bajo (margen bajo), requiere alta penetración	-4

Oportunidades y Amenazas		2
O	Clientes desatendidos del mercado target identificado actualmente	5
O	Demanda insatisfecha del mercado target identificado actualmente	5
O	Industria en crecimiento (Fintech)	5
O	Mercado en crecimiento (ahorristas)	4,5
O	Ausencia de un sustituto idéntico	4
O	Buena predisposición al uso de apps financieras del mercado target	4
O	Potencial de expansión del mercado actual	4,5
A	Bajas barreras de entrada	-3
A	Preocupación de la seguridad en las operaciones del usuario del mercado target	-3
A	Posible reticencia a considerar inversiones para saldos pequeños	-2
A	Falta de confianza en apps financieras del usuario Target	-3



Anexo IX. Comisiones de Financieras y FCI

	C/V Acciones	C/V Títulos Públicos	C/V Títulos Privados	Dividendos y Revalúos Tpriv	Dividendos Efect Tpriv	Renta Tpubl	Amort. Tpubl	Suscripciones
Allaria Ledesma	1,50%	1,50%	1,50%	2%	2%	1,50%	2%	1,50%
Balanz Capial	2%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	2%
Consultatio Asset	3%	3%	3%	2%	2%	1%	1%	3%
Puente Internet	0,50%	0,50%		1%	1%	1%	0,50%	0,50%
Puente Teléfono	1%	1%		1%	1%	1%	0,50%	1%
Mínimo Puente	150	150		revalúo 100				

Fondo	Honorarios de administración
Convexity IOL Acciones	2,81%
Consultatio Abierto Pymes - Clase B	2,18%
Consultatio Renta Nacional - Clase B	1,73%
Consultatio Acciones Argentina - Clase B	2,08%
AL Ahorro Plus - Clase B	2,21%
AL Renta Fija - Clase B	2,25%
Megainver Renta Fija - Clase B	1,30%
Megainver Renta Fija - Clase A	2,40%
Balanz Capital Renta Fija - Clase A	2,90%
Balanz Capital Ahorro - Clase A	1,25%
AL Ahorro Plus - Clase A	2,21%
AL Ahorro - Clase A	2,30%
Fima Ahorro Pesos - Clase A	2,00%
Fima Ahorro Plus - Clase A	2,00%
Fima Acciones	4,00%
Super Ahorro \$ - Clase A	1,00%
Super Ahorro Plus - Clase A	1,40%
Superfondo Acciones - Clase A	3,88%

Anexo X. Proyección de crecimiento de clientes

Crecimiento Mensual	43%	7%	5%	4%	3%
	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	200	10.567	23.524	39.833	60.220
Febrero	285	11.319	24.599	41.247	62.024
Marzo	406	12.123	25.724	42.712	63.882
Abril	579	12.985	26.900	44.228	65.796
Mayo	825	13.909	28.130	45.799	67.767
Junio	1.177	14.898	29.416	47.425	69.797
Julio	1.677	15.957	30.761	49.109	71.887
Agosto	2.390	17.091	32.168	50.853	74.041
Septiembre	3.407	18.306	33.639	52.658	76.259
Octubre	4.856	19.608	35.177	54.528	78.543
Noviembre	6.922	21.002	36.785	56.464	80.896
Diciembre	9.866	22.495	38.467	58.469	83.319
Crecimiento Anual	Lanzamiento	128%	71%	52%	43%



 Universidad de
San Andrés