



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Ualá - Cuotas

Alumna: Martina Lotti

DNI: 35.337.043

Mentora: Mercedes Gerding

Buenos Aires, agosto 2020

Índice

INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN EJECUTIVO	7
MARCO TEÓRICO	10
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	17
Análisis de Entorno	17
<i>Factores Políticos</i>	17
<i>Factores Económicos</i>	20
<i>Factores Sociales</i>	21
<i>Factores Tecnológicos</i>	24
ANÁLISIS DE MERCADO	27
ANÁLISIS DE COMPETENCIA	40
ANÁLISIS DE CONSUMIDOR	53
ESTRATEGIA	62
Análisis FODA	62
Matriz FODA	65
Segmentación y Targeting	66
Diferenciación y posicionamiento.....	72
Business Model Canvas	73
Value Proposition Canvas	81
OBJETIVOS Y METAS	82
Producto.....	83
Precio.....	87
Distribución.....	89
Comunicación.....	90
ANÁLISIS FINANCIERO	97
CONCLUSIONES	102

BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107



Universidad de
San Andrés

Introducción

Mi trabajo final es acerca de Ualá, una fintech¹ para manejar finanzas personales desde una aplicación de celular y una tarjeta. Fue fundada por el emprendedor argentino Pierpaolo Barbieri y lanzada en octubre 2017 con el objetivo de mejorar la inclusión financiera en Argentina.

Opera con una tarjeta prepaga² internacional Mastercard y es la primera tarjeta gratis del mercado, sin costos de emisión, renovación, mantenimiento y cierre. Puede cargarse por Rapipago, Pago Fácil o desde una cuenta bancaria (CBU) o cuenta virtual (CVU). La tarjeta puede utilizarse para hacer compras en cualquier sitio web o comercio del mundo.

Además, brinda la posibilidad de realizar una gran variedad de transacciones financieras como transferir dinero, pagar facturas y cargar saldo en celulares prepagos, cargar la tarjeta de transporte SUBE y realizar inversiones.

Desde la aplicación también puede hacerse un seguimiento de los gastos a través de una herramienta de análisis y algunos usuarios seleccionados pueden solicitar préstamos de entre \$10.000 y \$200.000.

La aplicación se encuentra disponible en toda la Argentina para celulares Android y iOS. Cualquier persona mayor a 13 años que cuente con un DNI argentino puede formar parte de Ualá. En octubre de 2019 Ualá renovó su tarjeta incluyendo chip y *contactless* e innovando con un diseño vertical, el primero de Argentina.

La fintech ya emitió más de 2M de tarjetas y tiene presencia en todas las provincias argentinas. El 68% de las tarjetas fueron emitidas fuera de CABA y GBA; el 7% de estas fueron para menores de 18 años. El 6% de los usuarios son extranjeros: predominan los venezolanos seguidos por los paraguayos. Ualá ya cuenta con más de 300 empleados y este año espera sumar otras 350 personas a su equipo.

¹ El término fintech es la unión de las palabras en inglés: Finance (Finanzas) + Technology (Tecnología).

² La tarjeta prepaga es una tarjeta recargable similar a la tarjeta de débito porque debe tener un respaldo en plata, pero no necesariamente tiene que tener una cuenta bancaria detrás.

El crecimiento de Ualá se vio empujado por su última ronda de inversión de 150 millones de dólares liderada por Tencent y SoftBank en noviembre de 2019.

Pierpaolo Barbieri, fundador de Ualá, es un emprendedor argentino de 32 años. Fue becado para estudiar Historia y Economía en la Universidad de Harvard a los 17 años y luego continuó sus estudios de posgrado en Cambridge. Volvió al país en 2016 para crear Ualá con la idea de incluir financieramente a toda la población argentina no bancarizada.

Mi trabajo final se basa en realizar un plan de marketing para el lanzamiento de un producto nuevo de Ualá llamado Cuotificación, que hoy en día está funcionando en modo beta para empleados de Ualá y una base muy pequeña de usuarios seleccionados. El funcionamiento del producto se da una vez que cliente realiza una compra con la plata que tiene en su cuenta. Luego Ualá le ofrece recuperar esa plata para que el usuario luego pueda devolverlo en pequeñas cuotas fijas (1, 3 o 5) durante los meses siguientes con bajos intereses. La relación es entre Ualá y el cliente, el comercio donde se realizó la compra no participa en ningún momento. El importe de la compra debe ser mayor a \$100 y el consumo debe haber sido realizado en los últimos seis meses.

Para llevar a cabo este proyecto usaré fuentes secundarias, como publicaciones de diversos autores y especialistas, informes de la Cámara Argentina de Fintech y del Banco Central de la República Argentina, artículos sobre la industria financiera, reportes de Google, PWC y Global Findex. También usaré herramientas como *social listening* y *benchmark* de la industria (qué productos similares hay en el mercado y a qué tasas ofrecen créditos tanto otras fintechs como bancos). Algunos temas para tener en cuenta para desarrollar este trabajo son: las tendencias de consumo de créditos de los argentinos, quienes son los que actualmente pueden acceder a créditos y quienes aún no, y la penetración de las fintech como proveedoras de créditos para personas no bancarizadas, entre otras.

Además, complementaré dicha información con entrevistas a empleados de Ualá; y, por el lado de la demanda, realizaré encuestas no probabilísticas para entender qué tan permeable es el mercado a adoptar esta propuesta.

Visualizo como desafío, a la hora de armar el plan, la penetración y la adopción de este producto: es una competencia a las tarjetas de crédito y a la vez una propuesta distinta ya que se implementa luego de hacer la compra. El gran desafío se presenta a la hora de explicar a los usuarios cómo usar el producto de forma fácil y transparente, siendo que muchos de ellos nunca tuvieron acceso a ningún producto financiero.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El fenómeno fintech no representa ni una moda ni una tendencia pasajera: estas empresas de origen digital, cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, constituyen un ecosistema que en su mayoría está integrado por compañías incipientes, nuevas e innovadoras, llamado a revolucionar la industria financiera.

Este es el caso de Ualá, la aplicación de Pierpaolo Barbieri lanzada en el año 2017 con una propuesta que brinda la oportunidad de ayudar en la inclusión financiera a todas las personas que no poseen cuenta bancaria ni tarjeta de crédito.

La aplicación es fácil de usar, en pocos pasos y con sólo subir fotos del DNI, se puede pedir una tarjeta Mastercard prepaga que llegará al domicilio indicado vía Andreani lista para usar, sin tener que firmar ningún papel.

Con un crecimiento exponencial, especialmente durante los últimos cinco años, las fintech locales consolidan su posicionamiento y demuestran su capacidad para competir con los actores relevantes del mercado. Estas empresas se apalancan en los bajos niveles de acceso al crédito y en el amplio campo del que disponen para impulsar la educación financiera y fomentar la inclusión, pilares clave para el desarrollo.

En Argentina hay mucha oportunidad de crecimiento en la industria financiera. Según el Informe de Estabilidad Financiera (BCRA, 2018) el crédito representa sólo el 15% del PBI. **La baja penetración del crédito en el país presenta una oportunidad para potenciar el uso de la digitalización como mecanismo efectivo para mejorar el acceso al sistema, potenciar el uso de más servicios, y mejorar las capacidades financieras de la población.** En Argentina el 50% de la población no está bancarizada, Ualá busca conquistar este segmento y darles acceso a créditos que de otra forma no podrían acceder.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar la propuesta de valor y desarrollar el plan de marketing para un nuevo producto de pago en cuotas que lanzará Ualá en

Argentina ofreciendo la posibilidad de acceder a cuotas para el pago de cualquier compra a través de la aplicación. Esto les permite a los usuarios pasar a 1, 3 o 5 cuotas los consumos ya realizados y que el monto total se acredite instantáneamente en su cuenta. Además, el usuario puede decidir qué día del mes realizar el pago de dicha cuota. Este beneficio aplicará para bienes y servicios que valgan más de \$100 (aproximadamente US\$1) y por hasta \$5,000 (US\$71) que se hayan realizado dentro de los últimos seis meses.

El producto de Cuotificación Ualá estará destinado a hombres y mujeres de 20 años en adelante con nivel socioeconómico medio (C1, C2) que residen en Argentina principalmente en la zona de CABA Y GBA. Algunos son profesionales, activos e independientes y a su vez son permeables a valores de época como la transparencia, la inclusividad, y la integración entre el mundo de las finanzas y la tecnología. focalizándose en los jóvenes que son quienes tienen mayor dificultad para acceder a estos servicios de manera convencional, y también tienen muy incorporada la tecnología culturalmente.

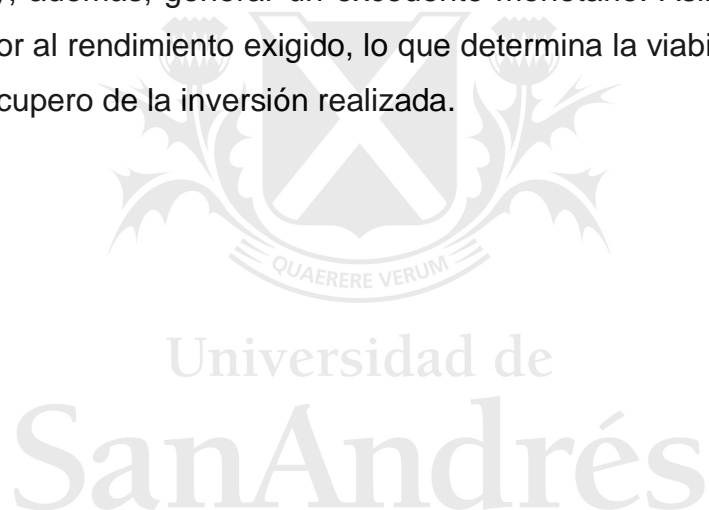
Considerando el ecosistema competitivo actual, el producto de cuotas de Ualá se diferencia por presentar una solución crediticia de bajo costo, que incluye la posibilidad de tener un funcionamiento muy similar al de una tarjeta de crédito, facilitando el proceso, y a su vez, brindando una plataforma *customer centric* con foco en el diseño y la usabilidad. Permite realizar compras o pagar servicios que luego se puede pedir el reembolso del dinero y devolver en cuotas. El requerimiento para pasar un consumo a cuotas es totalmente online, y puede tardar hasta 24 horas en ser aprobado.

Los principales objetivos del plan de marketing serán:

- Posicionar a Ualá en el top of mind de los consumidores, como billetera virtual y aliada para el manejo de sus finanzas personales.
- Habilitar el producto al total de los usuarios mayores de 18 años en el transcurso de dos años.

- Desembolsar en promedio 750 créditos por mes, llegando a las 9.000 conversiones para el 31 de diciembre de 2020.
- Aumentar la consideración, la confianza y el Brand awareness de Ualá.
- Desembolsar una cantidad de créditos óptima para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar una propuesta rentable para el lanzamiento de “Cuotificación” al mercado.

Finalmente, desde el punto de vista económico y financiero, se requiere de una inversión inicial de USD 20.000. El proyecto fue valuado considerando un escenario conservador, presentando, aun así, un VAN positivo de USD185.000 con lo cual se logra recuperar el capital invertido, obtener el rendimiento exigido por las emprendedoras y, además, generar un excedente monetario. Asimismo, la TIR del 39% resulta mayor al rendimiento exigido, lo que determina la viabilidad del proyecto asegurando el recupero de la inversión realizada.



Marco Teórico

Este proyecto se enmarca en los parámetros de inclusión financiera, el ecosistema fintech y la adopción de nuevas tecnologías y formas de pago por parte del consumidor argentino. También abarca la industria financiera en sí, sus regulaciones, sus formas de operar y sus reglas de juego; y lo que se refiere a nuevos consumos digitales de la población argentina. En este sentido también se incluyen los cambios en los hábitos de consumo en las formas de pago, generados por el auge de las nuevas tecnologías. También aborda el hallazgo de Prahalad de los consumidores en la Base de la Pirámide como un segmento de mercado relevante.

La Base de la Pirámide ha sido identificada por Prahalad en 2005 como un mercado que podría ser de gran interés para las empresas dada su magnitud a nivel mundial. Este segmento presenta una oportunidad de negocio a nivel mundial y nacional. Los avances tecnológicos son una pieza clave para aprovechar el potencial de los consumidores en este segmento. Entre cuatro y cinco mil millones de personas viven con menos de dos dólares al día, este segmento constituye la Base de la Pirámide.

Es un segmento históricamente desatendido, dominado por la economía informal, y como resultado ineficiente y poco competitivo. Más allá de esto, este mercado representa una gran porción de la población mundial.

Básicamente la propuesta esencial de Prahalad es que se pueden crear nuevos mercados si las empresas reconocen a la base de la pirámide (BDP) como un segmento de consumidores y se generan modelos Ganar-Ganar; para ello se requiere cumplir con tres principios básicos: la Innovación, el Acceso y la Disponibilidad.

La Innovación se refiere a la presentación de productos y/o servicios en nuevas modalidades que permitan la adquisición por parte de los consumidores de la BDP; el acceso sería vender estos productos en locales cercanos y con horarios adecuados para el segmento; y la disponibilidad a la eficiencia en la distribución de productos.

En conclusión, de acuerdo con Prahalad, sí hay dinero y por tanto oportunidades en la Base de la Pirámide e irónicamente, este segmento puede ser el motor que impulse

la economía en los próximos años; lo que hace falta es una visión que se aleje de lo convencional y genere modelos de negocio que sirvan, tanto a estos consumidores invisibles a las grandes corporaciones, como a la empresa que se atreva a innovar su modelo de negocio.

Direccionar las necesidades insatisfechas de la Base de la Pirámide es fundamental para aumentar el bienestar, la productividad y los ingresos de este sector. Para esto se deben buscar soluciones implementando nuevos modelos de negocios que puedan proveer productos y servicios a precios asequibles para los consumidores de la Base de la Pirámide.

Los cambios acelerados en la tecnología hacen que se reduzcan los costos en el acceso a productos financieros, expandiendo los mercados. Lo que produce la tecnología para potenciar los productos financieros es recortar costos y acortar la distancia física. Para los consumidores en la Base de la Pirámide, la tecnología en los servicios financieros aborda preocupaciones importantes: conveniencia, seguridad, acceso y transferibilidad.

Ligada a la pobreza y al crecimiento económico de un país, la inclusión financiera es un gran desafío global que forma parte de las agendas tanto de naciones en vías de desarrollo como desarrolladas. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define inclusión financiera como “el acceso a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y servicios de pago y transferencias) formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios”³. Para medir el grado de inclusión de una persona o sociedad se toman en cuenta dos factores fundamentales: la cantidad de titulares de una cuenta bancaria en un país determinado y el acceso a los servicios financieros por parte de su población específica.

Considerando estos elementos, surge el término “bancarización” para medir la inclusión financiera. La bancarización de una población está dada por el acceso y el uso de los servicios financieros, segmentándola en tres grupos: bancarizados, semi bancarizados y no bancarizados.

³ Banco Interamericano de Desarrollo, Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6990/CMF_DP_Inclusion_financiera_en_ALC.pdf

La población bancarizada es la métrica usada a la hora de medir la inclusión financiera en una región. Hay que analizar la realidad argentina en relación con esta temática, entendiendo los indicadores principales y su ubicación con respecto a la región. Se debe profundizar en cómo organizaciones como las fintech ayudan a generar una mayor inclusión.

Debemos observar los datos sobre bancarización ya que son muy relevantes para la investigación del proyecto. Estos indican que, tanto en Argentina como en América Latina, el nivel de bancarización es todavía muy bajo. Según el Estudio Global Findex del Banco Mundial solo el 48% de los argentinos tiene una cuenta bancaria, el 7% pidió un préstamo a una entidad financiera, el 41% tienen tarjeta de débito y el 24% tienen tarjeta de crédito. Este trabajo pretende abordar esta problemática intentando acortar la brecha entre bancarizados y no bancarizados, y tratando de entender cómo generar confianza para que alguien que nunca pidió un crédito o nunca tuvo una tarjeta pueda acceder a un producto financiero de forma fácil y transparente.

Además, hay una gran cantidad de factores no financieros como el desarrollo de las telecomunicaciones, las características individuales, los problemas culturales y la implementación de políticas, entre otros, que condicionan el uso y la calidad de los servicios financieros. **La inclusión financiera se define como el proceso mediante el cual se maximiza el acceso y el uso de los servicios financieros formales, mientras se minimizan las barreras no intencionadas, percibidas como tales por aquellos individuos que no participan en el sistema financiero formal**⁴.

Es importante hacer una diferenciación entre uso y acceso al sistema financiero. El acceso a los servicios financieros se define por el suministro de estos y es una condición necesaria para la inclusión financiera⁵. El uso está determinado por la oferta y la demanda. Este uso de productos financieros formales (ahorro, crédito, seguro, etc.) aumenta la probabilidad de consumo, ya que suavizan los ciclos de ingresos causados por necesidades imprevistas o por flujos de ingresos irregulares y, como tales, optimizan la asignación de recursos con el tiempo, mejorando los estándares de vida. En este marco, es fundamental comprender qué factores socioeconómicos están fomentando el uso del sistema financiero formal y en qué medida. Esto ayudará a

⁴ Cámara & Tuesta, 2014

⁵ Cámara & Tuesta, 2014

profundizar la base de conocimiento a la evaluación de nuevos productos diseñados para fomentar la inclusión financiera.

Aún queda mucho por hacer en materia de inclusión financiera en el país. Por lo pronto, deben sortearse tres barreras que obstaculizan el avance. La primera, el alcance de las instituciones tradicionales, que es limitado y no abarca todo el territorio ni provee soluciones a la totalidad de la población. La segunda, el alto número de requisitos, usualmente representados por el *scoring*. Este tipo de medición de la capacidad financiera de un sujeto se destaca por analizar diferentes variables crediticias y es, en la mayoría de los casos, la que determina el acceso a diversos servicios financieros. La digitalización y la disponibilidad de más información permite una evaluación más precisa y abre la posibilidad de que más personas califiquen.

La tercera, una vez sorteadas las dos anteriores, es el costo. Proveer servicios financieros a un costo bajo y asequible forma parte de la definición misma de inclusión financiera, algo que se torna difícil con los altos costos de estructura y otras variables de las instituciones financieras tradicionales.

La creciente penetración de celulares e internet en el mundo y particularmente en Argentina resulta ser un factor diferencial para superar estas barreras.

Por otro lado, es importante tener en cuenta las nuevas formas de consumo de los *centennials* y *millennials* que son los más rápidos adoptadores de nuevas tecnologías y productos digitales. Estos manejan casi todo directo desde su celular. Investigan todo desde ahí: desde cómo realizar pagos digitales, recargas, búsqueda de información, entretenimiento y comunicación. Este modelo ha ido virando hacia una comunicación mucho más horizontal. Los usuarios, que Alonso llama *peers*⁶ en su libro *La Revolución Horizontal*, ya no son solo receptores de información, sino que también se vuelven emisores. Esto se debe al surgimiento de nuevas plataformas que permiten una mayor participación de los usuarios, y gracias a los *peers*, estamos siendo testigos de una democratización de la comunicación. “Estos *peers* funcionan como nodos del ecosistema de Internet, en donde comparten sus recursos y son iguales entre sí, descentralizados y, a veces anónimos”. Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos. *La Revolución Horizontal*.

⁶ Anglicismo que hace referencia a “pares” o “iguales”.

Los *peers*, según la definición de Alonso y Arébalos en su libro, son participantes de la red que funcionan como clientes y servidores al mismo tiempo y comparten sus recursos entre sí. Son los nodos del ecosistema de Internet que presentan la característica de ser iguales entre sí, descentralizados y anónimos. Protagonistas de la nueva arquitectura, diferente al modo vertical en donde un servidor central controla las conexiones a la Red, pueden manifestarse de diversas maneras: a través de un blog, un comentario, una compra, Facebook, etc.

Como relata *La Revolución Horizontal*, las condiciones de querer estar en muchos lugares a la vez del mundo digital desplazaron el centro de atención hacia un nuevo protagonista: el *peer*. Viendo el nuevo panorama de la comunicación, ya no solo se trata de construir una marca, sino de construir una historia sobre la marca, cómo se narra esta. Y acá es donde entra el rol del *peer*, la marca lanza acciones en sus redes para que el nuevo consumidor las tome y arme este su historia. Ya no es una dimensión vertical, sino que se convirtió en algo totalmente horizontal; el poder ya no es de la marca, es del *peer*.

Para dar marco a lo que se desarrollará en este trabajo, debemos definir qué es una fintech, y cómo surge este ecosistema en Argentina. **Las fintech se caracterizan por aprovechar la tecnología para dar mejores servicios financieros, a un menor costo y llegando a más gente.** Los principales servicios que ofrecen son las tarjetas prepagas, los créditos online, pagos online, compra y venta de monedas extranjeras y transferencias de plata entre personas del mismo país o incluso a cuentas de otros países. **La tecnología es el motor para que más personas usen estos servicios. Una de las grandes ventajas de las fintech es apuntar a que todos los trámites, compras y pagos se puedan hacer desde un celular, una *tablet* o la web.**

Cada vez son más los jugadores en el mercado fintech y los bancos reaccionan con propuestas adaptadas a los cambios que presenta el consumidor. **La penetración de Internet y teléfonos celulares en Argentina es muy alta lo cual ofrece la posibilidad de acceso a productos financieros 100% online.** Gracias a Internet, cada vez hay más información disponible sobre el acceso a productos financieros, la comparación de estos y diferentes alternativas de crédito para comparar.

El consumidor de hoy es una persona bien informada, que se aburre rápido y, en general, bastante inmune a la publicidad obvia, busca información innovadora y experiencias diferentes. Los nuevos consumidores están conectados permanentemente, tienen mayor poder de decisión, más posibilidad de elección y son más demandantes de información que nunca. Las nuevas estrategias deben adecuarse a este nuevo panorama.

La importancia de la inclusión financiera para el crecimiento económico sostenible y como factor clave para aumentar la prosperidad mediante la reducción de la pobreza es un hecho comprobado. Por el lado de la oferta, los servicios financieros formales se acceden básicamente a través de canales tradicionales: sucursales y cajeros automáticos. Cuando se trata de introducir nuevas tecnologías como vehículos para facilitar el acceso al sistema financiero formal, la alta penetración de la telefonía móvil y la falta de inversión en el sector de telecomunicaciones apuntan a que hay un amplio margen para mejorar en este sector. De hecho, el potencial de la banca móvil en Argentina es considerable, ya que el crecimiento económico acumulado en la última década y el desarrollo de la telefonía móvil han permitido que la mayoría de la población, incluidos aquellos con niveles de ingresos bajos a medianos, posean un teléfono móvil.

Sin embargo, a medida que los usuarios de móviles acceden a tecnología más avanzada a través de teléfonos inteligentes, las oportunidades en la banca móvil se multiplican. Los usuarios de teléfonos móviles y computadoras consideran la banca móvil como una oportunidad para mejorar la operatividad con el sistema financiero en cualquier momento y desde cualquier lugar.

El conocimiento de los obstáculos percibidos por las personas excluidas del sistema financiero es importante al proponer áreas de acción que los gobiernos y las instituciones financieras podrían iniciar para promover un sistema financiero más inclusivo que mejore la calidad de vida de las personas y el crecimiento económico sostenible.

Las Fintech presentan la oportunidad de romper con las barreras mencionadas y generar una propuesta atractiva de base digital que amplíe la oferta de servicios financieros a más segmentos, a un precio más competitivo que el de los jugadores tradicionales.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Situación

Para cualquier empresa, alcanzar el objetivo estratégico implica realizar un conjunto de acciones para poder obtener una ventaja competitiva, es decir, lograr una posición única y valiosa que diferencie su negocio de la competencia. Para ello, es fundamental entender el contexto en el que la empresa opera realizando un análisis profundo para identificar el entorno, el mercado, la competencia y los consumidores.

Análisis de Entorno

Se utilizará el modelo PEST para poder ahondar en el análisis del entorno.

Factores Políticos

Más allá de las condiciones desfavorables del ecosistema emprendedor del país, muchas empresas grandes y de gran impacto global de Latinoamérica surgieron en Argentina. Según un informe de la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla, en los últimos tres años la inversión en start-ups creció un 145%, siendo Fintech y biotecnología los sectores más desarrollados.

Además, con el objetivo de inclusión financiera y democratización del comercio, el país ha realizado importantes avances desde el punto de vista legal para el impulso de medios de pago digital y móviles, dando lugar a las mesas de innovación del Banco Central de la República Argentina que definieron una “regulación flexible respecto del dinero digital, abierta y dispuesta a escuchar a todas las partes involucradas, teniendo como objetivo democratizar el acceso a servicios financieros y operaciones remotas.”⁷

En cuanto a la inclusión financiera *per se*, no existe una ley en Argentina que promueva directamente el uso de los servicios bancarios por parte de la población; sin embargo, las diferentes medidas adoptadas en los últimos años fomentan la inclusión financiera, al menos parcialmente.

A continuación, se detallan algunas de las medidas más significativas de los últimos años:

⁷ Stranieri, S., Dinero Digital: Argentina busca liderar la región. Forbes Argentina, Junio 11, 2018.

- 1- Desde 2002, del IVA total aplicable, se han devuelto 5 puntos porcentuales en compras realizadas con tarjetas de débito, excluidas las compras de combustible. Esta medida, aunque requiere aprobación cada año, se ha extendido y continúa.
- 2- "Cuentas salariales" obligatorias. Desde mayo de 2010, todas las cuentas bancarias en las que se pagan las remuneraciones se tratan como "cuentas salariales", independientemente de la categoría en la que se abrieron. Estas cuentas son gratuitas para el trabajador, quien puede retirar sus salarios, subsidios familiares, etc. en efectivo. Todos los titulares de cuentas, además de poder designar un cofirmante autorizado para llevar a cabo operaciones autorizadas por el titular de la cuenta, pueden acceder a toda la red de cajeros automáticos sin costos adicionales. Se requiere que las empresas paguen salarios en estas cuentas salariales.
- 3- El banco central también ha establecido fondos de jubilación, pensiones y planes de bienestar social, entre otros beneficios, establecidos en la declaración "A" 5231, que se puede pagar a través de una cuenta de salario libre, con una tarjeta de débito asociada. Las instituciones financieras no pueden cobrar ni por la apertura o administración de estas cuentas, ni por los movimientos en sus saldos y solicitudes de información.
- 4- Cuenta gratuita universal. La característica principal de este instrumento bancario es que no tiene costos de apertura o mantenimiento y está disponible para todos los adultos que aún no tienen una cuenta bancaria. Esta es una iniciativa del BCRA para extender la penetración bancaria. Una persona solo necesita su tarjeta de identidad para abrir una cuenta; en el caso de los extranjeros, pueden abrir una cuenta si prueban que han estado viviendo en el país durante al menos un año y tienen una tarjeta de identidad argentina o una prueba de identidad emitida en su propio país y un certificado que demuestre que se está procesando la solicitud de una tarjeta de identidad argentina.

A lo largo de los últimos años el Estado argentino trabajó, en conjunto con organizaciones no gubernamentales y otras entidades, en iniciativas para generar una mayor inclusión financiera. El porcentaje de la población incluida financieramente en Argentina creció de 33% en 2011 a 50% en 2014. Sin embargo, luego disminuyó el

número de personas con cuenta bancaria, factor de medición de la inclusión financiera, lo que demuestra un claro estancamiento.

En 2017 solo el 49% de los adultos de Argentina estaba bancarizado o semibancarizado (poseía una cuenta bancaria) en comparación a otras economías regionales, como Chile y Brasil, donde este porcentaje trepa al 74% y 70% de la población respectivamente⁸. El nivel de acceso al crédito también es bajo en el país: sólo el 24% de la población tiene acceso a tarjetas de crédito y el crédito interno al sector privado representa sólo el 15%⁹ del PBI.

El Banco Central ve con buenos ojos la incursión de la banca en la llamada generación Z. Considera que estimula las habilidades financieras de los más jóvenes, facilita sus transacciones cotidianas y así fomenta la bancarización a través del uso de los medios electrónicos de pago.

La generación Z, que se definen como los nacidos a partir de finales de los noventa en adelante: actualmente representan el 33% de la población mundial. Es el grupo demográfico más íntimo de la tecnología y más dependiente de la conectividad en la historia. El teléfono inteligente es su centro social y el epicentro de cómo conducen sus vidas. Alrededor del 74% de ellos pasan su tiempo en línea, ya sea en la escuela o en el trabajo.

Por otro lado, en octubre de 2017 fue creada La Cámara Argentina de Fintech que nuclea a 133 empresas que, en promedio, crecieron un 110% el último año y emplean cerca de 10.000 profesionales.

El propósito de la Cámara de Fintech de Argentina es liderar el proceso de transformación de la industria de servicios financieros, convirtiendo al país en un

⁸ World Bank Group, The Global Findex Database 2017 - https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/201804/2017%20Findex%20full%20report_0.pdf

⁹ BCRA, Informe de Estabilidad Financiera, Consultado el 7/8/2018 - http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF_0118.asp

*centro de operaciones*¹⁰ de innovación e inclusión financiera que sea un referente a nivel regional e internacional.

Factores Económicos

El contexto económico argentino actual es muy inestable, suele presentar ciclos de inflación, devaluación y recesión permanente que afectan el consumo. Según los resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)¹¹ que realiza el Banco Central de la República Argentina (BCRA), se estima una inflación anual del 40% y una caída del Producto Bruto Interno (PBI) del -1,3%.

Con una macroeconomía cambiante el principal desafío para los start-ups es escalar sus negocios de forma sustentable, es decir, con la capacidad de generar ingresos genuinos y recurrentes para ser una compañía global.

El 2018 fue un año duro en materia económica y las personas todavía no lo olvidan: crecimiento del dólar al 100%, inflación al 50% y pérdida del 12% del poder adquisitivo. Como consecuencia, los hogares han tenido que reasignar sus cuentas y decidir en qué gastar y en qué no.

Según los datos de Global Findex, la falta de recursos y el alto costo de los servicios financieros son dos de los obstáculos percibidos por el mayor número de personas no bancarizadas (62% y 35.8% respectivamente). La falta de confianza en las instituciones financieras es un obstáculo a los ojos del 26,6% de los no bancarizados.

Desde otro punto de vista, si se analiza el crecimiento de los distintos sectores de la economía argentina en el último año, puede observarse que el comercio electrónico presenta un crecimiento exponencial, posicionándose como uno de los sectores protagonistas de la economía global. Concretamente, de acuerdo con los datos brindados por el Estudio Anual de Comercio Electrónico que realiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 47% durante el 2018, facturando un total de \$229.760 millones, donde el 78% del total de las ventas se realizó mediante tarjeta de crédito. La siguiente

¹⁰ Punto de conexión, concentrador o nodo. Se refiere a un centro neurálgico en torno al cual se concentra y se mueve un determinado sector.

¹¹ Informe abril 2019

imagen ilustra el crecimiento que viene experimentándose en el comercio electrónico en Argentina, con un crecimiento de un 51% entre el 2015 y 2016, un 52% de 2016 a 2017 y alcanzando un 47% en el 2018, aún en un contexto desfavorable en términos económicos, lo que desincentiva el consumo.

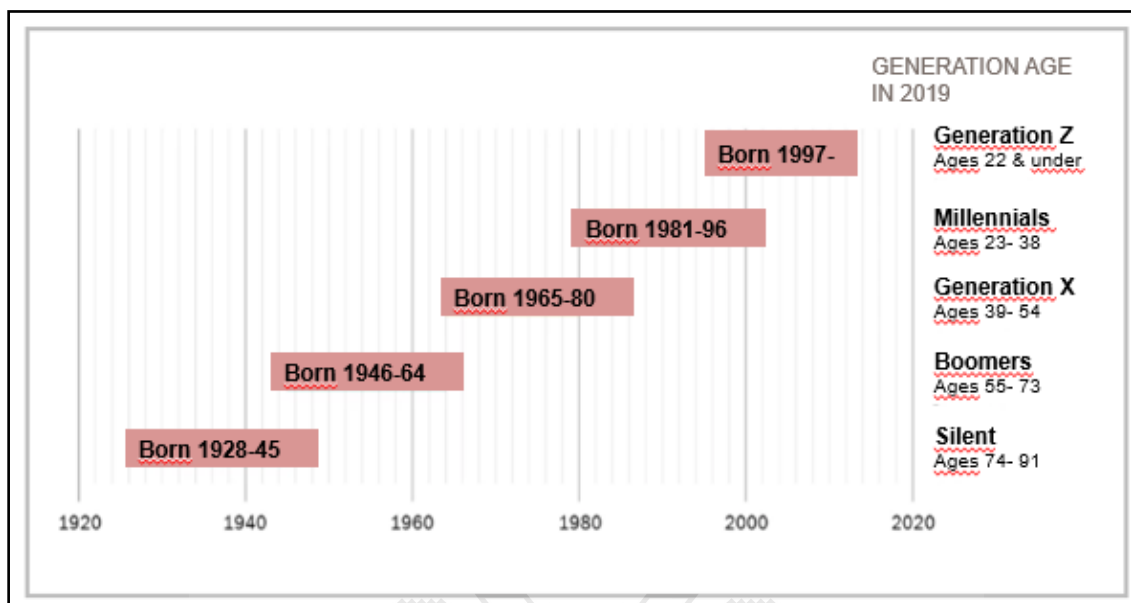
Hoy, gracias a las nuevas tecnologías, ha surgido otra economía que muchos llaman “economía colaborativa”. Se trata de una nueva forma de consumir, comprar, vender y utilizar. Este fenómeno innovador, de alcance global, propone una nueva forma de organizar la actividad económica reemplazando al modelo tradicional que se centra en las grandes empresas como únicas proveedoras de bienes y servicios. Este nuevo escenario, que favorece el intercambio de recursos - muchas veces subutilizados- con un bajo costo de coordinación -dado que se logra a través de plataformas digitales-, impulsa el empoderamiento de los individuos a la hora de conseguir lo que necesitan los unos de los otros de manera directa, sin intermediarios. (Clarín, Julio 2017)

Factores Sociales

El consumidor evolucionó y el mercado se tiene que adaptar a este. El porcentaje de las compras online viene creciendo considerablemente año tras año. Pero, hay un porcentaje de consumidores a los que todavía les genera desconfianza insertar los datos de su tarjeta para comprar por internet. De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la compra online es una experiencia que realiza la mayoría de los adultos argentinos conectados. El 90% compró alguna vez online y el 63% lo hizo en el último año, demostrando así que se trata de una experiencia cada vez más asimilada y que el proceso de compra resulta sencillo de realizar (CACE, 2018).

A fines de este análisis se considerará la definición de millennial realizada por el Pew Research Center, que indica que esta generación corresponde a aquellos nacidos entre 1981-1996, con edades entre 24 y 39 años para el año 2020. Los jóvenes de esta generación son quienes han crecido junto con la tecnología como forma principal de comunicación con el mundo.

Nombres de generaciones según años de nacimiento



Fuente: Pew Research Center. Marzo 2018

En la actualidad, los *millennials* son el motor del consumo de la economía, 9 de cada 10 está en internet diariamente. Se trata de una generación entre los 23 y 38 años que vive conectada y que vino a cuestionar las reglas del juego y los formatos de consumo. En base a datos del último censo del INDEC, y de acuerdo con estimaciones, este grupo suma más de 9.400.000 personas, con casi el 8% ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (INDEC, 2010)

Las nuevas generaciones tienen un comportamiento muy instaurado: el FOMO, acrónimo de la expresión inglesa *fear of missing out*, es decir, «miedo a perderse algo» el cual se ha desarrollado mucho gracias a las redes sociales y se presenta en su mayoría en jóvenes menores de 30 años. Estos jóvenes, están al tanto de las últimas tendencias, y quieren acceso a Netflix, Spotify o plataformas de juegos online, entre otras. Tienen la necesidad de poseer un medio de pago para acceder a todas estas plataformas online. Así es como comienzan a usar servicios de pagos digitales, pero luego pasan a realizar otro tipo de transacciones, como recargar la SUBE, pagar servicios o realizar inversiones (estas última en el caso de mayores de 18 años).

Siguiendo en la misma línea, es preciso remarcar que la era digital ha cambiado los patrones de consumo, dado que nace un nuevo consumidor que está siempre hiperconectado, que utiliza más de un dispositivo, opina, comparte y valora en las

herramientas digitales demandando al mismo tiempo accesibilidad, proximidad y transparencia. Este cliente está en constante cambio y quiere las cosas más fáciles desafiando al mercado en general. Dadas estas circunstancias, y conociendo el éxito de plataformas como Amazon, Mercado Libre, Airbnb, entre otras, no queda duda que el uso de la tecnología web como medio para conectar puntas, acercar personas, comercializar productos, brindar servicios, es una gran oportunidad para desarrollar nuevos negocios.

1 de cada 3 personas tiene cuenta bancaria, pero no la usa. Este dato se desprende de un relevamiento de Red Link a sus 29 millones de clientes de todo el país, donde detectó que el comportamiento típico es que el usuario retire su salario, jubilación o plan social a la cuenta en una sola extracción, esto se ve acentuado en las provincias del norte del país. A estos usuarios se los denomina sub bancarizados, y muchas fintech apuntan a ellos.

En septiembre de 2019, el BCRA presentó el Primer informe sobre el estado, la perspectiva y la evolución de los medios de pago minoristas en el país, del que se desprenden nuevos hábitos de pago digital de los usuarios argentinos. El foco está puesto en la cantidad de transacciones realizadas con medios de pago electrónicos y, adicionalmente, incorpora las innovaciones producidas en el período. En cuanto a los medios de pago electrónicos, se destaca que las transferencias inmediatas subieron 49%, con casi 145 millones de transacciones en el primer semestre de 2019. Las más de 1800 millones de transacciones minoristas del primer semestre de 2019 muestran un crecimiento del 12% interanual. Destaca el aumento del 16% en el uso de los medios de pago electrónicos, liderado por las tarjetas de débito y las transferencias de acreditación online.

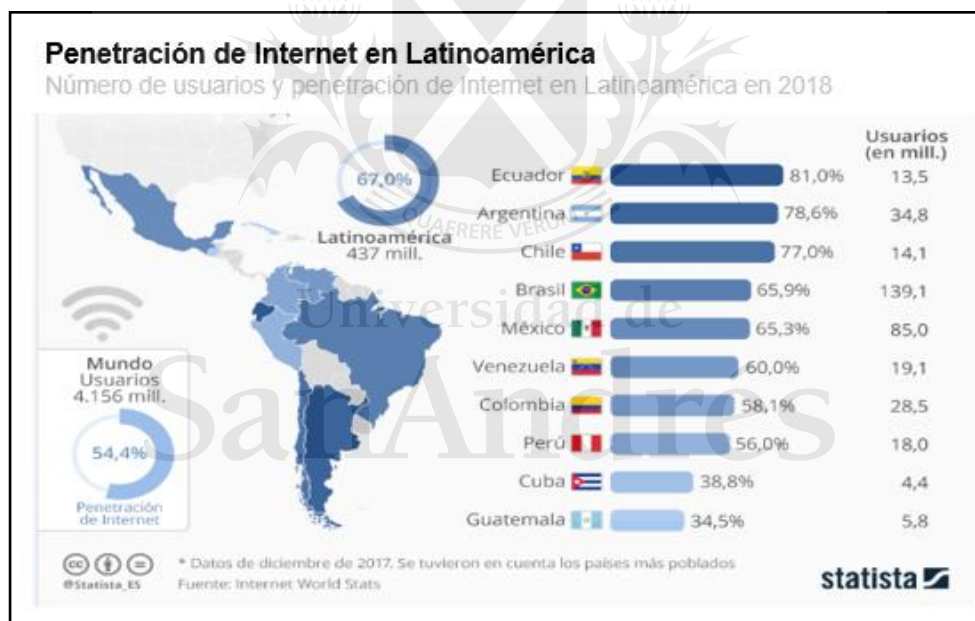
Las billeteras digitales iniciaron 77 millones de pagos con tarjetas durante el semestre, mientras que completaron casi 20 millones de operaciones entre sus propias cuentas de pago. Esto representa un crecimiento del 146% y del 279%, respectivamente, para cada función en relación con el primer semestre del año pasado.

Factores Tecnológicos

Desde el punto de vista tecnológico, los factores e indicadores más relevantes para el proyecto son el grado de penetración de internet, la expansión de los pagos digitales y el nivel de adopción de las tecnologías móviles en Argentina.

En cuanto al grado de penetración de internet, el informe presentado en Statista, reconocido portal de estadísticas de mercado online, a fines del 2018 indica que la penetración media en la región de Latinoamérica es 13 puntos superior a la global, de un 67%, siendo el número de personas con acceso a internet de 440 millones. Además, de los diez países más poblados de América Latina, Argentina se encuentra entre los cuatro países con mayor acceso a internet, según datos presentados por Internet World Stats¹².

Número de Usuarios y Penetración de Internet en Latinoamérica



Fuente: Statista en base a datos de Internet World Stats de diciembre 2017

Según los datos aportados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada por el INDEC en relación con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los

¹² Sitio web Internet World Stats.

datos muestran que, en Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, EPH, 2018)

Internet permite eliminar las asimetrías de información haciendo que cosas que antes eran imposibles hoy sean posibles. Este nuevo modelo de negocios redefine el concepto de propiedad y se asocia a estilos de vida de consumo responsable y de uso eficiente de recursos. Uber o Airbnb, empresas referentes de la economía colaborativa, son plataformas que entendieron cómo eliminar esas asimetrías de información entre consumidores y proveedores de bienes y servicios, facilitando la interacción y, por lo tanto, la transacción comercial entre ellos.

Según un informe realizado por el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), la tasa de penetración de internet fija por cada 100 hogares creció de 48% a casi 59% en el primer trimestre de 2018¹³. En similar dirección se encuentran las comunicaciones móviles: en ese mismo período existían casi 62 millones de accesos y su penetración era de 139 accesos cada 100 habitantes.

El alto grado de penetración de comunicaciones móviles e internet permite que el alcance de las soluciones digitales sea no solo mayor, sino instantáneo. Una persona que antes no tenía al alcance servicios financieros ahora puede acceder con facilidad gracias a la alta conectividad que otorgan las comunicaciones. Asimismo, el fácil acceso disminuye sustancialmente el costo al cual se brindan los servicios, ya que no es necesaria una localización física en cada rincón del país.

Existen varios factores que hacen posible una economía colaborativa: la democratización en el acceso a internet, el surgimiento de nuevas tecnologías que facilitan la creación de aplicaciones o sitios en donde proveedores y consumidores puedan encontrarse, la masificación de Smartphone con GPS brindando mayor información al instante, las redes sociales que permiten la construcción de una reputación online para generar confianza en el otro y los sistemas de pagos a través de internet para concretar las transacciones. (Clarín, Julio 2017)

Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), Argentina es uno de los países de Latinoamérica que más ha desarrollado este tipo de economía. Gracias a

¹³ ENACOM, Dirección Nacional de Desarrollo de la Competencia en Redes y Servicios, Indicadores Mercado TIC, Postal y Audiovisual, Consultado el 7/8/2018 - https://www.enacom.gov.ar/multimedia/noticias/archivos/201806/archivo_20180629082734_9243.pdf

los altos niveles de participación en plataformas online con los que el país cuenta, los individuos buscan satisfacer una necesidad de consumo diferente a la tradicional. La economía colaborativa promueve un consumo más eficiente y moderno, a la vez que permite a los propietarios un mejor aprovechamiento de sus bienes mediante las oportunidades que surgen de la era de la digitalización. (CAC, Julio 2017)

Por otro lado, Argentina muestra un gran potencial para el desarrollo de la banca móvil. El mercado de la telefonía móvil ha aumentado significativamente en la última década, y el país ha liderado el crecimiento de la penetración de las TIC. En comparación con otros países de la región e incluso con algunos países desarrollados Argentina tiene una gran cantidad de teléfonos móviles. Esto deja al país en una buena posición para el desarrollo de la banca móvil, dada la gran penetración de la telefonía móvil entre la población.

Según un estudio de Kantar (agosto 2019) 6 de cada 10 argentinos adultos realizó recientemente una transacción financiera con su celular. Un promedio que crece aún más en los hombres (65%), en los sectores de mayor poder adquisitivo (73%) y en las personas que tienen entre 35 y 49 años (67%). El 94% dijo que la experiencia fue de buena a excelente, y 2 de cada 3 ahora dicen ahora preferir el móvil para este tipo de operaciones.

La tecnología permite escalar el producto a bajo costo, al ser totalmente digital, la banca móvil tiene un gasto mucho menor al de los bancos tradicionales, pudiendo ofrecer servicios financieros a costos más accesibles. Estas fintech de origen digital, cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, constituyen un ecosistema en constante crecimiento en el país y toda la región.

Análisis de Mercado

En primer lugar, debemos definir el Mercado al cual pertenece Ualá a partir de qué tipo de producto ofrece y cuál es el área geográfica en la que opera. Ualá forma parte de la industria financiera por ser una empresa fintech y sus operaciones alcanzan toda la República Argentina.

Las instituciones financieras se clasifican en dos tipos: las instituciones bancarias y las no bancarias. La principal diferencia es que las instituciones no bancarias, como Ualá, no pueden hacer intermediación financiera. Es decir, no pueden captar fondos de agentes con excedentes de capital, para prestarlo a agentes con déficit. Todas sus operaciones se basan en capitales propios. Los servicios y productos de la industria bancaria incluyen cajas de depósitos, procesamiento de pagos, cajeros automáticos, inversiones en bolsa, préstamos, tarjetas de crédito y tarjetas de débito. Ualá es un Proveedor de Servicios de Pago y no está autorizado por el BCRA para operar como una entidad financiera.

Dentro del Mercado financiero podemos ubicar a Ualá como una billetera electrónica. Permite el transporte digital de caudales entre personas humanas a través de diferentes transacciones a otras personas humanas.

El fenómeno Fintech no representa una moda ni una tendencia pasajera: estas empresas de origen digital, cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, constituyen un ecosistema que en su mayoría está integrado por compañías incipientes, nuevas e innovadoras, llamado a revolucionar la industria financiera.

Se deben analizar las fortalezas, las debilidades, los obstáculos para el crecimiento y las oportunidades del mercado Fintech argentino. Y a la vez, evaluar la importancia del sector como actor social al ofrecer acceso a crédito y financiamiento y educación financiera para los segmentos no bancarizados y semi bancarizados de la población.

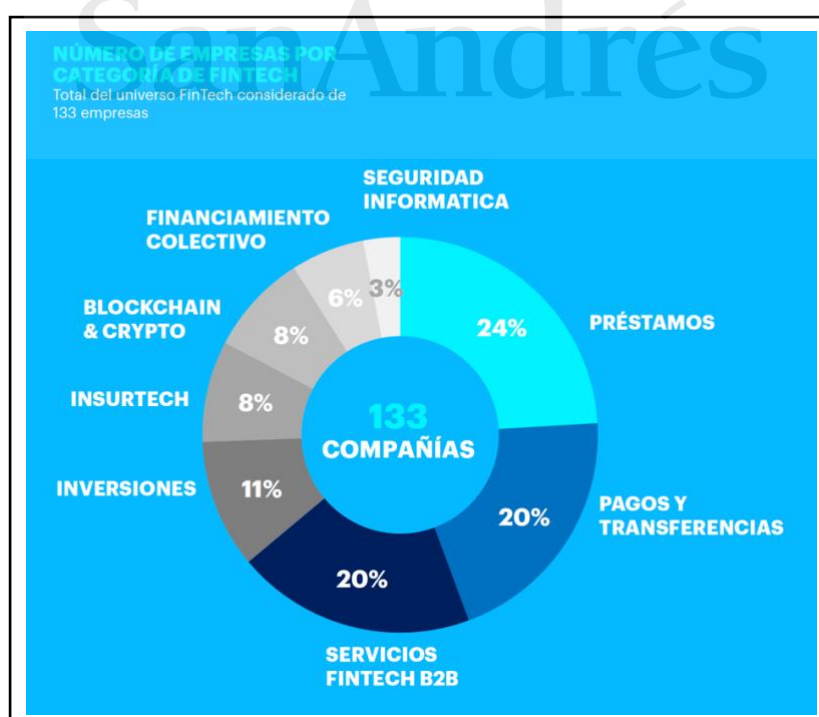
Con un crecimiento exponencial, especialmente durante los últimos cinco años, las Fintech locales consolidan su posicionamiento y demuestran su capacidad para

competir con los actores relevantes del mercado. Estas empresas se apalancan en los bajos niveles de acceso al crédito y en el amplio campo del que disponen para impulsar la educación financiera y fomentar la inclusión, pilares clave para el desarrollo.

Más allá de la mencionada evolución reciente del ecosistema fintech, este se mantiene en estado incipiente en constante expansión, con características particulares propias del contexto del país. Argentina se presenta como un escenario propicio para el crecimiento de estas empresas que apunten a diseñar y brindar servicios de alcance regional.

Según un estudio realizado en conjunto por Accenture y La Cámara Argentina de Fintech, se identificaron 133 Fintech que operan dentro del ecosistema argentino, tanto nacionales -en su mayoría- como de Latinoamérica y otras partes del mundo. La mayoría son de préstamos (24%), de pagos y transferencias (20%) o de servicios fintech B2B (20%). Existen 32 fintech dedicadas a los préstamos personales y 27 para pagos y transferencias. Ualá está presente en ambas áreas.

Número de empresas por categoría de Fintech



Fuente: Accenture y Cámara Argentina de Fintech en Informe Ecosistema Fintech Argentino. 2019

Casi la totalidad puede categorizarse como pyme: el 80% cuenta con menos de 50 empleados y sus índices de facturación coinciden con los de este tipo de organizaciones. El ecosistema se encuentra en un proceso de crecimiento, marcado por la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización, que cobra fuerza en el país. Es un mercado incipiente, pero está en proceso de expansión. Por lo pronto, Argentina ocupa el tercer lugar en cantidad de empresas Fintech de Latinoamérica¹⁴.

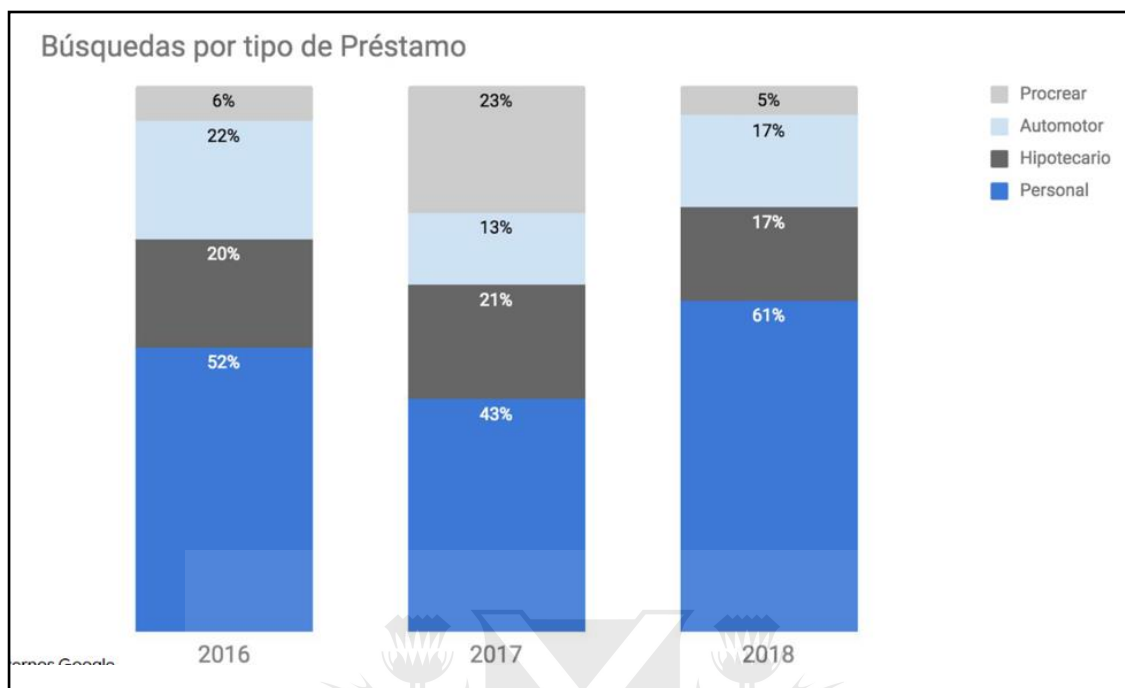
Las fintech en el esquema actual de la industria financiera/bancaria, todavía juegan un rol menor. En la gran mayoría de los casos no están autorizadas a funcionar como bancos, aunque la regulación respecto al alcance de estas es bastante vaga. Se puede ver un futuro en el que las fintech acaparen una porción aún más grande del sistema financiero/bancario, pero para eso deberán pasar unos años antes.

Argentina cuenta con una población estimada de 44.9 millones de personas, de los cuales 15,43% son menores de 25 años. 4 de cada 10 personas no terminan el secundario y aproximadamente la mitad de la población no se encuentra bancarizada. Este último segmento es el mercado potencial de este tipo de empresas. Además, el país cuenta con inflación y problemas económicos que no solo dificultan el ahorro, sino que también generan desconfianza en los bancos tradicionales.

Según datos internos de Google, en 2018 los préstamos alcanzaron casi 10 millones de búsquedas. Los personales fueron los más buscados, aumentando un 17% versus 2017.

¹⁴ Accenture y Cámara Argentina de Fintech en Informe Ecosistema Fintech Argentino. 2019

Porcentaje y evolución de búsquedas en Google por tipo de préstamos



Fuente: Datos internos Google, 2018.

Además, según Google, las fintech fueron muy buscadas en 2018. Más del 60% desde 2016 fue el crecimiento del interés por ellas.

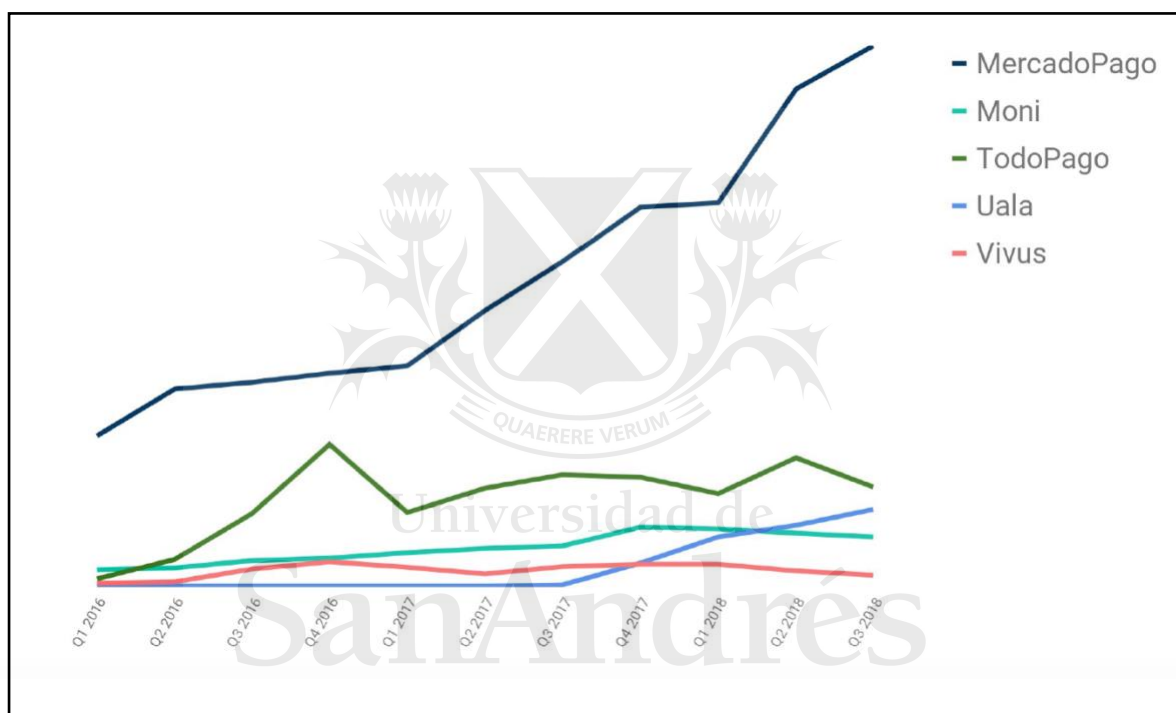
Evolución de búsquedas en Google Fintech vs. Plazo fijo



Fuente: Datos internos Google, 2018.

Ese crecimiento fue exponencial y generado principalmente por Mercado Pago que ofrece una solución integral de pago online, muy usada y conocida.

Evolución de búsquedas en Google



Fuente: Datos internos Google, 2018.

En Argentina hay mucha oportunidad de crecimiento en la industria financiera. Según el Informe de Estabilidad Financiera (BCRA, 2018) el crédito representa sólo el 15% del PBI. La baja penetración del crédito en el país presenta una oportunidad para potenciar el uso de la digitalización como mecanismo efectivo para mejorar el acceso al sistema, potenciar el uso de más servicios, y mejorar las capacidades financieras de la población.

Observando en detalle las características del ecosistema argentino, podemos ver que estas empresas brindan un abanico muy diversificado de productos y servicios únicos, apalancados por modelos de negocios y operativos innovadores.

Las organizaciones se agrupan por actividad principal en distintos clústeres, según el criterio de la Cámara Argentina de Fintech, que deriva en ocho categorías principales: insurtech, financiamiento colectivo, inversiones, pagos y transferencias, servicios fintech B2B, blockchain y crypto, seguridad informática y préstamos.

En base a los resultados de la encuesta realizada por Accenture, casi todas las empresas se caracterizan por cobrar comisiones y honorarios por la utilización de sus plataformas digitales. Este tipo de modelo de negocios es relativamente nuevo y se ha potenciado con la digitalización y con las soluciones *as-a-service*¹⁵, como muchas fintech destacan ofrecer.

La mayoría de las Fintech se ubica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y su región metropolitana. Esta tendencia no es llamativa: la CABA representa un polo de atracción para este tipo de organizaciones debido a la cercanía con la mayoría de sus usuarios y otros socios estratégicos como los bancos, que mantienen sus casas matrices en la misma ciudad.

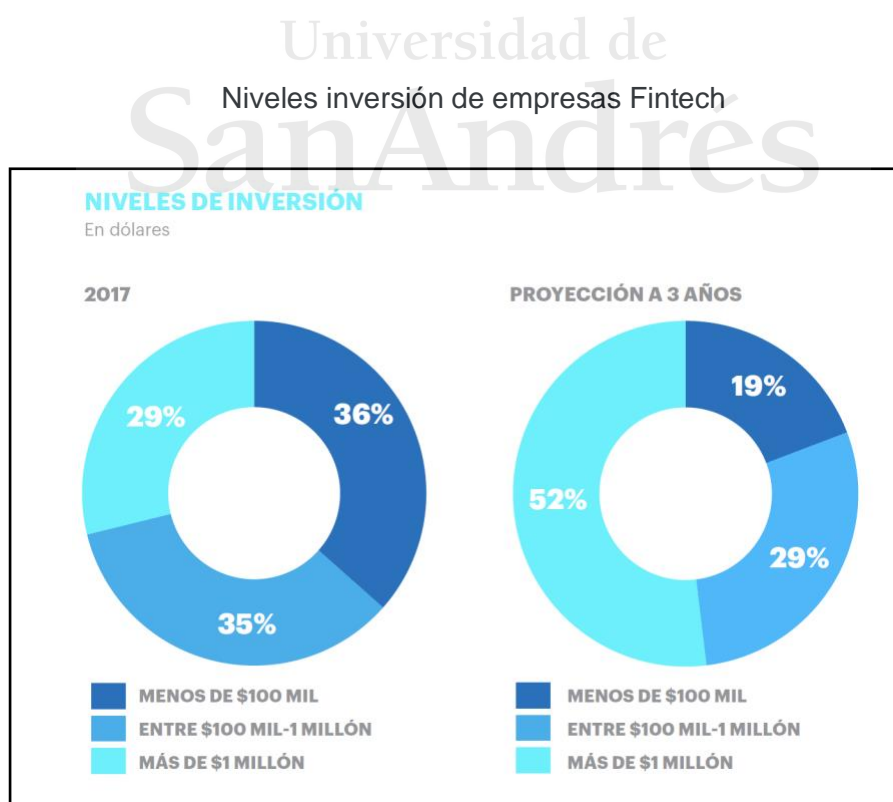
El área de operación es de gran importancia para entender quiénes son y dónde se ubican sus usuarios. En este sentido, casi la totalidad de las fintech argentinas operan en el país. En cuanto a su foco geográfico, 62% opera únicamente en Argentina, mientras que sólo un tercio opera también en otros países de Latinoamérica. Las proyecciones de expansión geográfica son ambiciosas en el corto plazo: 75% tiene en vista ampliarse al exterior en los próximos tres años. Esto implica que aun cuando los proyectos nacen de forma local, las fintech colocan la mirada, desde el inicio de sus operaciones, en una expansión rápida a otros países de la región.

La facturación y la inversión son dos conceptos que ayudan a dimensionar el tamaño de un ecosistema, dado que son factores esenciales para su crecimiento. En base a los datos de facturación de 2017 y las proyecciones para los próximos tres años, el panorama resulta alentador. Según el Informe de Ecosistema

¹⁵ Es un modelo de distribución de software donde el soporte y los datos se alojan en los servidores. El proveedor del software se encarga del mantenimiento y los evolutivos.

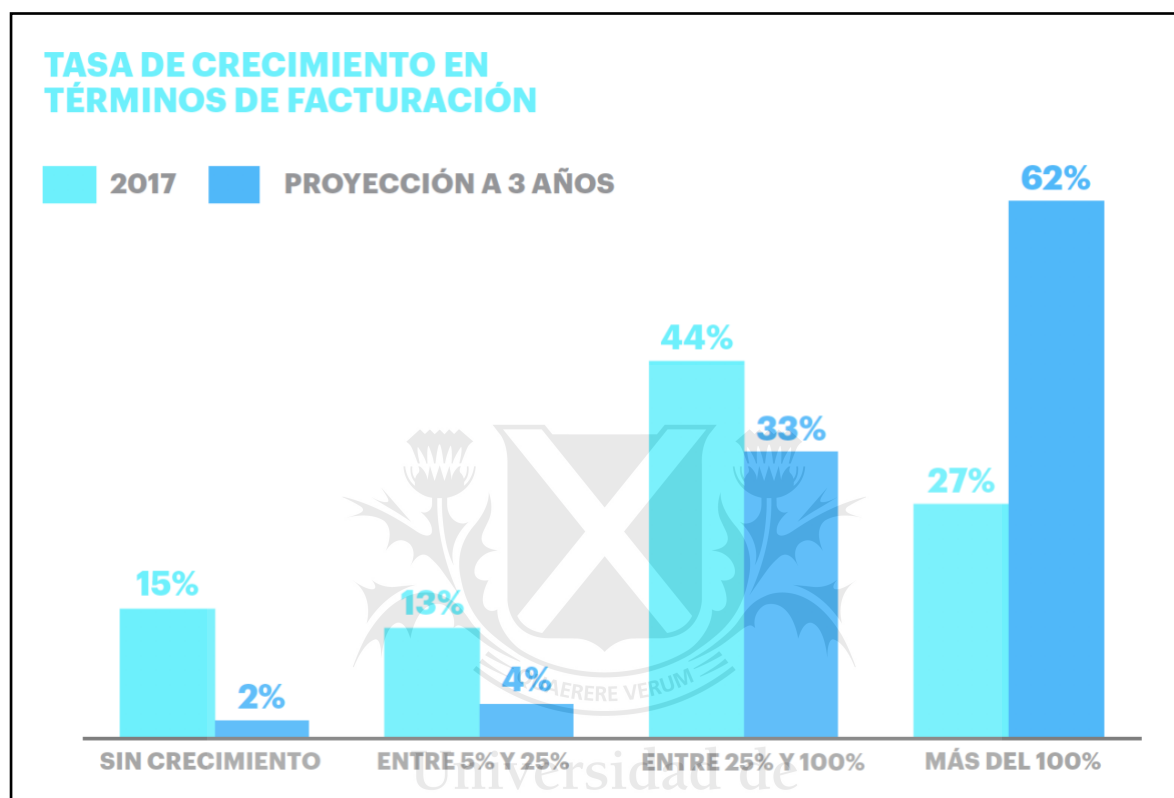
Fintech Argentino, realizado en conjunto por Accenture y La Cámara Argentina de Fintech, menos del 25% de las Fintech del país proyecta un techo de facturación de 500.000 dólares en los próximos tres años, en comparación con un 50% que reportó ingresos menores a esa cifra en 2017. **Esto indicaría que las propias fintech esperan seguir creciendo de manera exponencial en el futuro cercano, en coincidencia con la tendencia general de la industria global.**

En el siguiente gráfico se observa que el 29% de las Fintech encuestadas en el mismo informe mencionado anteriormente, declaró haber invertido más de un millón de dólares en 2017. Mirando hacia el corto plazo, en los próximos tres años, el panorama es aún mejor: el porcentaje de empresas que invertirá esa cifra será 52%. Una fuerte apuesta a la inversión es condición *sine qua non* para que puedan escalar sus plataformas digitales y, así, alcanzar el objetivo de ingresos buscado. Asimismo, alrededor del 60% de las Fintech argentinas proyecta un crecimiento de usuarios superior al 100% durante los próximos tres años. La cantidad de usuarios y de transacciones son dos pilares fundamentales de los modelos de negocios de la mayoría de las fintech, por lo que el crecimiento de ambas variables produce un impacto directo en sus ingresos potenciales y en sus valuaciones.



Fuente: Accenture y Cámara Argentina de Fintech en Informe Ecosistema Fintech Argentino.
2019

Tasa de crecimiento en términos de facturación de empresas Fintech



Fuente: Accenture y Cámara Argentina de Fintech en Informe Ecosistema Fintech Argentino.
2019

Otro indicador clave para medir el crecimiento del ecosistema fintech es la generación de empleo, esencial para el desarrollo y el sostenimiento de la sociedad. La incorporación de talento calificado permitirá a las Fintech alcanzar más rápidamente sus objetivos. Hoy, el 80% manifiesta tener hasta 50 empleados y solo un 10%, más de 100. No obstante, la gran mayoría (88%) espera haber incrementado su planta permanente para 2018.

En relación con los usuarios de los productos y servicios ofrecidos por las Fintech argentinas, se observa que varían significativamente según las categorías. En términos generales, casi un 50% de las Fintech tiene como público objetivo los

usuarios finales. De éstas, el 65% apunta a un consumidor con ingresos mensuales por debajo de los 50.000 pesos argentinos. El 76% son adultos jóvenes de entre 25 y 40 años. Puede decirse que las Fintech apuntan a un público diversificado y con ingresos medios y bajos. Para ello, desarrollan propuestas de valor basadas en la simplificación de procesos y el aumento de productividad y proveen acceso a productos únicos en el mercado.

Además, la colaboración entre los distintos integrantes del ecosistema es uno de los factores más importantes para generar un desarrollo sano y sostenible de la industria. En ese sentido, se observa una dinámica interesante: las Fintech consideran a sus pares, a los bancos y a las aseguradoras como sus mayores socios colaborativos. Estos resultados reflejan un alto sentido de comunidad, posiblemente potenciado por la creación de la Cámara Argentina de Fintech (2017), que aspira a concentrar las voces de los representantes del ecosistema para hacer valer sus puntos de vista y encauzar el sano desarrollo de la industria.

Dentro de las categorías préstamos resulta la más desarrollada dentro del ecosistema y está conformada por 32 empresas que otorgan préstamos tanto de capital de trabajo como de consumo, por lo que sus ingresos provienen del interés que aplican. A través de sus plataformas, el tomador del préstamo puede seleccionar el monto requerido y el plazo de devolución deseado, variables que son posteriormente validadas por la compañía. La tasa puede variar según decisión de negocio como aspecto diferenciador o adaptarse utilizando modelos de scoring¹⁶ más eficientes, lo que permite muchas veces una mejor segmentación de los clientes y para casos específicos, la aplicación de tasas personalizadas.

Las empresas que dan préstamos personales representan casi el 19% del total del ecosistema y se ubican en el tercer lugar en términos de cantidad. Otorgan préstamos a personas a través de plataformas digitales, sin necesidad de que el usuario deba acercarse a un lugar físico para obtenerlos. Estas transacciones se concretan en pocos minutos y permiten ampliar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

¹⁶ Un puntaje de crédito. Es una expresión numérica basada en un análisis de nivel de los archivos de crédito de una persona, para representar la solvencia de un individuo. Un puntaje de crédito se basa principalmente en un informe de crédito, información típicamente obtenida de agencias de crédito.

Sus modelos de negocio están impulsados bajo la economía colaborativa: *peer-to-peer* (persona a persona) o *marketplace*. Así obtienen fondos –o financiamiento– en el mercado y evitan utilizar su propio capital para otorgar los préstamos. Esto no implica que no presenten con capital propio, sino que encontraron la manera, mediante la innovación, de impulsar su negocio de maneras alternativas.

El 66% de las empresas otorgó préstamos con un monto promedio de \$25.000 pesos argentinos en plazos de hasta seis meses, con tasa de interés similares a las del mercado¹⁷. Sin embargo, también existen casos donde las tasas ofrecidas por las Fintech pueden ser levemente mayores a las de los bancos. De esta manera, las Fintech aspiran a mantener la rentabilidad sobre el capital prestado y compensan el mayor riesgo que asumen, producto de una morosidad relativamente alta, ubicada en promedio en el 10%.

Para el cálculo de la tasa de interés, el sistema utilizado consiste en analizar el comportamiento crediticio pasado y la capacidad de repago a partir del estado de las finanzas de las personas. **En términos relativos, es muy similar al de las financieras tradicionales, solo que optimizado mediante el uso de algoritmos que analizan el comportamiento de los usuarios, estudian acontecimientos clave e iteran sobre sus evaluaciones, permitiéndoles obtener una “foto” más precisa sobre los solicitantes y personalizar los términos de los créditos de acuerdo con las condiciones particulares de cada usuario.**

Respecto de bancos y otras entidades financieras tradicionales, las fintech tienen propuestas de valor diferenciales clave: la simplificación del proceso, la instantaneidad de la respuesta para el otorgamiento y el otorgamiento en sí.

En términos de facturación, el 50% de las empresas superó el millón de dólares durante 2017. El porcentaje es alto y posiblemente sobredimensionado, fruto de la alta participación de empresas con mayor trayectoria y, por ende, más ingresos. Sin embargo, la categoría se posiciona en el cuarto lugar entre las que más facturan y el segundo puesto entre las que más personas emplean.

¹⁷ Tomando la tasa de política monetaria del BCRA del 40%. Un 77% de las empresas fintech reportó tasas menores al 50%.

Algunas empresas destacadas en esta categoría son Solven Funding, dinerofull, Agilis, 4Finance, Motormax, Wayni Móvil, Ualá, Moni, deprestamos y Wenance.

Pagos y transferencias es la segunda categoría más desarrollada en Argentina, conformada por 27 empresas que ofrecen una gran variedad de servicios, entre los que se destaca la billetera virtual: una herramienta de pago digital para enviar y recibir dinero, pagar servicios y realizar compras en comercios y en páginas web. A su vez, brindan herramientas que facilitan las transferencias al exterior o permiten el cobro de ventas realizadas en otros países.

A pesar de brindar servicios distintos, las integrantes de esta categoría coinciden en su propuesta de valor: una mejor experiencia para el usuario, a un menor costo y en una menor cantidad de tiempo. A su vez, son las que mayormente identifican sus productos como únicos e innovadores en el mercado.

Es una de las categorías con mayor cantidad de empleados, lo que coincide con que la mayoría de las empresas ya están consolidadas. El 60% facturó aproximadamente 50.000 dólares anuales en 2017 y un 60% proyecta superar el millón de dólares en el corto plazo. No obstante, el panorama de inversiones es diverso: algunas empresas no efectuaron ninguna durante 2017, mientras que otras alcanzaron un promedio de 100.000 dólares.

Algunos de los integrantes más conocidos de esta categoría son Mercado Pago, TodoPago, Nubi, SocialPOS, Apperto, Smiletechnologies, VeriTran, Olpays, YaPago, Pagos360, PagosPyme y Mobbex.

La categoría inversiones incluye empresas que brindan servicios de inversiones en la Bolsa de Comercio y compraventa de instrumentos financieros, entre otras operaciones financieras. A diferencia de los bancos, estas plataformas digitales simplifican los procesos y, en la mayoría de los casos, ofrecen una mayor variedad de opciones.

Dentro del ecosistema es una categoría pequeña, no solo en términos de participación, sino también en cantidad de trabajadores. El 50% de las empresas encuestadas indicó contar con menos de diez empleados, mientras que en el resto la cantidad máxima no supera las 80 personas.

Algunos de los principales integrantes de la categoría son Bull Market Brokers, Qienna, Invuelto, Quicktrade, InvertirOnline e Invera.

Las Fintech en Argentina están creando un nuevo paradigma en materia de experiencia y acceso a nuevos servicios financieros, potenciado por un cambio en el comportamiento de los clientes y sustentado por nuevos modelos de negocio que se apalancan en tecnologías innovadoras. Gracias a esta nueva modalidad de productos y servicios, gran cantidad de argentinos reciben más y mejores servicios financieros. Del mismo modo, se comienza a observar cómo se amplía el acceso a personas excluidas del sistema tradicional.

Sin embargo, y a pesar de su notable crecimiento, los niveles de facturación e inversión aún no alcanzaron valores similares a los de otros ecosistemas de la región, lo que refuerza la idea de que aún está en etapa incipiente.

Si se hace foco en las expectativas de crecimiento de las propias Fintech, los principales desafíos hacia el futuro son profundizar la inversión y tomar acciones que permitan escalar y consolidar sus negocios. Para ello, deberán seguir generando propuestas innovadoras con foco en las expectativas y los aspectos que valoran sus usuarios.

El ecosistema Fintech tiene un largo camino por recorrer, pero demuestra solidez y fertilidad de cara al futuro. Durante los últimos cinco años se ha expandido de manera significativa, aunque aún necesita encontrar la forma de consolidar su posición en el mercado, situación que podría venir de la mano de una mayor cooperación e interacción con otros sectores también liderados por procesos digitales, generando sinergias y potenciando los modelos de negocio.

El primer desafío que enfrenta el ecosistema, y que podría perjudicar su desarrollo, es que, a pesar de surgir y desarrollarse de forma independiente, muchas empresas dependen de las instituciones financieras tradicionales para operar. Las Fintech ofrecen soluciones innovadoras y accesibles, pero tienen grandes dificultades para alcanzar al 51% de la población nacional que no posee cuenta bancaria (o que no la utiliza).

El camino que deben transitar las Fintech hasta convertirse en organizaciones maduras no será fácil. La disponibilidad de fondos, la escasez de talentos y las

potenciales barreras regulatorias podrían convertirse en trabas reales para la evolución de estas nuevas compañías. Sólo las suficientemente flexibles para desenvolverse en dicho contexto alcanzarían un proceso de crecimiento estable en el tiempo.

Su afianzamiento en el mercado también dependerá de que logren consolidar una base de clientes estable. **Es poco probable que los jugadores tradicionales respondan pasivamente ante el advenimiento de nuevos competidores y el avance de la tecnología.**

La experiencia de otros mercados demuestra que el fenómeno Fintech no es una tendencia pasajera, sino un nuevo ecosistema, en su mayoría incipiente y de compañías nuevas, que busca seguir evolucionado en todo el mundo a través de nuevas soluciones o productos y servicios financieros. En este sentido y apalancada por la globalización, la Argentina presenta grandes oportunidades en materia de desarrollo financiero. El hecho de que el ecosistema Fintech logre un crecimiento efectivo dependerá de las habilidades de cada empresa para comprender los desafíos del mercado, los nichos aún desatendidos, su ventaja comparativa dentro de la cadena de valor y su capacidad de colaboración e integración con los distintos actores de la industria financiera.

Análisis de Competencia

Habiendo definido el alcance de Ualá y el mercado potencial de empresas fintech, es preciso realizar un análisis de la industria en la que compete con el objetivo de determinar la rentabilidad potencial de la misma y comenzar a delinear las necesidades para posicionar estratégicamente el nuevo producto “Cuotificación” de Ualá, diferenciando su negocio de la competencia. Como ya mencionamos anteriormente, Ualá por el momento sólo opera en el mercado argentino.

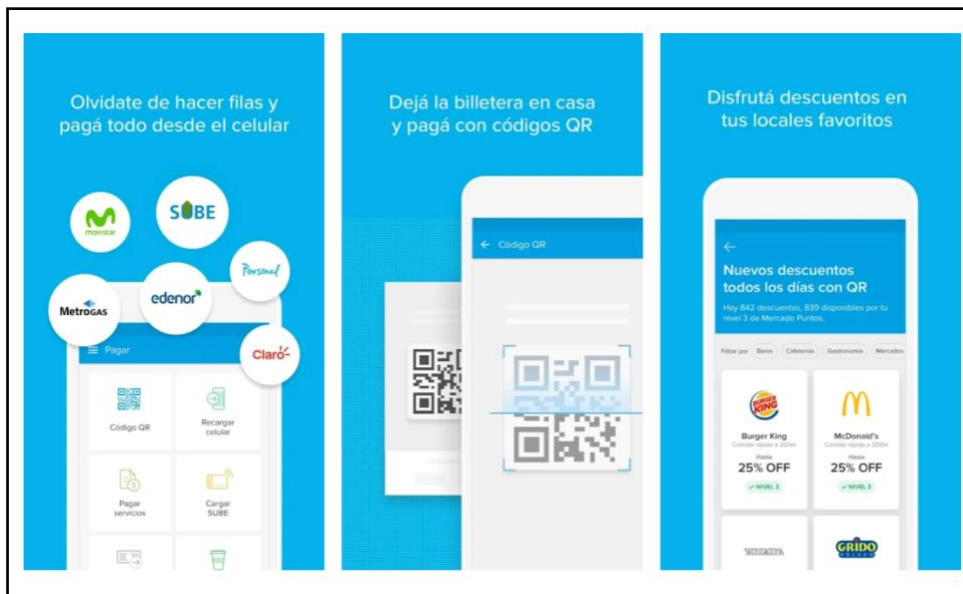
A continuación, se analizarán los competidores directos e indirectos de Ualá, en el mercado local, describiendo sus principales características para poder identificar los puntos de contacto y el diferencial que presenta el producto de cuotas de Ualá con cada uno de ellos.

Para realizar un análisis más en profundidad de la competencia y determinar la intensidad competitiva, se debe tomar como punto de partida el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El objetivo es describir la situación de Ualá presentada frente a los competidores existentes, nuevos entrantes, clientes, proveedores y sustitutos.

Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes

Entre los competidores directos que se encuentran dirigidos al mismo segmento de clientes, ofreciendo una propuesta donde se incluyen productos similares se encuentran: Mercado Pago, Wilobank, Brubank, Rebanking, Prex, Naranja X y Cuenta DNI de Banco Provincia. A continuación, se detallan las características de cada uno:

Mercado Libre con su aplicación de Mercado Pago. Las funcionalidades tanto de esta como de Ualá son similares pero cada una tiene un diferenciador. Mercado Pago cobra por emisión de la tarjeta, y extracciones en cajeros automáticos; Ualá emite sus tarjetas sin ningún costo de emisión, envío o mantenimiento, y cobra extracciones a partir de la segunda por mes.



Fuente: Ficha de Google Play Store de Mercado Pago. 2020

Mercado Libre lanzó **Mercado Crédito**, una alternativa para pagar en cuotas sin la necesidad de usar una tarjeta de crédito y con la opción de préstamo online o adelanto en efectivo.

Además, Mercado Crédito puede ser utilizado para pagar en cuotas sin tarjeta cuando se realizan pagos QR o cuando se compra en otros sitios web en los que se encuentra la opción de usar Mercado Pago al momento de pagar.

The advertisement for Mercado Crédito features the logo and tagline 'Un nuevo medio de pago online, transparente y a tu medida.' Below this, it says 'Tené lo que te gusta en cuotas fáciles de pagar' and 'Este es un ejemplo para que lo imagines'. On the left, a VR headset is shown with a price tag of \$1.949. On the right, a table lists payment options:

1 cuota	\$ 2.288 ³³
Total a pagar	\$ 2.288 ³³
3 cuotas	\$ 867 ⁵³
6 cuotas	\$ 520 ⁰⁷
9 cuotas	\$ 410 ³⁶
12 cuotas	\$ 359 ⁶⁴

Siempre podrás ver el costo final de tus cuotas al momento de comprar.

Fuente: Sitio web de Mercado Crédito. 2020

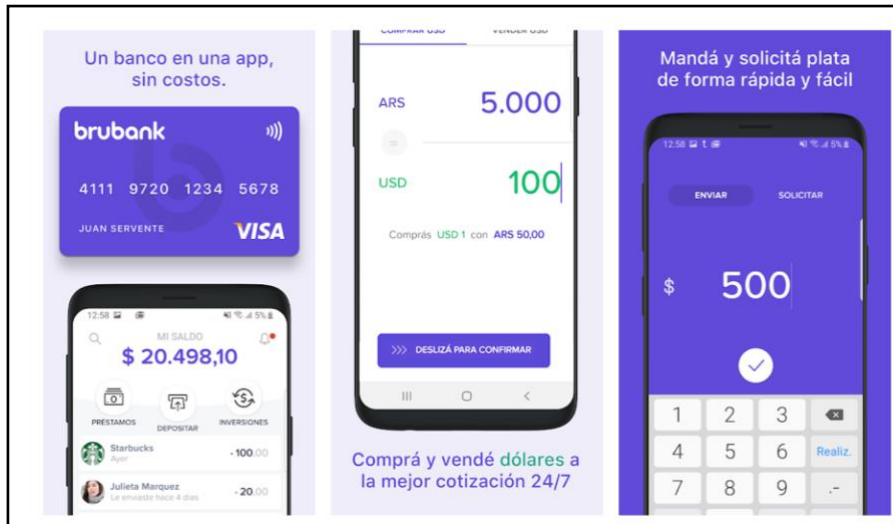
Está pensado para personas no bancarizadas o con limitaciones crediticias, que desean pagar en cuotas sus compras. A diferencia de los bancos, brinda un acceso al crédito de manera fácil.

El funcionamiento de esta herramienta de financiación es sencillo. Con Mercado Crédito se pueden financiar compras en Mercado Libre y Mercado Pago sin usar tarjeta de crédito. Luego, se pagan las cuotas con dinero en cuenta, tarjeta de débito, en Rapipago o Pago Fácil.

Si bien todo lo que tiene que ver con financiación genera dudas en muchos usuarios, Mercado Crédito es bastante sencillo. Activar el acceso a las cuotas sólo toma unos minutos: si el usuario tiene un crédito aprobado, lo encuentra en el *Check Out*, a la hora de pagar. Lo puede solicitar sólo con la confirmación de su número de celular y una foto del documento. Cualquiera con un DNI puede solicitar la activación. Lo único que se cobra es el costo financiero: tanto la activación como el mantenimiento es gratuito.

Brubank es una aplicación móvil que ofrece tarjetas de débito, análisis de gastos según categorías, realización de transferencias, préstamos, compra y venta de dólares, plazos fijos y cuotificación.

Con Brubank se pueden pagar consumos en cuotas. Se pagan en cuotas las compras que se hayan hecho en cualquier comercio. Se puede elegir cuando empezar a pagar y en cuantos pagos.



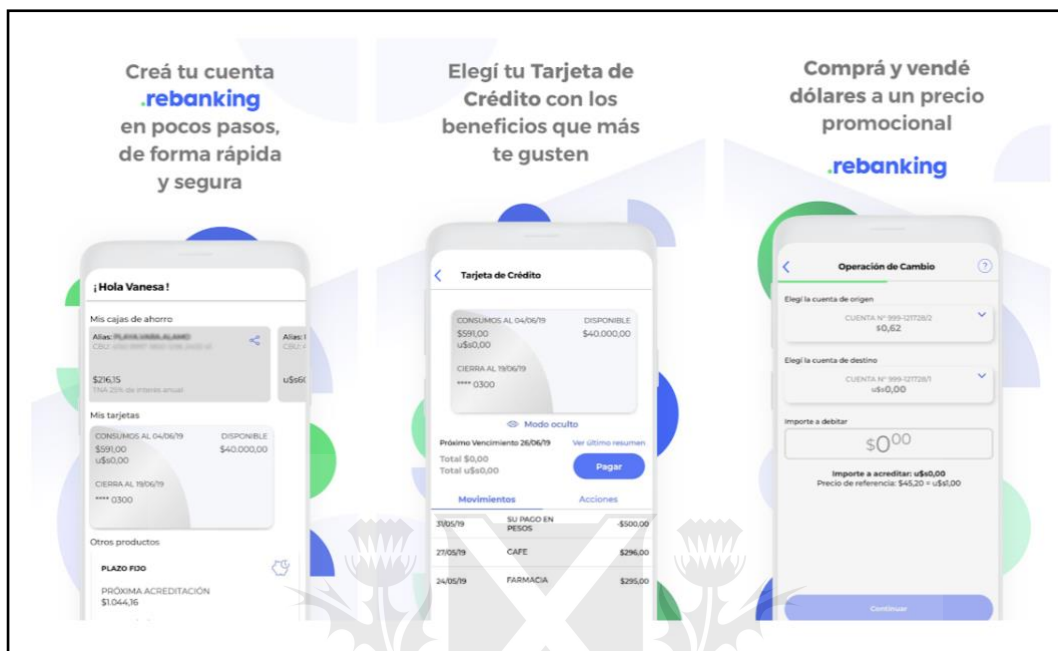
Fuente: Ficha de Google Play Store de Brubank. 2020

Wilobank es un banco digital que otorga tarjetas de crédito, tarjetas de débito, préstamos y cajas de ahorro. La primera aparición en el ecosistema fintech le corresponde a esta empresa, en julio del 2018, siendo el primer banco 100% digital que lanzó ofreciendo cuatro productos: caja de ahorro, tarjeta de débito y crédito y préstamos personales.



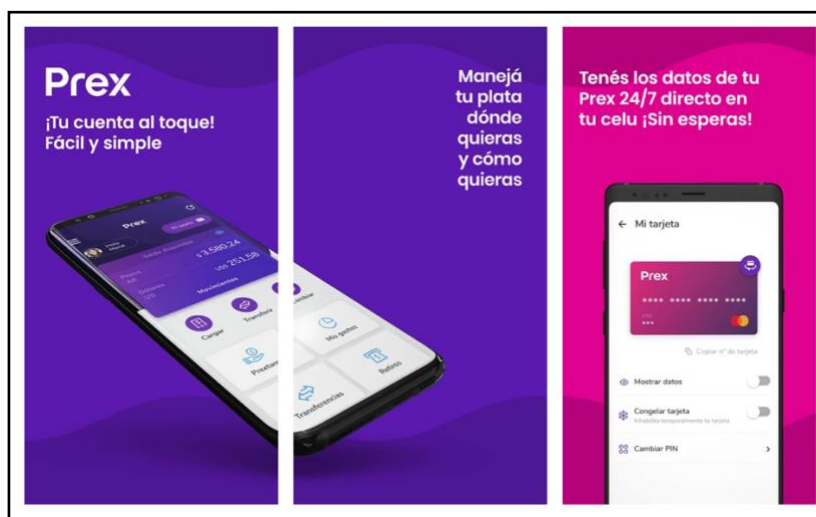
Fuente: Ficha de Google Play Store de Wilobank. 2020

Rebanking permite la compra y venta de dólares, la colocación en plazos fijos, tarjeta de crédito y caja de ahorro.



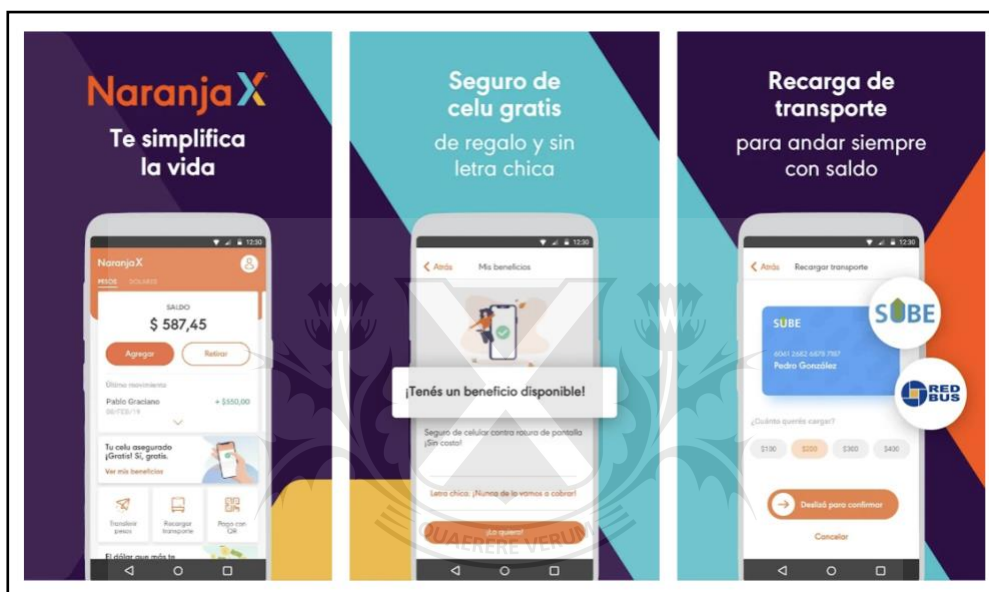
Fuente: Ficha de Google Play Store Rebanking. 2020

Prex es una billetera virtual que tiene una tarjeta prepaga Mastercard internacional. También se pueden realizar transferencias, compra de dólares, y recarga de SUBE, TV prepaga y celulares. También cuenta con un producto de préstamos personales que se pueden pagar entre 1 y 6 cuotas. Los préstamos son para consumos de bajo monto.



Fuente: Ficha de Google Play Store de Prex. 2020

Naranja X es la billetera virtual de Tarjeta Naranja. Esta ofrece un seguro para celular gratis, la posibilidad de cargar la tarjeta de transporte de cualquier provincia del país, y también ofrece compra/ venta de dólares.



Fuente: Ficha de Google Play Store de NaranjaX. 2020

Cuenta DNI es la billetera virtual de Banco Provincia. Con ella se pueden realizar transferencias, pagar en comercios sin tarjeta ni efectivo, recargar el celular, y recargar la tarjeta de transporte.



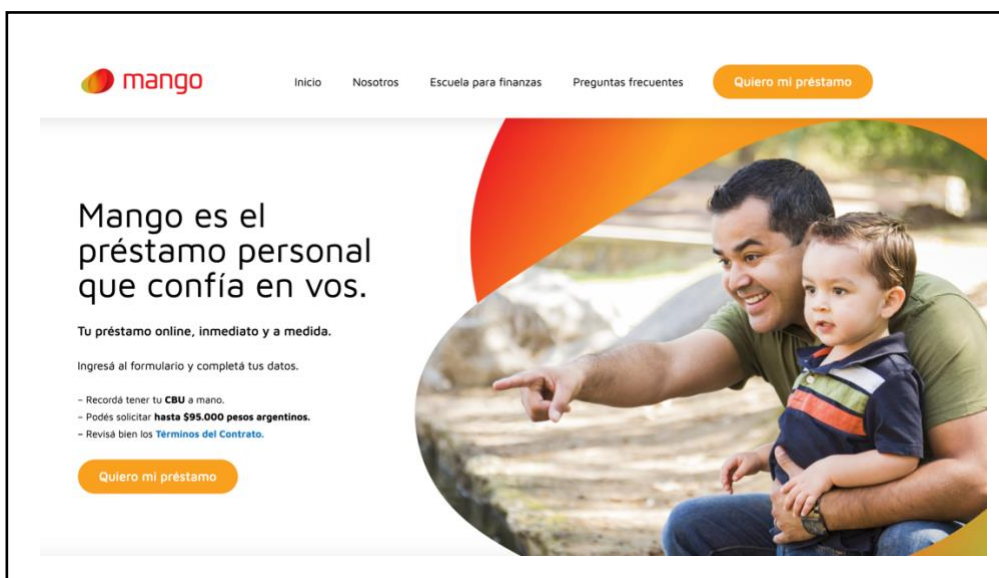
Fuente: Ficha de Google Play Store de Cuenta DNI. 2020

Si bien muchos de sus competidores comparten varias de las características de Ualá, esta se diferencia porque permiten a los usuarios llevar un control sobre sus gastos, la facilidad y transparencia para abrir una cuenta y los requisitos son muy pocos, es gratis, permite el pago de facturas escaneando el código de barras y el pago de más de 4.000 servicios y son los primeros en ofrecer un medio de pago aceptado internacionalmente. Lo que hace diferente a Ualá es que integra casi todo lo que ofrecen otras empresas en una misma aplicación.

Si ubicamos a los competidores en la cadena de valor de la industria financiera, aparecen como "billeteras electrónicas" al igual que Ualá. La principal diferencia de los competidores con Ualá, es, como explicamos anteriormente, la variedad de servicios que cada uno de estos ofrece.

Paralelamente, es necesario mencionar que en el mercado fintech argentino ya existen otras empresas especializadas en ofrecer préstamos personales. Las principales fintech identificadas son:

Wenance con sus dos marcas Mango y Welp. Mango facilita el acceso al crédito a personas que hasta hoy no tenían una oferta de calidad en el ecosistema financiero. Mango las ayuda en la construcción de su perfil crediticio, brindándoles las herramientas necesarias para que sepan cómo administrar sus finanzas y así entrar en una escalera virtuosa. Mango ofrece préstamos de entre \$1.000 a \$200.000 y hasta en 36 cuotas, pero no todas las personas pueden acceder a los mismos valores ni a la misma cantidad de cuotas. Todo depende del análisis crediticio que la empresa realiza con los datos ingresados por el cliente.



Fuente: Sitio web de Mango. 2020

Por su lado, **Welp** es una plataforma financiera multiproducto, creada para que las personas puedan sentir la libertad de manejar sus finanzas con procesos simples, ágiles, y eficientes; cuando, como y desde donde quieran hacerlo. Ofrecen créditos personales, tarjeta de crédito.



Fuente: Sitio web de Welp. 2020

Moni ofrece préstamos personales de hasta \$30.000, los cuales se acreditan en el momento en la cuenta y se van devolviendo en 1, 3 o 6 cuotas con interés variable. Además, ofrece recarga de celular y SUBE, y la posibilidad de pagar facturas. También cuenta con una tarjeta prepaga Mastercard.



Fuente: Sitio web de Moni. 2020

Afluenta, por su lado, ofrece préstamos 100% online de hasta \$650.000 en 12, 18, 24, 36 y 48 cuotas fijas. Los requisitos son ser argentino o residente con DNI de entre 18 y 73 años. Tener ingresos mensuales netos superiores a \$15.000 y una antigüedad laboral mínima de 6 meses. Además, se debe contar con buenos antecedentes de pago en los últimos 2 años.

Fuente: Sitio web de Afluenta. 2020

Por último, **Vivus**, ofrece préstamos personales de hasta \$18.000 que se pueden recibir en una cuenta bancaria o en efectivo. Tienen un plazo de devolución de hasta

30 días, que se puede ampliar a través de extensiones. Vivus comenzó su camino en Argentina en 2015, como parte de una de las compañías líderes mundiales en micro préstamos: 4finance.

Fuente: Sitio web de Vivus. 2020

En conclusión, se puede comprobar que la fuerza de los competidores es media, pero que está creciendo de a poco dentro de la industria fintech. Específicamente a lo que se refiere a poder pagar en cuotas consumos de un valor bajo no hay mucha competencia, pero se deben analizar la amenaza de los sustitutos que tienen una fuerza mayor debido a la oferta de tarjetas de crédito.

Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector

Se debe evaluar que tan fuertes son las amenazas de nuevos ingresos de rivales potenciales. Hoy las barreras de entrada y salida de la industria son medias debido, en primer lugar, a la inversión inicial que se requiere y los costos fijos también son altos. Es una industria que puede desarrollar muy fácilmente economías de escala ya que se manejan 100% de forma digital, pero para eso se requiere un capital semilla importante. Más que nada para hacer el desarrollo tecnológico que estas aplicaciones requieren.

Se podría decir que, hoy en día, con respecto a las limitaciones y regulaciones estas barreras son bajas ya que las fintech no se encuentran reguladas. El panorama va

cambiando a medida que el mercado comienza a madurar. Pero, los requisitos para operar son muy bajos.

La pertenencia a grupos económicos importantes por parte de los bancos genera que haya posibilidades de que estos mismos desarrollen sus propias billeteras digitales para salir a competir con las empresas fintech. Dos claros ejemplos son el de Naranja X, de Grupo Galicia y Cuenta DNI de Banco Provincia.

Por estos motivos, se considera que la amenaza de nuevos competidores es media.

Cientes: Poder de negociación de clientes

No debemos dejar de resaltar uno de los puntos más importantes que es el poder de los clientes.

Al tratarse de un negocio B2C (*Business to Consumer*), el poder de los clientes es bajo si se compara con un negocio B2B (*Business to Business*) donde un cliente podría tener más peso sobre la facturación de una empresa y, por este motivo, mayor poder.

En este caso el poder de negociación del cliente pasa por el tema de no estar bancarizados. Al no poseer ningún medio para hacer compras que no sea el efectivo, para muchas personas Ualá es la primera alternativa que ofrece una tarjeta para hacer compras online, entre otros. En este sentido su poder es bajo. Pero con el surgimiento de otras fintech y bancos digitales, estas personas cuentan con otras opciones para manejar sus finanzas. El costo del cambio es bajo ya que no se requiere ningún tipo de trámite para dar de baja la cuenta, simplemente se termina de usar el saldo de la tarjeta o se lo transfiere a otra cuenta, se desinstala la aplicación y listo. Es por eso por lo que, en estos casos, al ofrecer una tarjeta gratis muchas personas la piden para probar y después no la usan o encuentran otras alternativas.

Además, muchos de los usuarios también usan otras alternativas por ejemplo para hacer transacciones con las que Ualá no cuenta.

Teniendo en cuenta lo mencionado previamente, podría confirmarse que el poder de los clientes es medio.

Proveedores: Poder de negociación de proveedores

Al tratarse de una billetera digital que ofrece distintos servicios, es necesario identificar a los diferentes proveedores, dado que no todos ellos cuentan con el mismo “poder” o fuerza competitiva en el mercado.

Se debe identificar todos los proveedores que hacen que Ualá funcione como un Marketplace de servicios financieros. Sin estos proveedores Ualá no podría operar ya que integra a muchos de ellos dentro de su aplicación móvil.

Toda la arquitectura de la aplicación de Ualá se encuentra alojada en *Amazon Web Services*, siendo este uno de los proveedores principales para que pueda existir la aplicación. Por otro lado, se encuentra Mastercard, socio clave a la hora de desarrollar la tarjeta prepaga que ofrece Ualá, quien sin su aval no podría operar.

Además, debemos destacar otro proveedor que es *Global Processing*, quien procesa las transacciones de Ualá. En este caso, el poder es alto porque es de los únicos procesadores que existen en Argentina. A la vez, Ualá podría desarrollar su propio procesador interno como tienen muchos bancos, pero lleva tiempo e inversión, que entiendo a la larga se terminará implementando.

Por otro lado, la aplicación de Ualá está conectada a la API del BIND (Banco Industrial) para poder realizar transferencias entre Ualá y las entidades bancarias. Además, otros dos proveedores sumamente importantes son Rapipago y Pago Fácil, sin los cuales las personas no bancarizadas no podrían cargar su tarjeta Ualá en efectivo, teniendo que recurrir solamente a transferencias a través de un banco y achicaría mucho su cartera de clientes.

Debemos mencionar también a Andreani, otro socio clave de la fintech ya que es la empresa responsable en hacer llegar las tarjetas a todo el país. Nuevamente, es un servicio que se podría desarrollar internamente, pero es sumamente relevante ya que generar una cadena logística no es algo fácil de replicar, y menos en Argentina. También está la imprenta, GPC, quien imprime y emboza todas las tarjetas con la seguridad que esto requiere.

Además, están los proveedores que permiten realizar transacciones dentro de la aplicación de Ualá, entre ellos se debe mencionar a SUBE, quien permite recargar su tarjeta desde Ualá, Pago Fácil que está integrado con el sistema de pago de servicios

de la aplicación, y Telerecargas quien provee el servicio de recargas de celulares y TV prepaga.

Yendo específicamente al producto de inversiones, el socio clave es el Grupo SBS. El Fondo Común de Inversión de Ualá invierte a través de SBS, sin quienes ofrecer este producto no sería posible. En este caso el poder no es tan grande ya que existen muchos grupos que ofrecen fondos comunes de inversión, con lo cual se podría negociar con cualquier otro.

Teniendo en cuenta los proveedores previamente mencionados, se puede concluir que el poder de algunos es alto y de otros es medio.

Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se debe evaluar la amenaza de los sustitutos. Acá hay dos grandes sustitutos a las fintech: los bancos tradicionales y el efectivo. Ambos son productos que pueden desempeñar la misma función, en algún punto, que ofrecen las fintech.

Por más que se quiera reducir el uso de efectivo en el país, este todavía sigue siendo alto y por eso se lo considera un producto sustituto en lo que es medio de pago. Muchas personas todavía van a pagar sus facturas de forma presencial a un Rapipago o Pago Fácil por más de que lo pueden hacer de forma online. Además, los bancos también ofrecen esta alternativa a través de Pago Mis Cuentas.

Debemos mencionar a los bancos, por más que el gran segmento al que apunta Ualá es las personas no bancarizadas. Igualmente hay mucha gente que tiene acceso a una cuenta bancaria, pero no está conforme con su banco y podría llegar a elegir una fintech para manejar sus finanzas. Por eso que es que el sustituto del banco solo se considera dentro del segmento de la población bancarizada.

En conclusión, podría decirse que el poder de los sustitutos es medio/ bajo.

Análisis de consumidor

Considerando que el objeto de estudio del presente plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto de cuotificación de consumos de la fintech Ualá se define como potencial consumidor: cualquier persona entre 18 y 40 años no bancarizada o sub bancarizada que quiera pagar consumos en cuotas en el mercado argentino, que tenga acceso a internet y un Smartphone. Pasaremos a analizarlo.

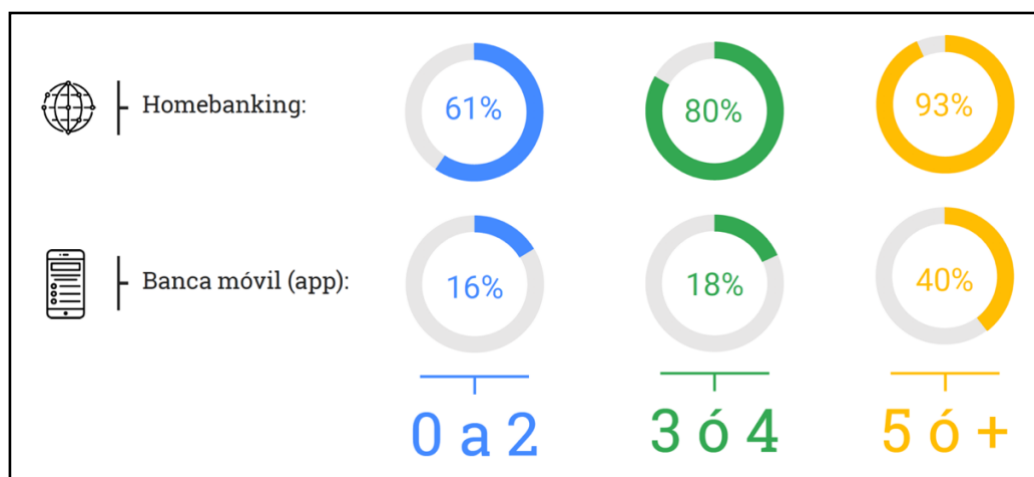
A continuación, se utilizarán en primer lugar, fuentes secundarias de información con el objetivo de identificar aquellos comportamientos referentes al perfil del consumidor argentino que pertenece al mercado potencial para las fintech. Para complementar este análisis, se tomarán encuestas realizadas a los usuarios de Ualá para ahondar en sus hábitos, intereses y motivaciones.

Las Fintech identifican que el 50% de sus clientes presenta ingresos de entre 10.000 y 25.000 pesos argentinos, franja que representa al 39% de la población argentina asalariada (considerando monotributistas, autónomos y jubilados). Esto remarca el impacto de las Fintech en términos de inclusión en el sistema financiero, dado que, por sus niveles de ingreso, una porción grande de sus usuarios no puede acceder a tipos de financiamiento en instituciones tradicionales.

Hoy en día la penetración de internet en argentina supera el 74%, por lo cual 2 de cada 3 argentinos se conectan vía Smartphone¹⁸. El 78% de los argentinos interactúa con su banco de forma online, con lo cual 1 de cada 5 ya lo hace únicamente de forma digital. Como muestra el gráfico, cuanto más bancarizados están, más interactúan de forma online.

Interacción online de los consumidores con su banco

¹⁸ Estudio Google/TNS, The Connected Consumer, Argentina, 2016.



Fuente: Estudio Google/Millward Brown, ¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?, n=1000, Argentina, agosto 2016.

Según un estudio realizado en conjunto por Google y Millward Brown, el 79% de los argentinos bancarizados quiere operar con el banco desde su celular, en el momento que les resulte más cómodo. Estos indicaron que quieren realizar estas transacciones en su tiempo libre en su casa, en el trabajo, esperando que lo atiendan en algún lugar, o cuando están viajando en transporte público.

7 de cada 10 argentinos investiga online sobre servicios bancarios y más de la mitad usa su teléfono celular para realizar esas búsquedas. Además, el 68% dijo que quisiera recibir recomendaciones personalizadas del banco. Y un 77% quisiera tener un video chat con un representante del banco accesible las 24hs.

El 67% quieren que su banco sea su asesor en los momentos de tomar decisiones importantes, y 83% consideraría cambiarse a un banco que ofrezca sus servicios online¹⁹.

En cuanto al lo que son compras de productos de uso inmediato como cuentas, tarjetas de crédito, extensiones de tarjeta, y préstamos, 9 de cada 10 personas encuestadas prefiere comprar online. Y en productos para el futuro, inversiones y seguros, 8 de cada 10 prefiere comprar online.

¹⁹ Estudio Google/Millward Brown, ¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?, n=1000, Argentina, agosto 2016.

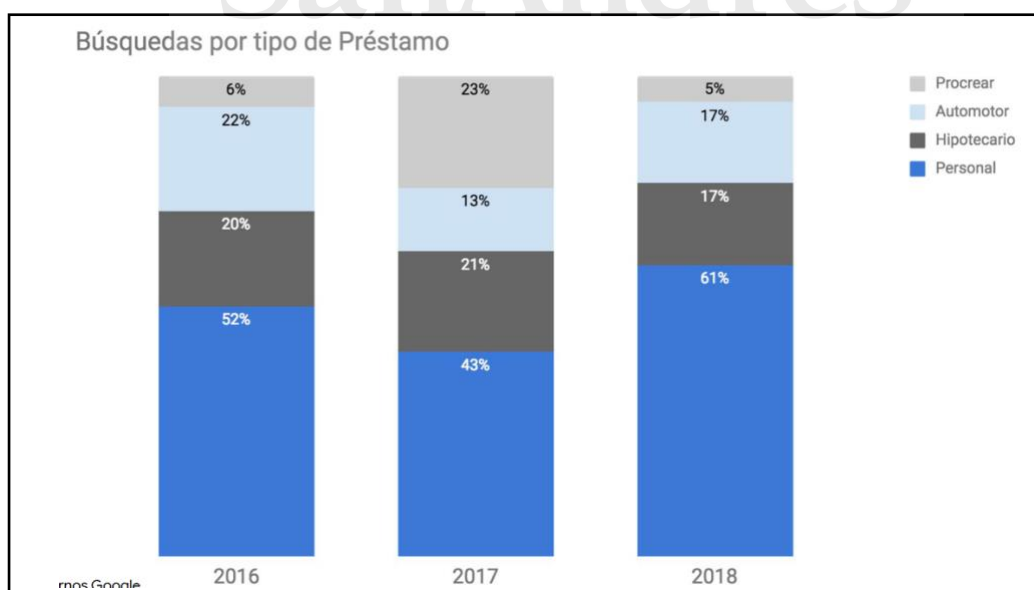
Argentina está entre los tres países con menor nivel de bancarización y educación financiera. Con respecto a los jóvenes, ocupa el último lugar: entre los 15 y 20 años, sólo el 20% está bancarizado, cuando en Latinoamérica el promedio es del 40%. El elevado nivel de empleo informal impide a una gran porción de la población tener acceso a los bancos tradicionales, que buscan previsibilidad y seguridad. Ualá busca acercar esta población a los servicios financieros, para que puedan adquirir productos y servicios online y manejar sus finanzas personales con mayor claridad.

Además, Argentina está entre los peores siete países del mundo en cantidad de préstamos bancarios. La elevada tasa y los exigentes requisitos establecidos por los bancos dificulta el acceso al crédito a la mayor parte de la población. Ualá busca incluirlos, otorgando créditos blandos con requisitos mínimos.

Los usuarios que utilizan billeteras virtuales son diversos. Esto se debe principalmente a la coexistencia de compañías de mayor antigüedad con otras que recién comenzaron a operar.

Según datos internos de Google, en 2018 los préstamos alcanzaron casi 10 millones de búsquedas. Los personales fueron los más buscados, aumentando un 17% vs 2017.

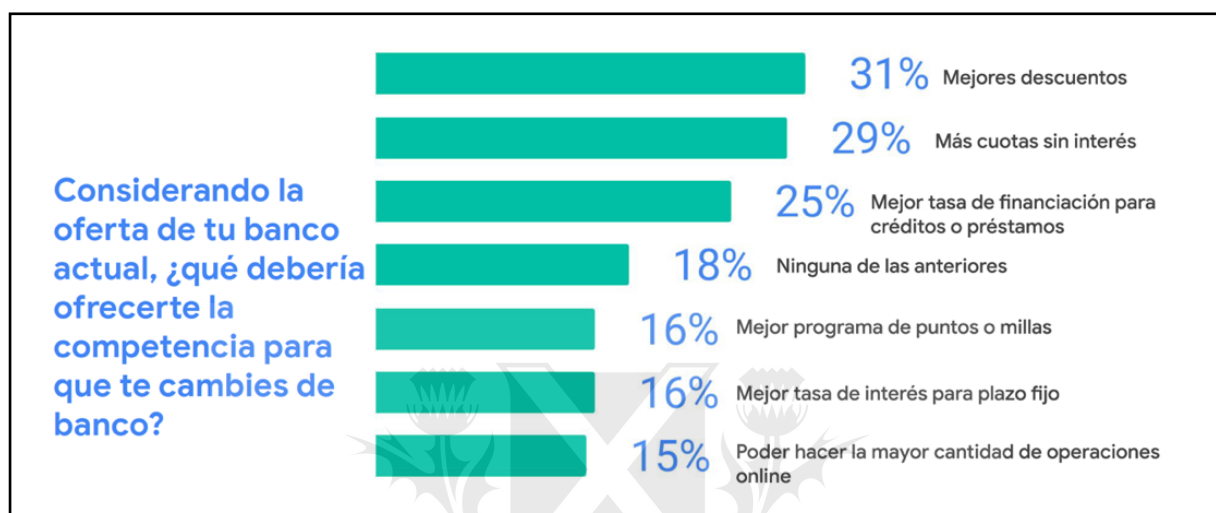
Búsquedas en Google por tipo de préstamo



Fuente: Estudio Google/TNS, *The Connected Consumer*. 2016

Si observamos específicamente el segmento bancarizado argentino, 8 de cada 10 argentinos se cambiarían de banco si la competencia les ofreciera mejores beneficios²⁰.

Respuesta a la pregunta: Considerando la oferta de tu banco actual, ¿que debería ofrecerte la competencia para que cambies de banco?

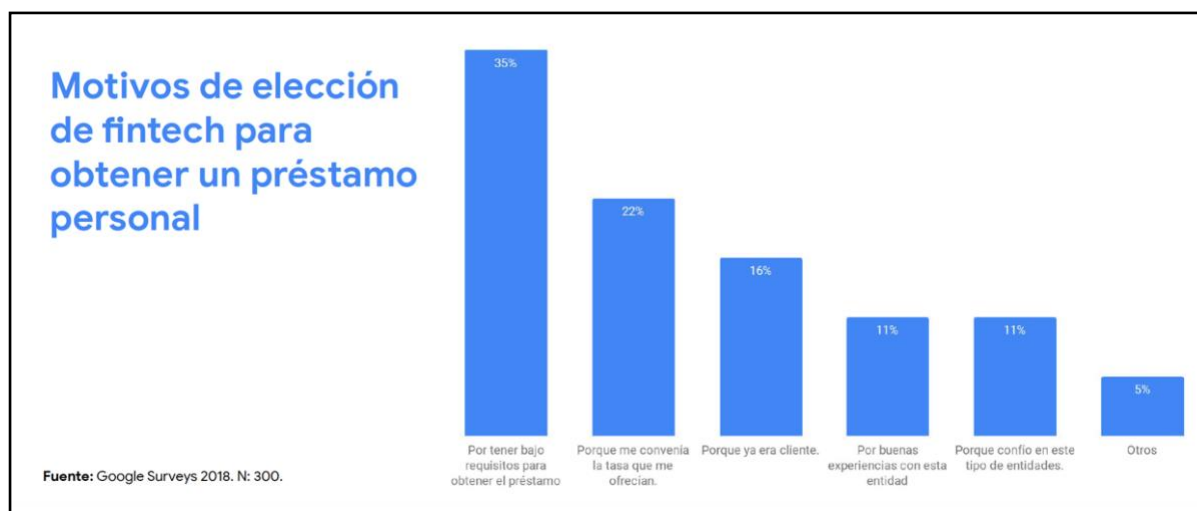


Fuente: Google Surveys. 2018

Además, los bajos requisitos para obtener el préstamo son la razón principal por las que se eligen a las fintech y el foco de su branding, sumado a la posibilidad de un proceso 100% digital.

²⁰ Google Surveys 2017. N: 420. P: Considerando la oferta de tu banco actual, ¿que debería ofrecerte la competencia para que cambies de banco?

Motivos de elección de fintech para obtener un préstamo personal



Fuente: Google Surveys. 2018

Para profundizar en el análisis de el segmento de usuarios de Ualá no activadores, se utilizará la información obtenida de fuentes primarias. Con este objetivo, se realizó una encuesta cuantitativa online (computer assisted web interview – CAWI) alcanzando a una muestra de 2183 personas residentes en Argentina, hombres y mujeres, de 13 a 65 años. Asimismo, para complementar este análisis y ahondar en el comportamiento y hábitos del segmento, se realizó una investigación cualitativa a través de un focus group realizado tanto a hombres como mujeres de diferentes edades comprendidas dentro del segmento etario de referencia.

De la encuesta online podemos observar que la mayoría de lo usuarios solicitó Ualá para hacer compras. Aunque, son variados los motivos por los que los usuarios solicitaron Ualá. El 44% de las menciones declara que pidió Ualá para realizar compras online o en comercios y un 35% porque es gratis. Destaca un 12% que la pidió porque pensó que tenía cuotas. Un 3% la solicitó por otros motivos, entre los que destacan: enviar y recibir dinero, para pagar Uber, para pagar el celular, para probar, entre otros. No se observaron diferencias por género o edad.



Fuente: Encuesta online realizada por Ualá. 2019

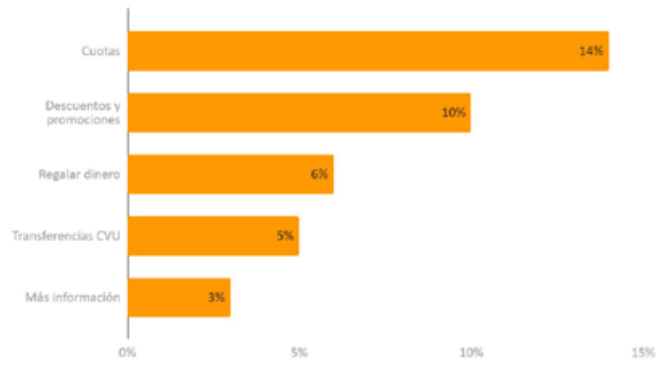
Por otro lado, 1 de cada 5 encuestados dijo que pidió la tarjeta para ahorrar, para no usar efectivo y para pagar Netflix o Spotify.

A partir de la encuesta online realizada, al ser preguntados ¿Qué cosas tendría que ofrecerte Ualá para que la uses?, un 18% respondió cuotas. El top general varía con la edad del usuario, pero las cuotas se mantienen en el top.

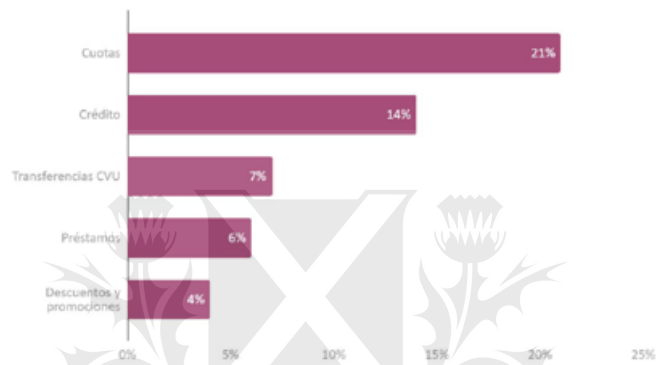
Respuesta a: ¿Qué cosas tendría que ofrecerte Ualá para que la uses?

Universidad de
San Andrés

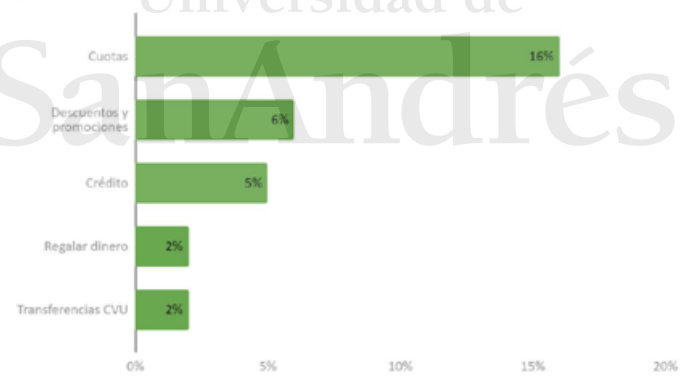
Top 5 - Menores a 24 años



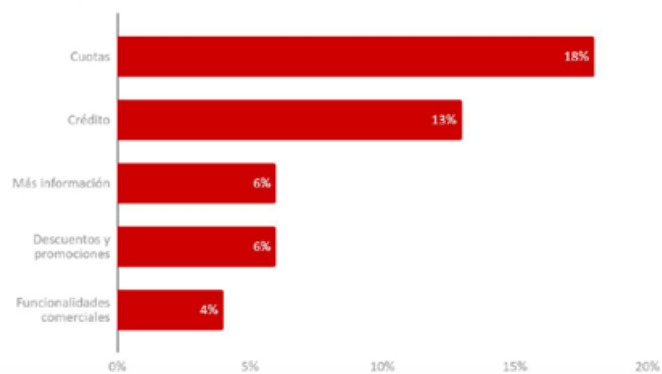
Top 5 - Entre 30 y 49 años



Top 5 - Entre 24 y 29 años



Top 5 - Mayor 50 años



Fuente: Encuesta online realizada por Ualá. Respuesta a la pregunta ¿Qué cosas tendría que ofrecerte Ualá para que la uses? 2019

Además, se observa que los más jóvenes quieren comprar, mientras que los más adultos quieren probar el producto. Las diferencias en los motivos de solicitud de la tarjeta por rango de edad no son tan claras. Los rangos más jóvenes parecen tener más clara la necesidad de poder comprar con la Ualá, y esta prioriza por encima del resto. En lo que se refiere al otro extremo, hay una distribución más amplia, lo que puede sugerir que están probando el producto.

Además, se realizó un focus group con usuarios de Ualá para conocer sus expectativas, puntos de vista y opiniones sobre el nuevo producto: Cuotas. Los objetivos principales fueron conocer las necesidades, motivaciones, escenarios y/o características de los potenciales usuarios de cuotas; y validar la viabilidad del producto. Estas encuestas se realizaron con usuarios de Ualá, bancarizados y no bancarizados de entre 20 y 45 años.

Entre los hallazgos, se encuentra primero el entendimiento y la funcionalidad del nuevo producto. Además, estos indicaron que prefieren pagar en pocas cuotas, no se meterían en pagos a largo plazo, ya que quieren tener sus gastos controlados. También valoran la transparencia en la información para no perder su confianza en Ualá. En cuanto a los límites, esperan que el crédito disponible pueda ir aumentando según su comportamiento. En cuanto al pago de la deuda, les da dudas cómo se va a manejar el pago y qué pasa si no tienen cargada su Ualá. En términos de organización, prefieren una única fecha de vencimiento para poder organizarse mejor.

Ricardo es un usuario de 30 años nacido en Formosa que trabaja en seguros. Usa Ualá para comprar por Internet y posee una cuenta bancaria. Durante la entrevista comentó sobre el nuevo producto:

“La plata la tenés que tener en la cuenta. No es como en la de crédito que tengo límite 30 mil pesos y compro algo muy caro y después no sé si lo voy a poder pagar. Acá lo pago y si hago el plan me lo devuelven”.

En este contexto, se puede concluir que se trata de consumidores que no tienen acceso al sistema financiero o que buscan alternativas más modernas a la banca tradicional, por desconfianza o por estar disconformes con su banco actual. Buscan

facilidad y rapidez a la hora de operar con su plata. Además, los jóvenes parecen ser el público más atractivo. Sabemos que son los más propensos a adoptar nuevas tecnologías, pero adicionalmente son los menos bancarizados. Son los que menos recurren a un banco para pedir un préstamo y los que más recurren a las fintech para hacerlo.

Entonces, si no están bancarizados, y valoran experiencias previas al momento de elegir una entidad, y son a su vez los que más recurren a las fintech para solicitar préstamos, su primer acercamiento al sistema financiero es la fintech no el banco.

Se podría concluir diciendo que, podemos detallar dos perfiles de usuarios que podrían utilizar el producto de cuotas de Ualá: los que buscan la mejor tasa y los que necesitan controlarse. El primer grupo, tiene otros bancos y tarjetas, pero quiere ir alejándose de la banca tradicional. Elige cuál usar según los descuentos, promociones y tasas de interés de cada uno. Usaría cuotas Ualá si tuviera un interés más bajo que la competencia. Desconfía de los productos que son poco transparentes a la hora de mostrar el valor final.

El segundo grupo, los no bancarizados, no suele usar cuotas porque no tiene acceso a bancos tradicionales. En caso de usarlas, sería para montos altos y lo haría en pocas para que no se le alargue el gasto. Planifica en qué va a usar la plata antes de empezar el mes y por eso prefiere tener una sola fecha de vencimiento para todo lo que va a pagar.

Estrategia

Análisis FODA

A partir del análisis del entorno, donde se ilustran previamente los aspectos positivos y negativos de este en relación con la industria fintech, se pueden identificar a continuación las oportunidades y amenazas que podrían afectar al negocio de cuotificación de Ualá. Se utilizará el análisis FODA para delinear la mejor estrategia a seguir.

Fortalezas

- El servicio es fácil y rápido de adquirir y tiene pocos requisitos.
- No hay sucursales, horarios o filas para los clientes, todo se solicita a través de la aplicación.
- El producto incluye a personas no bancarizadas.
- La aplicación tiene un diseño intuitivo y estético, que hace que sea más fácil aprender a usar el servicio y más atractiva para el cliente. Le abre las puertas a los potenciales clientes que no usarían la aplicación por poco conocimiento tecnológico.
- Se pueden cuotificar consumos tanto en locales físicos como online, y hasta facturas de servicios, TV o celulares.
- Atención personalizada e instantánea al cliente a través del chat de la aplicación en un amplio horario (9 a 21hs).
- El usuario puede hacer preguntas en un foro online de usuarios: la comunidad Ualá.
- Al tener la aplicación siempre disponible en su celular, el usuario cuenta con una absoluta transparencia: de los gastos que realiza en tiempo real y del seguimiento de la solicitud de su tarjeta y otras solicitudes.
- La posibilidad de poder cuotificar consumos amplía los productos de préstamos a clientes sin historial crediticio.
- Al aliarse con Rapipago y Pago Fácil, que cuentan con cientos de sucursales distribuidas por todo el país, brindan a los clientes un fácil acceso para la carga de plata en efectivo en su cuenta de Ualá.

- Al ser una empresa innovadora en el mercado financiero argentino, tiene fuerte respaldo por parte de inversores extranjeros (Soros, Tencent, Monashees, entre otros).
- La tasa que ofrece el producto de cuotificación de Ualá es realmente competitiva y está por debajo de la ofrecida por las principales entidades financieras privadas del país. TNA: va entre 45% y 79%.
- Hay un crecimiento sostenido del Brand awareness de la marca (68% en febrero 2020).
- Les permite a los clientes **ahorrar tiempo y dinero** sin la burocracia de las sucursales bancarias ni los costos de operación.
- Es un producto innovador, se puede pagar en cuotas sin tener tarjeta de crédito.
- No es necesario que el comercio donde se realice la compra ofrezca pago en cuotas.
- La solicitud y aprobación de la cuotificación es 100% automática y online, y se puede solicitar las 24 horas del día.
- Se envían Notificaciones push + mail que avisan sobre el vencimiento de la primera cuota (2 días antes de su vencimiento). Allí se detalla el monto de la cuota. Esto se realiza para que la persona cargue plata en su cuenta antes que se debite la cuota correspondiente.
- Los montos que se pueden cuotificar son de entre \$500 y \$20.000
- No tiene costo de originación.
- Los usuarios valoran la experiencia dentro de la aplicación ya que pueden solicitar un préstamo en cualquier momento desde su celular, sin necesidad de hacer ningún trámite y en 24hs ver el crédito en el sistema.
- Gran base de usuarios (+1.5M) que es muy probable que elijan la opción de Cuotificación porque ya confían en la marca.
- En cuanto a la experiencia del usuario se busca que sea la de financiar un consumo, que puede ser desde una compra hasta un pago de servicio, sin importar la moneda en que se haga. Que tenga una sensación de Tarjeta de Crédito.

Oportunidades

- Hay un nivel bajo de inclusión financiera y acceso al crédito en el país.
- Hay un crecimiento exponencial en la cantidad de usuarios de empresas Fintech. Se proyecta un crecimiento de más del 100% de usuarios en los próximos 3 años para estas empresas.
- En Argentina, el 91% de la población cuenta con un Smartphone, siendo el país de la región con mayor penetración de esta tecnología.
- Innovaciones tecnológicas en el país.
- Innovaciones en las empresas fintech.
- Al carecer de regulación del Banco Central, tiene más libertad para cada uno de los servicios que brinda.
- Rápida expansión de las empresas fintech.
- Interés por parte de la Cámara Argentina de Fintech para que este tipo de empresas se consoliden y crezcan.
- Posibles clientes de múltiples nacionalidades.
- Posibles clientes de diferentes segmentos de mercado.

Debilidades

- Al ser una tarjeta prepaga y no de crédito, algunas páginas web no la aceptan como medio de pago.
- El usuario debe poseer un teléfono inteligente para acceder al servicio. (De todas maneras, la tasa de uso de Smartphone en Argentina es del 91%).
- Al ser gratis y fácil de adquirir, Ualá tiene un gran número de usuarios inactivos en los que gastó dinero.
- Al contar con clientes que nunca tuvieron experiencia en el sector financiero, el sector de atención al cliente de Ualá tiene que ser muy robusto y contar con mucha gente.
- Muchos clientes poseen empleos informales, con lo cual la empresa se involucra con personas no respaldadas por la ley laboralmente.
- Su base de clientes incluye gente que no puede obtener préstamos de otra manera, esto significa mayor riesgo al momento de otorgar préstamos, en lo que se refiere a la devolución del préstamo.
- Dificultad para determinar un uso suficiente de la tarjeta para habilitar la función de solicitud de préstamos a un cliente.

- La fuerte dependencia de muchos socios comerciales ya que sin ellos no existiría el negocio. Ante cualquier inconveniente con ellos, se perjudica el servicio ofrecido por Ualá.
- Que el tomador de un préstamo no tenga los recursos para poder pagarlo.
- Cuotificación es un producto 100% online y revolving, por lo que al no tener intervención humana debe tener un período de prueba mucho más intensivo que préstamos personales. Las pruebas iniciales van a ser de volumen donde se toma un grupo de referencia y se va incrementando de a poco. El plazo máximo de cuotificación es de 3 meses, por lo que los resultados estarán muy rápidamente.
- Dentro de estos 5.000 clientes se incluirán clientes actuales de préstamos y clientes que usen mucho Ualá, que no tengan un crédito previo.

Amenazas

- Nuevos impuestos a las Fintech: impuesto al cheque en operaciones digitales y retención de IVA y ganancias a operaciones digitales.
- Las complejidades del contexto económico argentino.
- Poca disponibilidad de fondos en Argentina para invertir en empresas como Ualá.
- En Argentina las redes de 3G y 4G pueden hacer que la aplicación no funcione de la mejor manera.
- Clientes que prefieren a la competencia por otras funcionalidades que esta ofrece.
- Competencia con empresas como Mercado Pago o Brubank, que ofrecen un producto similar.
- Legislación que dificulte o prohíba la adquisición y análisis de datos de clientes, clave para aprobar y denegar las solicitudes de préstamo.

Matriz FODA

A continuación, se presenta la Matriz FODA con el objetivo de comenzar a delinear la estrategia que deberá adoptar Ualá para capitalizar las oportunidades y fortalezas con las que ya cuenta, atenuando las amenazas y debilidades.

Cuadro de matriz FODA

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
	Bajo nivel de inclusión financiera y acceso al crédito en el país.	Crecimiento exponencial en la cantidad de usuarios en empresas Fintech.	El 91% de la población argentina cuenta con un smartphone	Posibles clientes de diferentes segmentos de mercado.	Incertidumbre económica y contexto de crisis prolongado.	Las redes de 3G y 4G pueden hacer que la aplicación no funcione de la mejor manera.	Legislación que dificulte o prohíba la adquisición y análisis de datos de clientes.	Crecimiento de la competencia, que ofrecen un producto similar.	
FORTALEZAS	Ampliación de los productos de préstamos a clientes sin historial crediticio (no bancarizados).	Ofrecer un producto crediticio a personas que de otra forma no podrían acceder.	Lograr activar usuarios con otros productos de Ualá.		Atraer a un segmento de clientes no bancarizado o extranjeros sin acceso a créditos.	Ofrecer un producto menos riesgoso que un préstamo personal en montos menores.		Posibilidad de adaptar el producto a datos internos de los clientes.	Desarrollar una estrategia de tasas competitivas.
	Servicio fácil y rápido de adquirir, con pocos requisitos.	Educación en los requisitos que se piden, dar la información necesaria.		Poder gestionar y acceder al producto todo a través de su celular.	Tutoriales para personas mayores o no familiarizadas con las aplicaciones para enseñar a usar el producto.		Incentivar solicitar el producto desde la casa con WiFi.	Pedir más requisitos a los clientes para poder acceder al producto.	
	Poder pagar en cuotas compras en locales físicos y online, y servicios, celular y TV prepaga.		Lograr adquirir usuarios que quieran pagar en cuotas sus servicios, no solo sus compras.	Hacer que sus clientes usen Ualá para todo, 100% desde su celular		Ofrecer cuotas en compras de primera necesidad.			Diferenciación en tipos de consumos que se pueden cuotasificar.
	No es necesario que el comercio donde se realice la compra ofrezca pago en cuotas.	Estrategia de uso del producto como una tarjeta de crédito.		Mandar notificaciones en tiempo real cuando el usuario hace una compra y esta se puede pasar a cuotas.		Ofrecer descuentos por cuotasificar en ciertos comercios.			Ofrecer pago al descubierto en algunas compras.
DEBILIDADES	El usuario debe poseer un teléfono inteligente para acceder al servicio.			Acceso a la solicitud de cuotas a cualquier hora 100% online.	Acceso a datos sociodemográficos para ofrecer diferentes productos.		Desarrollo de webapp para poder acceder desde cualquier lado, no solo celular.		Desarrollar un producto muy fácil de usar y de pocos requisitos.
	Servicio de atención al cliente poco robusto para dar respuesta a las preguntas de sus usuarios.	Desarrollar una estrategia de educación financiera, desde tutoriales, guías en redes sociales, hasta demostraciones in vivo del uso del producto.	Ir incrementando y mejorando el servicio de atención al cliente, que haya especialistas por producto.	Poder chatear o hacer consultas a un especialista sobre dudas directas desde el celular.			Desarrollo de chat en la web para poder resolver consultas específicas.		Mejorar el chat de atención al cliente y ofrecer otras alternativas para resolver consultas.
	Cientes con empleos informales, personas no respaldadas por la ley laboralmente. Dificultad para el tomador del préstamo para poder pagarlo.	Ofrecer menos cuotas a quienes suponen mayor riesgo, e ir aumentándolas a medida que vayan cumpliendo con el pago.	Ir incrementando y mejorando el servicio de atención al cliente, que haya especialistas por producto.	Desarrollo de un sistema de scoring propio, por puntos todo a través del celular.	Diferentes tasas según el riesgo que implica cada cliente.	Ampliación más lenta del producto a nuevas bases de clientes.		Pedir datos directamente a los clientes que soliciten el producto.	
	Tener clientes que no pueden obtener préstamos de otra manera (mayor riesgo al momento de otorgar préstamos).	Ofrecer el producto primero en compras de bajo monto.			Habilitar el producto de a tandas, según nivel de riesgo y retorno.	Ampliación producto para quienes más lo necesitan.	Pedir un monto mínimo de ingresos para poder otorgar la cuotasificación.	Ofrecer adelanto de efectivo para quienes lo necesitan.	

Fuente: Elaboración propia. 2020

Segmentación y Targeting

A partir de las encuestas realizadas por Ualá, la observación del mercado y la observación de los clientes actuales se podría afirmar que los clientes y potenciales clientes comparten diferentes características que se observan en las siguientes variables:

Sociodemográficas: edad y nivel socioeconómicos como determinantes de la necesidad de acceder a un producto financiero para poder tener una tarjeta prepaga, hacer pagos, transferencias o acceder a préstamos.

Sociocultural: como un factor que influye tanto en el tipo de actividades como en el tipo de productos que los individuos conocen y escogen.

Geográfico: La variable geográfica está relacionada directamente a la sociodemográfica considerando que existen zonas dentro de Argentina en dónde hay diferentes niveles socioeconómicos.

Género: el producto que ofrece Ualá no tiene género, está pensado de igual forma tanto para hombres como para mujeres. Pero en algunos segmentos hay mayor preponderancia de uno sobre el otro.

Ocupación/Estilo de vida: Esta variable determina la preferencia de los individuos por determinadas actividades o intereses en los cuales invertir su tiempo y su dinero.

Beneficio buscado: ya sea por comodidad, ahorro de tiempo, inclusión en el sistema o por desconfianza en los bancos tradicionales. Todos son motivos válidos por los que pueden escoger usar Ualá.

Teniendo en cuenta las variables previamente mencionadas, se puede agrupar a los consumidores de Ualá en siete segmentos, a los cuales se les asignarán nombres arquetípicos a fines de otorgarles personalidad.

A continuación, se describe con mayor profundidad cada uno de los segmentos encontrados en el cuadro:

1. Daniela: La extranjera.

- Mujer
- 28 años.
- Nivel socioeconómico: Medio, vive en AMBA.
- Soltera
- Licenciada en Comunicación Social
- Trabaja en una agencia de publicidad

Daniela es venezolana y es usuaria de Ualá desde que llegó a la Argentina. Hace transacciones con Ualá de todo tipo, pero en volúmenes pequeños. La usa principalmente para tener un monitoreo de sus gastos. El celular es su principal herramienta digital, no tiene fácil acceso a un banco por ser autónoma y extranjera. Maneja gran parte de sus finanzas en efectivo y no posee ningún otro producto financiero. Usa poco Ualá, más que nada por desconfianza, pero busca una solución de compra. Las oportunidades para iniciarse en el ámbito crediticio o en inversiones puede ser una buena estrategia para lograr que use más Ualá. Es un segmento que

valora mucho el tiempo, la simplicidad y con un perfil bastante digital. Tiene experiencia muy reciente o nula con las soluciones financieras. Vive en un departamento de 3 ambientes que alquila junto a su hermana, en AMBA.

Es una mujer independiente, curiosa que le encanta informarse y aprender constantemente. Le gusta salir con amigos y conocer nuevos bares, ir a escuchar música en vivo, le gusta mucho la movida independiente.

2. Ariel: El excluido del sistema.

- Hombre
- 26 años.
- Nivel socioeconómico: Bajo, vive en el interior de Buenos Aires.
- Soltero, juntado con su pareja. Tienen 1 hija.
- Es obrero

Ariel usa Ualá para hacer transacciones online como hacer recargas de su celular prepago. No la utiliza para otro tipo de operaciones. Le tiene desconfianza a lo digital para transacciones financieras, pero usa mucho las redes sociales. No tiene relación con el sistema bancario por trabajar en el mercado informal pero además no confía mucho en los bancos. Tiene pocos ingresos y su único medio de carga de Ualá es en efectivo, porque es la forma en que obtiene sus ingresos. Su pareja trabaja como empleada doméstica por horas en varias casas de familias de clase media y media alta. Suelen dejar a su hija al cuidado de los abuelos. A Ariel le gusta mucho juntarse a jugar al fútbol y tomar cerveza con sus amigos del barrio. Los domingos se juntan con toda la familia a comer un asado y pasar el día juntos.

3. Franco: El joven digital.

- Hombre
- 20 años.
- Nivel socioeconómico: Medio alto, vive en CABA.
- Soltero
- Es estudiante

Franco es un joven de clase media alta, amante de la tecnología. Usa Ualá porque le da seguridad para no andar con efectivo en la calle, y comodidad y control de gastos para sus padres quienes le proveen de dinero. En cuanto a su relación con lo digital,

publica muy seguido en sus redes sociales y le gusta mucho jugar juegos online con sus amigos. Tiene muchas aplicaciones en su celular. No tiene acceso a un banco porque no tiene trabajo formal, todavía está estudiando y hace algunas changas en su tiempo libre. Tiene una tarjeta de crédito adicional de sus padres. Franco asocia estatus e independencia con el uso de la tarjeta.

Tiene muchos amigos, con quienes juega juegos online, sale a bailar, se junta en sus casas o en la plaza. Tiene una vida social muy activa y le gusta manejar sus gastos todo desde un mismo lugar.

Franco está enfocado en sus estudios, todavía no trabaja, pero sabe que pronto iniciará su vida laboral. Entre su vida social, universitaria y familiar tiene ya algunos gastos frecuentes que por ahora solventan sus papás. Franco es nativo digital, su *gadget* favorito es su celular y no se despega de él ni para dormir. Ama las redes sociales y está muy acostumbrado a tomar clases online y hacer todos sus trabajos buscando en internet. Valora la instantaneidad, porque no le gusta quedarse atrás en ningún tema.

4. Nicolás: El amante de Ualá.

- Hombre
- 26 años.
- Nivel socioeconómico: Medio, vive en CABA.
- Vive con su pareja
- Recién recibido de la Carrera de diseño multimedia
- Trabaja de forma freelance para conocidos y amigos

Nicolás considera a Ualá su cuenta principal, y realiza todo tipo de transacciones con ella (compras, pago de servicios y telerecargas). Tiene un uso activo de las redes sociales donde sube posteos, pero además las usa para informarse. Ha tenido cuenta en algún banco por haber estado empleado en relación de dependencia en algún momento, pero cuando se lanzó como profesional independiente no quería seguir pagando el mantenimiento de su cuenta y por eso cerró su cuenta bancaria. Ahora trabaja de forma independiente, pero no le interesan los bancos tradicionales. Es

autónomo, usa Ualá como su portal financiero. Es un promotor de Ualá, tiene gran nexos con la marca y concibe al producto como “perfecto”.

Es una persona que le gusta mucho investigar sobre nuevas tecnologías y cosas nuevas, no le gustan las cosas tradicionales o conservadoras.

5. Leonardo: El disruptor bancario.

- Hombre
- 32 años.
- Nivel socioeconómico: Medio alto, vive en CABA.
- Recién casado
- Recibido de Marketing
- Trabaja en una compañía de seguros

Leonardo usa Ualá por la agilidad y facilidad de uso de la aplicación. Monitorea sus gastos a través de la aplicación. Utiliza redes sociales con frecuencia y busca aplicaciones para su actividad bancaria. Tiene un nivel de bancarización alto por el cobro de su sueldo, pero le tiene desconfianza a la letra chica de los bancos. Usa productos financieros complejos (como fondos comunes de inversión). Trabaja en el mercado formal y está enojado con la mala atención de su banco actual.

Leonardo es un joven adulto recién casado, licenciado y empleado de una compañía de seguros. Disfruta mucho salir con sus amigos, pareja y familia los fines de semana y entre semana disfruta una serie o un videojuego cuando llega a su casa después del trabajo. Es muy digital, tiene celular, iPad y usa su laptop para trabajar y disfruta hacer la mayoría de las operaciones financieras en línea desde su casa o trabajo. Tiene ingresos fijos y considera que Ualá podría ayudarlo a administrarse mejor.

6. Mercedes: La madre emprendedora.

- Mujer
- 45 años.
- Nivel socioeconómico: Medio, vive en CABA.
- Casada con 2 hijos

- No tiene una carrera universitaria
- Trabaja como secretaria de una inmobiliaria de forma part time

Mercedes se asume en una etapa más madura, con más conocimiento del sistema financiero y con interés en usar Ualá en favor de su desarrollo. Tiene mayor estabilidad laboral, financiera y económica, con responsabilidades y poco tiempo libre. Es una mezcla entre un perfil digital y no tanto. Usa Ualá para pagar servicios, Netflix y Spotify, también para hacer compras online. Está bancarizada y tiene tarjeta de crédito del banco donde cobra su sueldo. Tiene un emprendimiento personal de repostería al que se dedica en su tiempo libre, por eso trabaja en relación de dependencia de forma part time. Dedicar mucho tiempo también al cuidado de sus hijos quienes todavía están en etapa escolar.

Quiere estar a la vanguardia, además de poder juntar lo que va ganando en el mes. Sus prioridades son su familia y poder sentirse realizada. No es muy tecnológica, pero tiene un Smartphone que usa para hablar con sus amigas, familia y para estar en Facebook e Instagram para promocionar su emprendimiento, sus hijos la ayudan a entender las nuevas tecnologías.

7. Ricardo: El veterano conquistable.

- Hombre
- 57 años.
- Nivel socioeconómico: Medio, vive en Rosario.
- Casado

Ricardo tiene mayor conocimiento del sistema financiero, pero no confía en los bancos. Es un perfil menos digital y es no bancarizado por elección. Es una persona más madura, está más arraigado a su condición actual, por lo tanto, necesita un impulso más sólido para realizar un cambio a favor de Ualá. Es un público más sensible a las ventajas competitivas traducidas en bienestar.

Ricardo disfruta pasar tiempo con su mujer e hijos y los clásicos jueves de dominó con sus amigos, los cuales le recomiendan series y películas que le gustaría poder ver en Netflix, pero cree que no puede ser parte de este tipo de servicios, pues no cuenta

con una tarjeta de crédito. No es una persona muy activa digitalmente, pero utiliza Facebook para estar en contacto con sus amigos más antiguos y para buscar productos para comprar en el *marketplace*. Le gusta sentir que venció al sistema o que aprovecha al máximo todos los beneficios.

Si bien cualquiera de estos segmentos podría ser un público objetivo del producto Cuotificación a continuación, se especificará el target con el objetivo de ilustrar cuál o cuáles son los más atractivos a fines de cumplir con los objetivos del plan de marketing y asegurar la rentabilidad.

En resumen, el producto de Cuotificación Ualá se dirige a hombres y mujeres de 20 años en adelante con nivel socioeconómico medio (C1, C2) que residen en Argentina principalmente en la zona de CABA Y GBA. Tienen una edad en dónde comienzan a interesarse por el manejo de sus finanzas personales (de 25 a 30 años), realizan esfuerzos por mantener sus finanzas en orden (de 20 a 40 años), les interesan los préstamos (de 40 en adelante). Algunos son profesionales, activos e independientes y a su vez son permeables a valores de época como la transparencia, la inclusividad.

En este contexto, los jóvenes parecen ser el público más atractivo. Son los más propensos a adoptar nuevas tecnologías, pero adicionalmente son los menos bancarizados. Además, su primer acercamiento al sistema financiero son las fintech. Los bajos requisitos para obtener un préstamo son la razón principal por las que se eligen a las fintech sumado a la posibilidad de un proceso 100% digital.

Diferenciación y posicionamiento

Para lograr comprender mejor Ualá, y las bases sobre las cuales crea, proporciona y capta valor, se analizó su modelo de negocios. Si bien ya se describió previamente a qué se dedica la empresa y qué ofrece a grandes rasgos, el modelo de negocios permite hacer hincapié en rasgos de la empresa como los clientes, los recursos y los aspectos financieros. El modelo de negocios se va a adaptar a los diferentes objetivos que se proponga la empresa. En este caso se realizó anclado en la estrategia del producto Cuotificación.

Se utilizó el modelo Canvas que consiste en 4 áreas principales que a su vez se dividen en 9 bloques: la propuesta de valor; la interfaz con los clientes: segmentos de cliente, canales, relaciones con los clientes; la gestión de la infraestructura: socios clave, actividades clave, recursos clave; y los aspectos financieros: fuentes de ingresos y estructura de costos.

En el cuadro a continuación se ve plasmado el modelo de negocios, en conjunto con la explicación de cada uno de los elementos identificados en cada bloque.

Business Model Canvas

Cuadro Business Model Canvas

Key Partners Mastercard Google Play y App Store Rapipago y Pago Fácil Andreani Amazon Global Processing Red Link y Banelco Mambú Solutions	Key Activities Gestionar gastos Otorgar créditos Mantener actualizada la aplicación, que sea fácil de usar e intuitiva Dar una buena atención al cliente	Value Propositions Servicio de bajo costo con tasas competitivas Requerimiento 100% online Permite hacer compras online y offline y recuperar el dinero al instante. Diseño intuitivo de la aplicación y la sección de créditos Bajos requisitos Accesible y fácil de usar Comodidad y ahorro de tiempo Poder pagar en cuotas sin tener una tarjeta de crédito	Customer Relationships Facilitador de acceso a créditos de bajo monto. Consejero financiero, pero hablando el mismo lenguaje que el usuario. Explicar cosas difíciles de forma fácil. Transparencia, no hay costos ocultos o letra chica.	Customer Segments Personas de todas las provincias argentinas Personas de entre 18 y 55 años Personas bancarizadas y no bancarizadas Personas que no pueden acceder a créditos de manera tradicional Personas con dificultad para abrir una cuenta bancaria Personas que le tienen desconfianza a los bancos
Cost Structure Sueldos de los empleados Costo de alquiler de las oficinas Mantenimiento de la aplicación y la web		Revenue Streams Intereses por cuotificación Comisión de comercios por el uso de la tarjeta		

Fuente: Elaboración propia. 2020

Value Proposition

El servicio gratuito que ofrece Ualá es una de las características que permitió el crecimiento tan veloz de su base de usuarios. La gente puede probar el servicio sin arriesgarse a perder dinero. No se cobra por mantenimiento de cuenta, extracciones, emisión o cancelación de la tarjeta, por carga de dinero o transacción.

Una característica del servicio es la comodidad en su uso. El usuario puede pedir la tarjeta desde la aplicación en 5 minutos. Puede hacer preguntas y resolver dudas por chat o en un foro online, la Comunidad Ualá. La empresa no tiene sucursales, horarios o colas; se puede generar el registro a la aplicación a cualquier hora, en cualquier momento y lugar.

Mediante la aplicación se pueden pagar múltiples servicios escaneando las facturas, cargar la tarjeta SUBE, recargar el celular y TV prepaga. También se pueden contratar servicios mensuales como Netflix y Spotify y realizar compras tanto físicas como online. La aplicación tiene un diseño intuitivo y estético lo que hace que sea más fácil aprender a usar el servicio y más atractiva para el cliente.

Los bajos requisitos le permiten a Ualá obtener un mayor número de clientes que, o no están dispuestos, o no pueden seguir el procedimiento lento y complicado de abrir una cuenta bancaria.

Al ser accesible y fácil de usar le abre las puertas a los potenciales clientes que no usarían la aplicación por poco conocimiento tecnológico.

Analizando específicamente la propuesta de valor de cuotificación, lo más relevante a destacar es la posibilidad de tener un funcionamiento muy similar al de una tarjeta de crédito. Permite realizar compras o pagar servicios que luego se puede pedir el reembolso del dinero y devolver en cuotas. El requerimiento para pasar un consumo a cuotas es totalmente online, y puede tardar hasta 24 horas en ser aprobado. Es muy fácil reconocer qué consumos están habilitados para pasar a cuotas, y hasta se puede cuotificar un consumo hecho en el pasado.

Además, cuando se realiza el requerimiento se informa al cliente de los montos de las tasas a pagar por la devolución del crédito y este puede aceptarlo o no. Te da la posibilidad de probar y si no estás de acuerdo no hacer el requerimiento de la cuotificación del consumo.

Por último, no es necesario que el comercio en el que se realiza la compra ofrezca pago en cuotas ya que el crédito que se toma es con Ualá, no se involucra al comercio en la transacción. El único requisito es que se acepte el pago con Mastercard y tener saldo en la tarjeta. Además, se pueden pasar a cuotas pagos de servicios y recargas de celulares o TV prepaga, algo realmente llamativo.

Customer Segments

Se pretende cubrir la demanda de servicios financieros por parte de los mayores de 18 años, focalizándose en los jóvenes que son quienes tienen mayor dificultad para acceder a estos servicios de manera convencional, y también tienen muy incorporada la tecnología culturalmente.

En Argentina el 50% de la población no está bancarizada, Ualá busca conquistar este segmento y darles acceso a créditos que de otra forma no podrían acceder.

Las personas cuyo score crediticio no es lo suficientemente elevado como para ser beneficiarios de un crédito en los bancos. A ellos se les ofrecen créditos blandos con pocos requisitos.

Las personas con un empleo informal que no cumplen los requisitos para abrir una cuenta en un banco tradicional utilizan Ualá para hacer transferencias, pagos y cobros online.

La gente no dispuesta a pagar comisiones es un segmento importante para la empresa y la gratuidad del servicio hace que sea muy atractivo para ellos.

Canales de Comunicación

La aplicación está disponible para cualquier teléfono inteligente por medio del App Store para teléfonos iPhone o Play Store para teléfonos Android.

Ualá puede hacerse conocer mediante su sitio Web, en el que detalla los principales servicios que ofrece la aplicación y los pasos para obtener la tarjeta prepaga.

Como el segmento de mercado que se quiere atraer son mayormente jóvenes, Ualá cuenta con numerosas redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, y un canal de YouTube donde hay videos tutoriales sobre cómo usar los diferentes servicios que ofrece la empresa. A través de las redes sociales Ualá pretende acercarse a este segmento del mercado que presenta más actividad en ellas que otros clientes de mayor edad.

Ualá también cuenta con un foro online: la Comunidad Ualá, donde los usuarios pueden hacer preguntas y responderlas.

También cuenta con un blog educativo donde se suben notas relacionadas a las finanzas y a la tecnología.

Otro canal sumamente importante para Ualá es la prensa. Se gestionan muchas notas para diferentes medios de comunicación, desde entrevistas a su fundador Pierpaolo Barbieri, hasta la comunicación de nuevos lanzamientos de productos y funcionalidades, o las rondas de inversiones recibidas. Los medios se ven muy atraídos por una empresa argentina con crecimiento a gran escala en una industria relativamente nueva que crea empleo en el país.

Canales de Adquisición

El registro a Ualá empieza una vez descargada la aplicación, e ingresados los datos personales requeridos. Una vez enviada la solicitud, Ualá revisa los datos y si la información presentada está validada, la persona que envió la solicitud de la tarjeta prepaga se transforma en un cliente para Ualá. Esto puede demorar hasta 48 horas hábiles.

Además, la empresa incorpora clientes a través de alianzas estratégicas con diferentes socios comerciales. La aplicación permite la carga de SUBE, la recarga de celular y TV prepaga. Se pueden contratar plataformas de paga mensual como Netflix y Spotify y escaneando la factura, se pueden pagar también diferentes servicios como: gas, internet, obra social, colegios, etc. De vez en cuando Ualá se alía con diferentes empresas como Cabify, Falabella, Rappi, Disco, entre otros, ofreciendo descuentos por un tiempo limitado pagando con Ualá. De esta manera, capta a sus clientes, al ofrecerles la posibilidad de pagar diversos servicios y descuentos con diferentes empresas.

Canales de Distribución

El cliente puede acceder a sus gastos personales, hacer extracciones gratis y pagar online de manera cómoda, simple, y gratis a través de la aplicación.

La tarjeta emitida por Mastercard le permite al usuario realizar compras en comercios físicos y digitales, una parte clave de la propuesta de la empresa.

Canales de Relaciones

Ante cualquier consulta que el cliente tenga, los clientes obtienen una atención personalizada que se puede efectuar mediante el chat dentro de la aplicación, en la cual un empleado de atención al cliente está disponible de 9 a 21hs para responder en menos de 5 minutos y mantener una conversación con el cliente hasta que este resuelva su duda.

Otras formas de contactarse con atención al cliente son a través de las redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram o mismo a través de la página web.

Cualquier incorporación o novedad en los canales para efectuar recargas o el importe máximo en recargas mensuales se indican en la aplicación, mediante el envío de mails a los clientes y a través de la página web.

En caso de extravío, robo o hurto de la tarjeta, para solicitar la reimpresión si esta resulta dañada, o para solicitar la baja se puede comunicar con la empresa vía página web, denuncia telefónica, y la aplicación.

Los clientes pueden hacer preguntas a través del foro online, donde podrán visualizar sus dudas resueltas.

Key Partners

Mastercard es un aliado clave para la empresa; ellos emiten las tarjetas que usan los usuarios y procesan sus pagos.

Google Play y Apple Store permiten la descarga fácil de la aplicación de Ualá en los teléfonos de los usuarios. Esta aplicación es vital porque mediante ésta se realiza el registro y el manejo del dinero.

Rapipago y Pago Fácil también son muy importantes para Ualá, estas dos empresas localizadas en cientos de localidades argentinas permiten que los clientes de Ualá carguen dinero en efectivo en su cuenta. Esto brinda a los usuarios el beneficio de poder hacer de manera inmediata movimientos de dinero en efectivo, con gran disponibilidad de horarios y en ubicaciones convenientes.

Andreani permite el envío de las tarjetas a los usuarios poco después de ser verificados para poder usar el servicio. La logística otorgada por Andreani permite la entrega de los plásticos en poco tiempo y en el domicilio de cada cliente, llegando a todas las provincias argentinas.

Amazon Web Services es importante para el funcionamiento del servicio, permitiendo un servicio que funcione sin falla y sin una gran inversión inicial en infraestructura. Amazon también permite contar con los sistemas más seguros protegiendo a la plataforma y al cliente. Entre otras funciones, Amazon es utilizado para transferir cargas de trabajo con altos niveles de cómputo a la nube de Amazon Web Services para aumentar la velocidad y escalabilidad; gestionar, almacenar, visualizar, analizar y migrar datos; garantizar seguridad para administrar el acceso, analizar datos para detectar actividades irregulares con capacidades de aprendizaje automático, mitigar ataques DDoS, cifrar datos y enviar alertas.

Redlink y Banelco también son importantes para Ualá, ya que le permiten al usuario poder retirar dinero de cajeros automáticos con su tarjeta. Esto se complementa con los servicios ofrecidos por Rapipago y Pagofácil, ya que añade ubicaciones para realizar transacciones.

Global Processing es una empresa de procesamiento de medios de pago, socio clave para Ualá porque les permite conectarse con las redes de cargos, pagos, terminales POS y otro tipo de empresas. Les permite que los pagos se procesan en tiempo real y online.

Key Activities

La aplicación de Ualá cuenta con un análisis de la gestión de gastos de cada cliente. Cada compra o transacción realizada entra en una categoría (por ejemplo: “Servicios y débitos automáticos”) y luego el cliente puede visualizar su historial de gastos entero, o mes a mes, o incluso visualizar los gastos por categoría. Esto le brinda al cliente que no suele tener registro de sus gastos una herramienta para mantenerse al tanto de cuánto es su consumo y el porcentaje que gasta en las diferentes categorías. De esta manera, puede visualizar si la mayoría de sus gastos incurren en, por ejemplo, “entretenimiento”.

Ualá habilita el pago en cuotas a mayores de 18 años que no posean deudas en los últimos 24 meses. El dinero requerido se deposita en la cuenta y pueden pagarse en 1, 3 o 5 cuotas. Para ello Ualá debe tener una buena gestión del riesgo empresarial para poder evaluar a aquellos potenciales prestatarios que no involucren una posible morosidad.

Para que el cliente pueda utilizar el servicio de Ualá es necesario el desarrollo y diseño de la aplicación, ya que todas las operaciones se realizan desde allí. Es necesario que tenga un diseño intuitivo para el cliente para que le sea sencilla la utilización. Para ello, es necesario contar con programadores y diseñadores UX/UI que puedan mantener un buen diseño de la aplicación para asegurar su funcionamiento, comodidad de uso y para implementar mejoras y nuevas funcionalidades.

Un proceso clave es la entrega de las tarjetas al cliente, realizada por el socio comercial Andreani.

Para brindarle el servicio solicitado por el cliente, es necesario contar con una robusta atención al cliente. Para Ualá, esta se presenta en forma de un chat vía la aplicación, redes sociales, y la Comunidad Ualá. Para ello se necesitan, por un lado, programadores que desarrollen la aplicación y página web y por el otro, empleados con disponibilidad para consultas.

Key Resources

El desarrollo de software es clave ya que todo lo que ofrece la empresa se hace a través de la aplicación.

Otro recurso clave es el almacenamiento en la nube, cuyo espacio está otorgado por Amazon para que Ualá mantenga toda su infraestructura del software en Amazon Web Services.

Los empleados de Ualá son también un recurso clave, porque sin ellos no podría existir el producto.

Las tarjetas Mastercard permiten la realización de compras por parte de los clientes en múltiples locales físicos y online. En cualquier comercio que acepten Mastercard se puede pagar con Ualá.

Un recurso que hace al agregado de valor de la empresa son las bases de datos de clientes, en la que se puede visualizar el historial de gastos de cada cliente separados por categoría. Además, se guarda el historial de transferencias de cada cliente, los pagos de servicios, extracciones, y depósitos. La recaudación de información de todo este historial de gastos y demás transacciones realizadas por cada cliente es lo que le permite a Ualá evaluar la capacidad de pago de sus clientes en el momento en que

ellos decidan solicitar un préstamo o cuotificar un consumo. Debido a que la mayoría de ellos no están bancarizados, es la forma que tiene Ualá de obtener una “evaluación crediticia” de sus clientes para habilitarle o no estas funcionalidades.

Las bases de datos se almacenan en Amazon DynamoDB: un servicio de base de datos NoSQL para aplicaciones que requieren latencias constantes y de pocos milisegundos, a cualquier escala.

Revenue Streams

El servicio de Ualá en su gran mayoría es gratuito: no se cobra por mantenimiento de cuenta, extracciones, emisión o cancelación de la tarjeta, ni por carga de dinero o transacción.

El principal ingreso proviene de la comisión que pagan los comercios por la aceptación de las tarjetas como medio de pago dentro del comercio.

Además, Ualá recibe intereses por los préstamos, las cuotificaciones y las inversiones que efectúan sus clientes.

Si bien las primeras dos extracciones que el cliente realiza en cajeros automáticos en el mes son sin cargo, ya a partir de la tercera se le cobra un costo de extracción.

Cost Structure

Los costos principales son los que implican tener la página accesible al público, ya sean servidores, plataformas o comisiones. En especial para pagar los servicios ofrecidos por Amazon de almacenamiento de infraestructura y base de datos.

Otros costos son los servicios de desarrolladores de software que constantemente actualizan la aplicación y la página web para prestar el mejor servicio al usuario.

En cuanto a costos estructurales, están tanto el alquiler como el mantenimiento de las oficinas físicas para los empleados. A esto se suman los sueldos de los empleados quienes son responsables de la relación de la empresa con sus clientes.

Por otro lado, se encuentran los costos logísticos para la entrega de las tarjetas plásticas que es realizado por la empresa Andreani.

Además, hay que tener en cuenta la inversión en seguridad informática, que implica la adquisición de las nuevas tecnologías y el pago de sueldo de los informáticos para

mantener toda la información de los clientes confidencial, lo cual es muy importante ya que se trata de información personal.

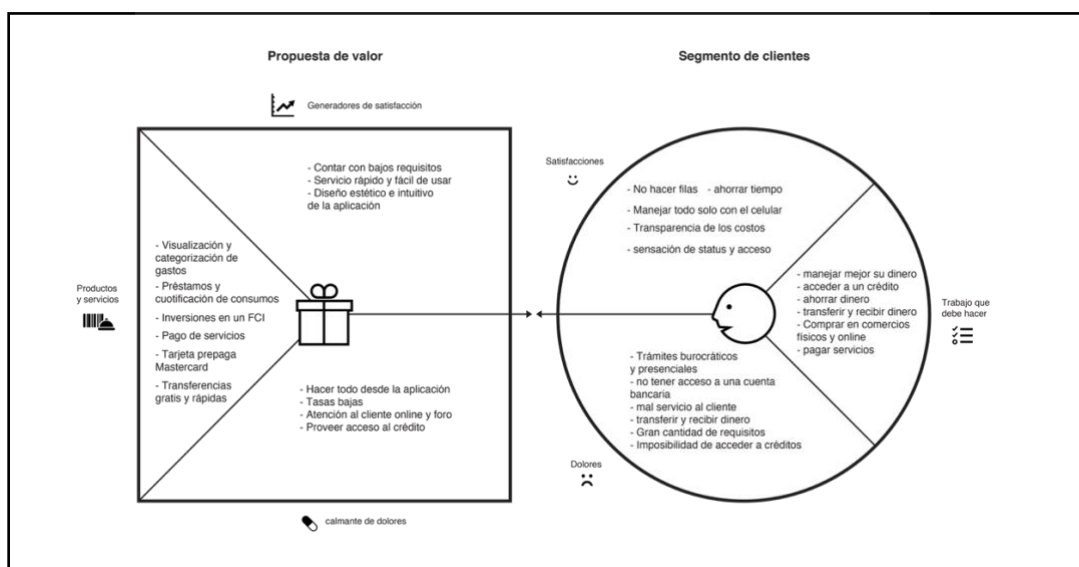
Value Proposition Canvas

El *Value Proposition Canvas* complementa al *Business Model Canvas*, para lograr una mayor comprensión de los patrones de creación de valor, y cómo Ualá diseña y entrega aquello que los clientes desean. Permite tener una perspectiva focalizada en el cliente, a diferencia de una visión del negocio, como la tiene el modelo *Business Model Canvas*.

En la parte derecha, se encuentra el perfil del cliente: a la derecha aparece qué es lo que el cliente quiere, abajo se describen aquellas cosas que le molestan al cliente al realizar estas tareas que el cliente quiere, y arriba figuran los beneficios que el cliente pretende conseguir al realizar las tareas. Del lado izquierdo se encuentra el mapa de valor, es decir, cómo Ualá pretende generar valor al cliente: del lado izquierdo son los servicios que ofrece Ualá, abajo figuran aquellas cosas que Ualá pretende para aliviar las molestias de los clientes, y arriba las cosas que Ualá hace para beneficiar a los clientes.

El objetivo es que ambos cuadros están alineados.

Cuadro Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia. 2020

Objetivos y Metas

El objetivo general de este trabajo es presentar un Plan de Marketing comenzando con la estrategia y el posicionamiento del producto Cuotificación en el plano digital.

Dado que se trata, en este caso, de una marca ya conocida en el mercado no es necesario contar con una estrategia marcaria. Si va a ser importante posicionar el producto de pago en atractivo para los clientes y, además, un plan de comunicación para posicionarse como un nuevo producto en el mercado.

El principal objetivo de Cuotificaciones de Ualá será contar con un volumen considerable de personas que quieran acceder al producto. Dado que la fidelidad del consumidor está dada por la repetición de acciones en la aplicación, se necesita mantener una oferta vasta, atractiva que supla las necesidades de los usuarios, y que estén en continua adaptación a las últimas tendencias del mercado. Por este motivo, en los primeros meses, el foco se pondrá en que los usuarios tengan una excelente experiencia con el producto, que entiendan como funciona pasar a cuotas sus consumos.

En segundo lugar, será importante cautivar clientes a través de los diferentes canales y fidelizarlos para que se conviertan en usuarios frecuentes de Ualá. Este público será quien impulse la atracción de nuevos ingresantes a la aplicación a través del boca a boca, generación de referidos, dejando sus valoraciones tanto en Play Store como en App Store, publicando en sus redes sociales u otros canales de comunicación.

En tercer lugar, será necesaria la conversión para que los usuarios elijan usar el producto, permitiendo la generación de ingresos de Ualá.

A fines de cuantificar estos objetivos se proponen las siguientes metas:

1. Desembolsar \$40.000 en cuotas para el 31 de diciembre de 2020 con un monto promedio de \$3.000.
2. Habilitar el producto al total de los usuarios mayores de 18 años en el transcurso de dos años.
3. Convertir en promedio 2.750 consumos en cuotas por mes, llegando a las 33.000 conversiones para el 31 de diciembre de 2020.
4. Aumentar la consideración, la confianza y el Brand awareness de Ualá.

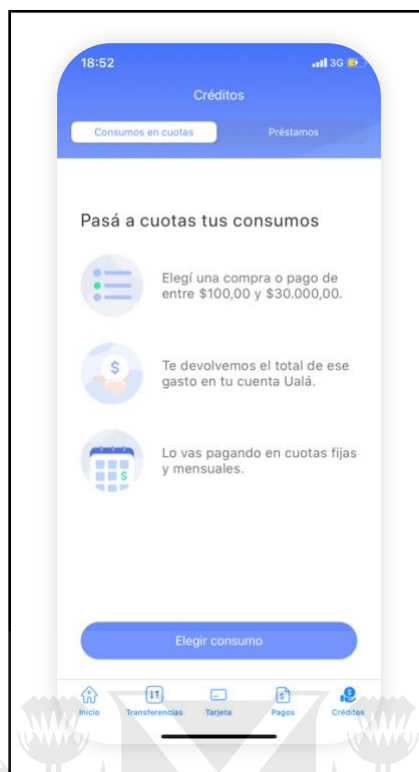
Mix de Marketing

Producto

El producto cuotificación de Ualá se verá dentro de la sección Créditos de la aplicación, la misma sección donde aparecen los préstamos personales. La sección engloba estos dos tipos de créditos, pasar consumos a cuotas está totalmente anclado a las compras con la tarjeta Mastercard y la plata se reembolsa una vez que el cliente realizó la transacción. A diferencia de los préstamos que son de mayor valor (hasta \$200.000) y se acredita directo el dinero en la cuenta de Ualá.

Cuando el usuario hace una compra o paga un servicio con Ualá, se le dará la opción de pagarlo en cuotas, recuperando el importe del consumo en el momento. Este, luego va a devolver el dinero en cuotas fijas (1,3 o 5) durante los siguientes meses depositando el dinero en su cuenta de Ualá. Para pasar un consumo a cuotas, primero se debe pagar el total del consumo.

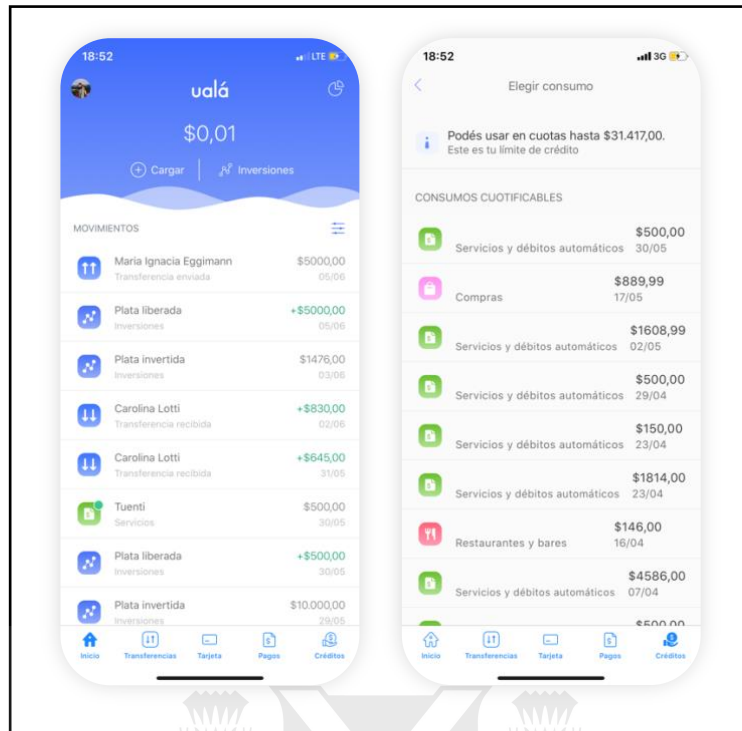
Ualá ofrece al usuario la posibilidad de financiar los consumos efectuados en comercios a través del uso de la Tarjeta Prepaga Mastercard de su titularidad mediante el reembolso de lo abonado permitiendo pagar en cuotas uno o más consumos.



Fuente: Aplicación de Ualá. 2020

El producto pretende ser un microcrédito para los usuarios, donde se puede pagar en cuotas consumos, ya sean pagos o compras, de entre \$100 y \$30.000. Se eligió el término cuotificación para aludir al pago en cuotas de los consumos elegidos.

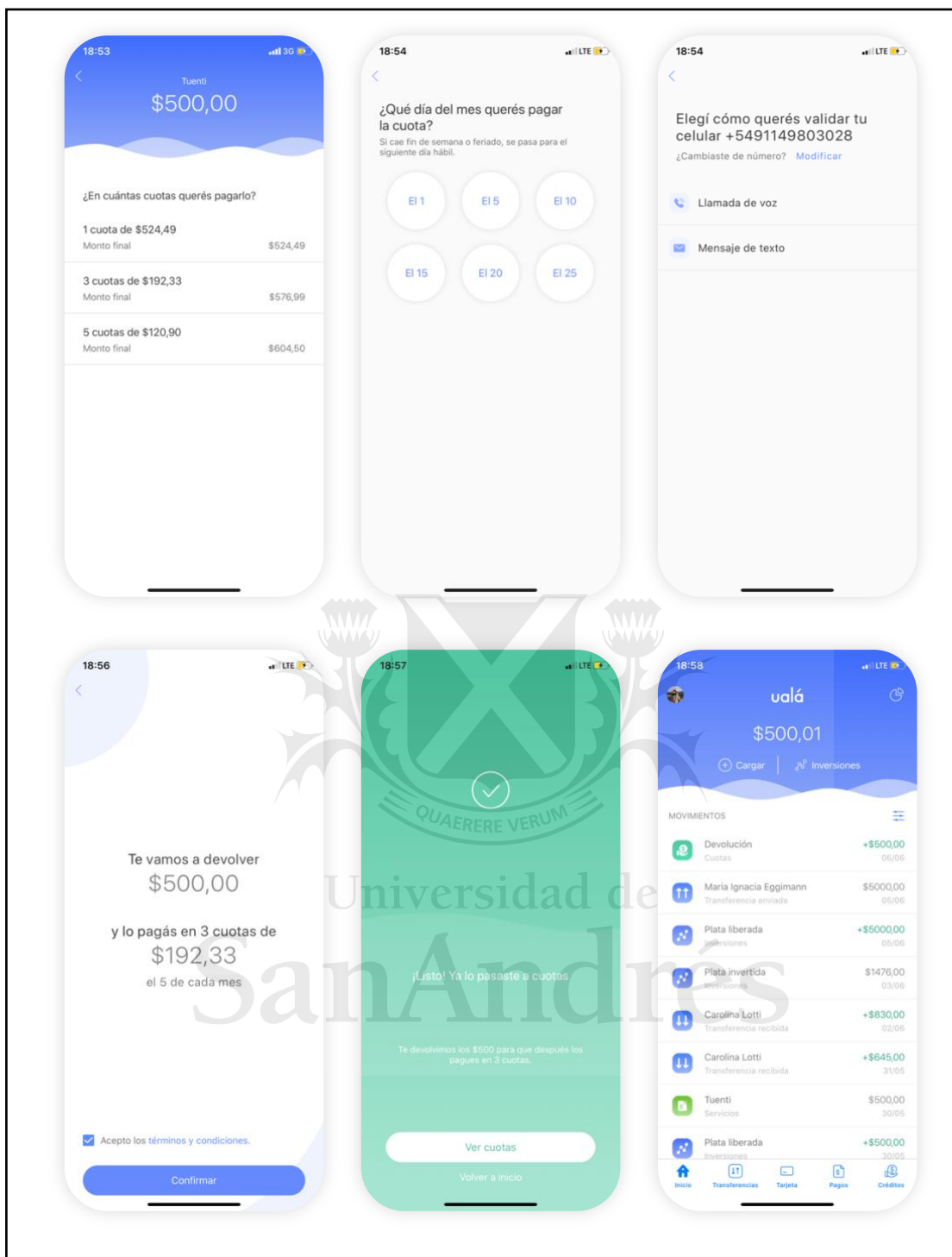
La propuesta de diseño en la aplicación es muy clara e intuitiva, una vez que se habilita la funcionalidad los usuarios empezarán a ver los consumos que se pueden pagar en cuotas con un punto verde en el home de la aplicación, donde aparece el detalle de todos sus consumos. A su vez, si acceden a la sección de créditos, estos van a ver solo los consumos que puedan pasar a cuotas y podrán hacer el requerimiento desde ahí. En las siguientes imágenes se observan ambas opciones:



Fuente: Aplicación de Ualá. 2020

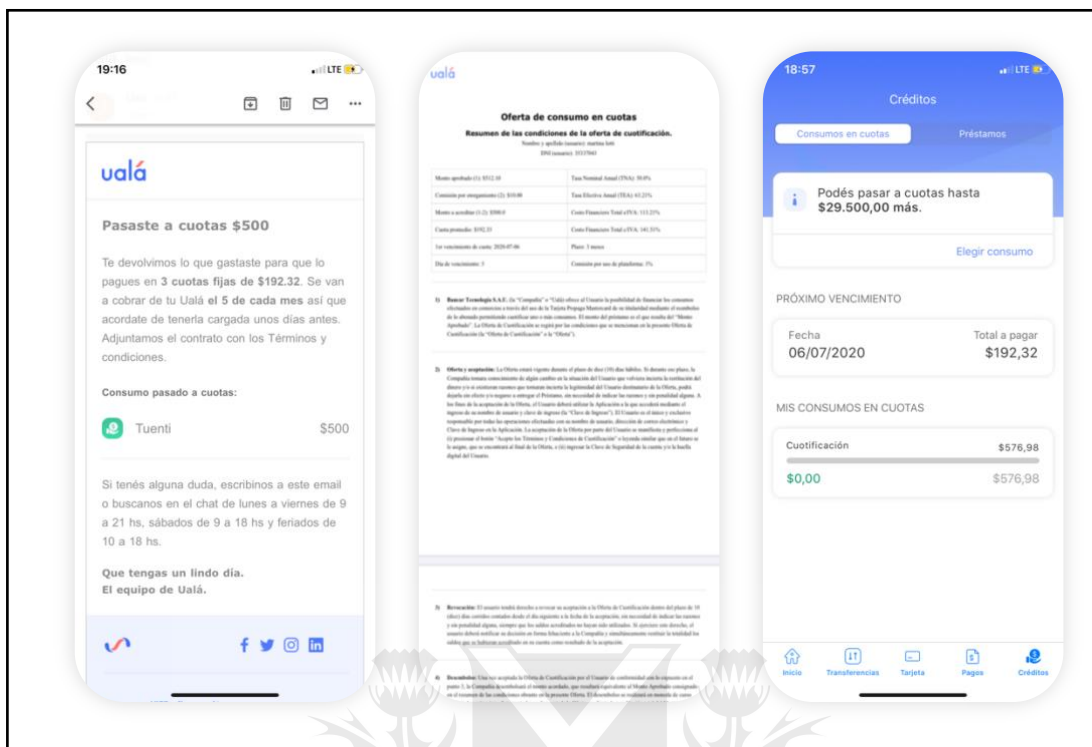
El crédito de entre \$100 y \$30.000 se va acumulando a medida que se van pasando consumos a cuotas. Una vez que se terminan de pagar todas las cuotas del crédito, si alcanzó a cubrir todo el cupo, se le vuelven a habilitar los \$30.000 para nuevas cuotificaciones. Por ejemplo, si se elije pasar a cuotas un consumo de \$1.000, hasta que no termine de pagar las cuotas de esos \$1.000 el resto de su crédito será de \$29.000. Y se va acumulando a medida que el usuario quiera usar ese crédito, este puede usarlo todo junto en un consumo de \$30.000 o en varios consumos menores que no superen dicho monto.

Una vez que el usuario elige cual o cuáles consumos pasar a cuotas va a elegir si quiere devolver el monto en 1,3 o 5 cuotas y qué día del mes quiere pagarlo. Luego, debe validar su celular mediante un mensaje de texto o llamado, aceptar los términos y condiciones, e ingresar su clave de seguridad de Ualá. Una vez completados estos pasos se le acreditará el dinero del consumo elegido automáticamente en su cuenta de Ualá.



Fuente: Aplicación de Ualá. 2020

Luego de realizar la transacción, se le enviará un mail al usuario con los detalles de la transacción y los términos y condiciones adjuntos. Además, dentro de la sección créditos de la aplicación se puede visualizar el detalle de la transacción y de las cuotas pendientes de pago con las fechas de vencimiento de las próximas.



Fuente: Aplicación de Ualá. 2020

Para finalizar, se le enviará al usuario una notificación push y un mail el día anterior al pago de la cuota, ya que se realiza un débito automático el día del vencimiento.

Todo importe adeudado en concepto de Préstamo se debita de los saldos presentes en la cuenta Ualá del usuario a la fecha de vencimiento de cada cuota. En caso de no presentar fondos disponibles en la cuenta y si el usuario tuviese inversiones gestionadas a través de la aplicación, la aceptación de los términos y condiciones autoriza a Ualá a emitir una orden de rescate de los fondos invertidos hasta saldar los montos adeudados al vencimiento de cada cuota. Si al vencimiento de cada cuota el Usuario no hubiese efectuado el pago y el débito automático no operara por no poseer saldos disponibles en la cuenta y tampoco Inversiones, el débito automático operará cuando se registren nuevos fondos en la cuenta o se realizaran Inversiones, lo que ocurra primero, hasta saldar el total adeudado en concepto de capital e intereses.

Precio

Ualá es una aplicación de comercialización de productos financieros, un Marketplace, por lo que sus mayores ingresos se generan a partir de una comisión cobrada sobre los servicios que utilizan sus usuarios. Este modelo de negocio es conocido como revenue share, donde los proveedores comparten las ganancias con el canal de venta.

El modelo es muy utilizado en negocios en internet y permite obtener mayores ganancias cuando se incrementan las ventas. Los ingresos crecen proporcionalmente con las ventas y, una vez cubiertos los costos fijos, considerando que el costo variable de adquisición va bajando, el ingreso marginal de cada venta se vuelve creciente en el tiempo.

La mayoría de los productos que ofrece Ualá son gratis para el usuario, no se cobra emisión ni mantenimiento de cuenta ni de la tarjeta Mastercard, y su envío es gratis. Ualá comparte la comisión del comercio con Mastercard por cada transacción. El mismo modelo se utiliza para carga de SUBE, pago de facturas y recarga de celulares, quienes pagan la comisión son los proveedores de los servicios, pero para el usuario estas operaciones son gratuitas.

Se le cobra al usuario \$200 más IVA por la segunda reposición de la tarjeta, si este la pierde o se la roban. Por otro lado, los retiros por cajero automático en la República Argentina son uno gratis por mes y a partir del segundo se cobra \$58 más IVA.

Los productos que si suponen una comisión que paga el usuario son las inversiones y los créditos, que en esta entra el producto de consume en cuotas.

En el caso del producto consumo en cuotas, el precio se traduce a las tasas y las comisiones cobradas para obtener la financiación. Estas tasas pueden variar según el usuario que lo requiera. La tasa nominal anual (T.N.A.) y el costo financiero total (C.F.T.) de una operación puntual definitiva quedará sujeta a la revisión crediticia, comercial, y de riesgos de Ualá al momento de la solicitud de préstamo efectuada por el usuario. La Oferta de Préstamo no implica ninguna obligación de otorgar el Préstamo, cuya aprobación definitiva quedará irrevocablemente condicionada al cumplimiento de las condiciones exigibles por Ualá.

Acá se indican las tasas que se cobrarían por el financiamiento de los consumos:

Tasa Nominal Anual (TNA): 50.0%

Tasa Efectiva Anual (TEA): 63.21%

Costo Financiero Total s/IVA: 113.21%

Costo Financiero Total c/IVA: 141.51%

Comisión por uso de plataforma: 1%

El Préstamo devengará intereses compensatorios calculados de acuerdo con la "Tasa Nominal Anual" establecida en la Oferta de Cuotificación sobre el "Monto Aprobado". Los Intereses Compensatorios se encuentran alcanzados por el impuesto al valor agregado y estarán a cargo del Usuario.

Las comisiones serán a cargo del usuario al momento de la aceptación de la Oferta de cuotificación. La comisión de originación puede ser de hasta 20% + IVA sobre el monto a acreditar y la comisión con el vencimiento de cada cuota, por el uso de la plataforma, de hasta 1%+IVA sobre el monto total aprobado. En caso de incumplimiento los gastos por gestión de cobranza menor a 30 días (Hasta USD30 + IVA), gastos por gestión de mora mayor a 30 días (hasta 30% + IVA sobre monto reclamado), recupero de gastos por envío de intimaciones de pago según costo de estas.

Distribución

El producto de consumo en cuotas de Ualá, se distribuirá a todos los usuarios de la aplicación dentro de Argentina.

Se desarrollará un MVP²¹ para testear primero con familiares, amigos y empleados de Ualá. Si estas pruebas funcionan bien se irá abriendo el producto a bases de usuarios en diferentes tandas. Al ser un producto nuevo y estar destinado a usuarios que no tienen una valoración crediticia por estar excluidos del sistema financiero, se necesita una etapa de prueba del producto.

²¹ Minimum Viable Product

Luego de la fase *friends and family*, se distribuirá a un aproximado de 1.500 usuarios de la aplicación, luego a 10.000 y una vez que se detecte que el producto funciona bien y habiendo iterado con las fallas que se presenten se distribuirá a toda la cartera de Ualá.

El canal en que se ofrecerá el producto de cuotificación será directo dentro de la aplicación móvil de Ualá, disponible para celulares con sistemas operativos Android y iOS. La información que respecta al funcionamiento del producto estará disponible tanto dentro la aplicación como en la página web de Ualá.

A su vez, se irán enviando mails y notificaciones push a los usuarios a quienes se les vaya habilitando la funcionalidad para que estén notificados de dicha habilitación.

Comunicación

El último vertical a desarrollar del mix de marketing es el de promoción y comunicación de la empresa. Para esto se hará un desglose de los canales a utilizar, de los verticales de publicidad para entender los focos de acción de cada uno.

Para que el producto se de a conocer y los usuarios lo elijan es muy importante la comunicación a los mismos. El objetivo principal de la comunicación será la activación en primer lugar, y en segundo lugar la activación y el branding.

Se proponen diversos canales para comunicar el producto y, generar uso y conocimiento del producto en los usuarios y no usuarios de Ualá.

Mix de canales de comunicación

Lo primero a entender es a través de qué medios se comunicará nuestro plan de acción y que parte representan del plan.

Publicidad

Es una parte fundamental y básica para el desarrollo del plan de comunicación. Se encuentra distribuida entre off y online ya que se plantea un lanzamiento en fases dado que la habilitación del producto no será masiva en un principio. En una primera instancia solo se hará publicidad online, ya que el producto no tendrá un lanzamiento masivo, y esto da la posibilidad de segmentar a quienes tengan el producto habilitado.

Se desarrollará un video Hero de lanzamiento, llevando al frente la propuesta de valor del producto. Como complemento se harán videos snacks resaltando diferentes características del producto. La idea es mostrar formas de uso, y llevar al frente la propuesta de valor.

Además, se harán videos tutoriales para educar y ayudar con el concepto "así de fácil". Algunos conceptos para llevar al frente serán: cómo empezar a cuotificar consumos, ver qué consumos se pueden pasar a cuotas, y ver detalles como cuando vencen tus cuotas.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas de la compañía son de vital importancia para Ualá. Este vertical junto con los eventos corporativos son un motor importante para generar confianza en los usuarios y dar a conocer el producto.

En cuanto a lo que es prensa, se propone un lanzamiento a los medios en la segunda instancia de habilitación de usuarios, ya que la primera será a pocos usuarios y llevaría a levantar muchas consultas en las redes sociales generando que muchos pregunten por qué no tienen la funcionalidad habilitada.

Se emitirá un comunicado de prensa que será enviado a medios *tier1* como La nación, El Cronista, Clarín, Ámbito Financiero, Perfil e Infobae, entre otros. Se gestionarán entrevistas con el gerente de Riesgo de Ualá, y con Pierpaolo Barbieri, su fundador para amplificar el impacto del lanzamiento del producto.

Además, se le dará acceso al Beta a periodistas de dichos medios para que conozcan y entiendan el funcionamiento del producto.

Prensa Online

El primer medio para analizar es el de la presencia de la marca en los nuevos medios de prensa. Esto toma forma de publicidad en las secciones de economía y negocios de los diarios especializados, como pueden ser *Ámbito Financiero* y *El Cronista Comercial* por dar unos ejemplos. De manera natural este tipo de relaciones traen consigo la consulta de periodistas del área a los referentes de la compañía en más de un asunto, que luego es publicado por los medios generando los que se conoce como *Earned Media*.

Google: Search + Programática

La inversión en el principal motor de búsqueda de Argentina tiene como objetivo comenzar a rankear mejor el sitio web de la compañía en ciertos parámetros y búsquedas claves para el ciclo de vida y Journey de los potenciales clientes. Esto es combinado con el rediseño de la web puede ser el comienzo de la optimización de búsquedas orgánicas de la compañía.

La otra parte de esta inversión es la publicidad programática de los productos para comenzar a estimular a los usuarios cuando se encuentren buscando temas relacionados a la actividad de Ualá.

Twitter

Twitter cobra una relevancia significativa, en especial para nuestros segmentos principales, dado que combina un lugar de encuentro de referentes del mercado y la industria con un portal de noticias con una inmediatez que va de la mano con los tiempos del mercado. El plan de acción para esta y el resto de las redes es comunicar un mix entre branding y oferta del producto con la salvedad que en esta red el funnel y la curva de aprendizaje es sustancialmente más corta por el seniority de los segmentos que se atacarán por este medio.

Google, Instagram y Facebook

La pauta digital tiene varias ventajas a mencionar. En primer lugar, permite tener flexibilidad ya que una vez implementada la estrategia se pueden hacer cambios sobre

la misma, aunque la pauta ya esté corriendo. Por otro lado, hay una gran capacidad de medición. Se puede saber la cantidad exacta de personas que vieron un anuncio, saber qué anuncio generó más impacto y entender el impacto que tienen en los objetivos. Por último, la pauta digital da gran capacidad de optimización. Es posible reasignar presupuesto a lo que mejor funciona y segmentar los mensajes por público, en este caso excluyendo a los usuarios que no van a tener habilitado el producto. Además, da la posibilidad de cambiar las piezas gráficas muy rápidamente si se ve que estas no funcionan.

Estos espacios se perfilan para interactuar de una manera más descontracturada con los prospectos y usuarios pudiendo conectar y arraigar la marca de otra manera. La planificación de medios debería de acompañar la naturaleza de estas redes sin necesidad de perder la identidad de Ualá.

La particularidad entre las redes se da en los rangos etáreos que consumen cada una, siendo Instagram un canal más juvenil que Facebook en el cual la audiencia promedio fue envejeciendo.

Además, se implementarán campañas de pauta en Google, esto incluye videos en YouTube y banners en aplicaciones. Estarán dirigidas en un principio solo a usuarios de Ualá que tengan el producto habilitado.

Todo esto se complementará con contenido orgánico en las redes sociales en las que tiene presencia Ualá, para anunciar esta nueva funcionalidad y explicar al usuario de qué se trata.

Luego, cuando se habilite la funcionalidad a toda la base se ampliará el alcance la publicidad digital para poder alcanzar a la mayor cantidad de usuarios.

Prensa Tradicional

Con el mismo espíritu que es la prensa online, pero de manera impresa, se pretende encarar los medios gráficos tradicionales. Estos formatos generalmente toman forma de suplementos especializados. Debido a que el consumo de prensa en la amplia

mayoría de los rangos etéreos derivó al formato digital la inversión de este vertical es mucho menor a la digital.

Eventos y charlas

La pieza clave de la publicidad offline es el desarrollo de una agenda cargada de eventos en las principales plazas del país. Esta agenda es compartida por los principales actores no solo de la industria sino del sistema financiero haciendo de los foros y exposiciones un lugar ineludible para construir marca y relacionamiento con el entorno además de medir esfuerzos contra los principales competidores.

Radio y Vía Pública

Ambos medios se utilizarán para acciones muy concretas y como soporte de la estrategia de otros canales. En cuanto a la vía pública la idea es penetrar un segmento joven y de alta renta con la utilización de publicidad, que se complemente con las piezas utilizadas en la campaña online.

Se piensa utilizar estos medios, una vez que el producto esté habilitado a toda la base. Esto generará aumentar el *awareness* y la consideración de la marca ya que son medios que amplifican mucho.

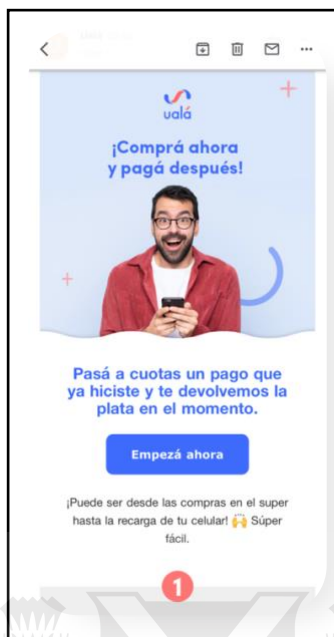
En cuanto a vía pública, se prevé que se implemente en las principales avenidas y accesos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza y Salta.

Mailing y notificaciones push

En primer lugar, se propone una estrategia de mail y notificaciones push a las bases de usuarios que tienen habilitados el producto. Esto se hará a través de Braze, la plataforma que utiliza Ualá que está integrada a eventos de su aplicación y se pueden disparar comunicaciones a los usuarios sumamente segmentadas.

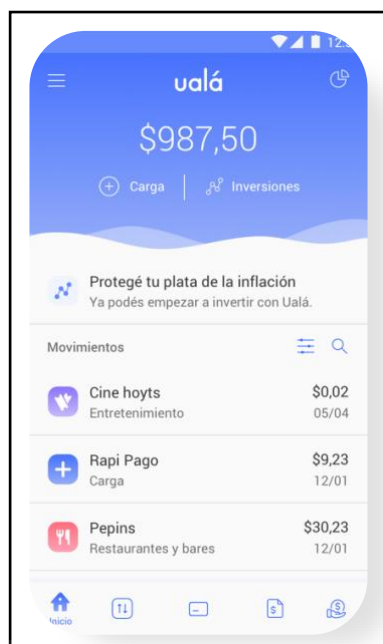
Braze es una plataforma integral de participación del cliente que impulsa experiencias relevantes y memorables entre los consumidores y las marcas.

Ejemplo de mail a enviar



A través de un desarrollo de integración de la aplicación con Braze, se podrán mostrar tarjetas de contenido segmentado para incentivar el uso de diferentes productos dentro de la aplicación. En este caso, si el usuario tiene habilitada la funcionalidad de pasar un consumo a cuotas, y tiene algún consumo hecho que se pueda cuotificar, se le mostrará un contenido específico apenas entra a la aplicación a hacer alguna transacción.

Ejemplo tarjetas de contenido dentro de la aplicación



Fuente: Aplicación de Ualá. 2020

Sitio web

El nuevo sitio web que se desarrollará, destacará los diferentes productos que ofrece Ualá, explicando detalladamente cada uno de ellos. Esto se complementará con la sección de preguntas frecuentes donde explica detalladamente cómo funciona el producto de pago en cuotas.

A su vez, se hará un anuncio en el foro de usuarios, Comunidad Ualá, donde se habilitará el producto a los usuarios recurrentes de la comunidad para generar fidelidad. También es importante porque una vez que ellos prueben el producto van a generar proactivamente hilos explicando el funcionamiento, y si otros usuarios tienen dudas también van a responder a sus preguntas.

Por último, también se prevé generar una nota en el Blog de Ualá escrita por Pierpaolo Barbieri, dando a conocer el lanzamiento del producto y explicando su funcionamiento.

Análisis financiero

A continuación se realizará una proyección de resultados de la empresa Ualá a lo largo de un período de 3 años.

Por un lado se presentará el flujo de caja a partir de su implementación teniendo en cuenta los ingresos y egresos necesarios para su funcionamiento.

Por otro lado se realizará el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) con el objetivo de analizar la rentabilidad de la empresa.

Cabe destacar que, al tratarse de una empresa emergente en estado de maduración, los primeros años son de mucha inversión y ganancia baja o nula. Al contar con inversores extranjeros se toma la modalidad de invertir mucho al principio para generar una base de clientes sólida, y empezar a generar ganancia luego de por lo menos 3 años.

Es preciso aclarar, que, a fines de simplificar el análisis, y dado el contexto de incertidumbre que atraviesa la Argentina a nivel económico, los resultados serán expresados en dólares, aislando el efecto inflacionario.

Ingresos

Los ingresos del producto Cuotas de Ualá se obtendrán bajo el esquema de *revenue share*, producto de los créditos desembolsados. La empresa cobrará un fee de originación promedio de 8% más una Tasa Nominal Anual de 90%.

Para el cálculo de los ingresos se considera por un lado el objetivo de 750 desembolsos de créditos por mes y, por otro lado, el monto promedio de USD11,25, el primer año. Para el segundo año se estima un objetivo de 4.415 desembolsos de créditos por mes con un monto promedio de USD35. Y, por último, para el tercer año se proyecta un objetivo de 20.115 desembolsos de créditos por mes con un monto promedio de USD95. Hay que tener en cuenta que estos objetivos se promedian, pero van variando y subiendo mes a mes, no son constantes durante los 3 años de análisis.

Facturación:

Para realizar un estimado de la facturación proyectada para los próximos 3 años se tienen en cuenta los siguientes supuestos:

- El monto promedio de crédito va variando por año empezando por USD 8 y llegando a USD 136, a fin del tercer año.
- Se consideran operaciones en todo el territorio argentino.
- Para simplificar los cálculos se considera que se otorgan 50% de los créditos en 1 cuota, 35% en 3 cuotas y 15% en 5 cuotas.
- Se considera el pago de un seguro de cobro y seguro de vida por las operaciones, para asegurarse el ingreso de pago de las cuotas.

Se considera que la cantidad de clientes va aumentando año a año por la ampliación del producto a cada vez más usuarios.

Costos de operación:

- Seguro de pago: 4%

- Seguro de vida: 1%

Teniendo en cuenta estos factores, a continuación, se presenta una tabla por año de los ingresos en dólares estimados:

Tabla: Ingresos proyectados en Dólares

2020					
	Plan 1 cuota	Plan 3 cuotas	Plan 5 cuotas	Total planes	
Facturación anual	\$ (3.687,22)	\$ (4.702,73)	\$ (2.808,49)	\$ (11.198,43)	
Seguro de cobro	\$ (147,49)	\$ (188,11)	\$ (112,34)	\$ (447,94)	
Seguro de vida	\$ (36,87)	\$ (47,03)	\$ (28,08)	\$ (111,98)	
Costos de operación	\$ 184,36	\$ 235,14	\$ 140,42	\$ 559,92	
Total ingreso	\$ (3.871,58)	\$ (4.937,86)	\$ (2.948,91)	\$ (11.768,35)	
2021					
	Plan 1 cuota	Plan 3 cuotas	Plan 5 cuotas	Total planes	
Facturación	\$ (19.361,82)	\$ (35.011,99)	\$ 21.014,34	\$ (33.359,46)	
Seguro de cobro	\$ (774,47)	\$ (1.400,48)	\$ 840,57	\$ (1.334,38)	
Seguro de vida	\$ (193,62)	\$ (350,12)	\$ 210,14	\$ (333,59)	
Costos de operación	\$ 968,09	\$ 1.750,60	\$ 1.050,72	\$ 3.769,41	
Total ingreso	\$ (20.329,91)	\$ (36.762,58)	\$ 19.963,62	\$ (37.128,87)	
2022					
	Plan 1 cuota	Plan 3 cuotas	Plan 5 cuotas	Total planes	
Facturación	\$ 839.382,54	\$ 1.175.313,03	\$ 575.796,36	\$ 2.590.491,93	
Seguro de cobro	\$ 33.575,30	\$ 47.012,52	\$ 23.031,85	\$ 103.619,68	
Seguro de vida	\$ 8.393,83	\$ 11.753,13	\$ 5.757,96	\$ 25.904,92	
Costos de operación	\$ 41.969,13	\$ 58.765,65	\$ 28.789,82	\$ 129.524,60	
Total ingreso	\$ 797.413,42	\$ 1.116.547,38	\$ 547.006,55	\$ 2.460.967,34	

Fuente: Elaboración propia. 2020

Egresos

Dentro de los egresos o costos del proyecto se distinguirán los siguientes:

Recursos Humanos: Se tomará por supuesto que el primer año de lanzamiento del producto se destinarán 17 personas para trabajar con el producto de cuotas, el segundo año 24 personas (un 42% más) y el tercer año 36 personas (un 50% más). Los sueldos que tendrán incidencia serán los relacionados a Atención al Cliente, Marketing, Operaciones, Producto y Tecnología, Riesgo, Sistemas, Finanzas, Legales y *Data Science*. Por último, si bien se prevé un aumento anual salarial del 30%, cómo los mismos se verán reflejados en dólares, se tomará un aumento del 10% para los mismos.

Hosting web y app (AWS): En este caso, solamente se deberá incluir una sección para el nuevo producto dentro de la aplicación ya existente, por lo que no existe un costo inicial mayor. Sí se deberá abonar **800 dólares anuales** para el hosting de la aplicación y la web.

Licencias: Se contempla un gasto anual de licencias de software de programas como Adobe, Mambu, entre otros.

Alquiler y mantenimiento de oficinas: Ualá cuenta con 2 oficinas en Palermo viejo, lo que se estima en USD 50.100 anuales incluyendo el gasto en servicios y expensas.

Comunicación y Marketing: Para el análisis de los egresos de marketing se considera relevante dividir entre marketing digital y acciones de marketing offline que podrán llegar a realizarse en el correr de los tres años analizados.

Marketing digital: El gasto de marketing digital corresponde a la inversión en campañas, google ads, publicidad, conversión etc. Se estima que el primer año se incurrirá en un gasto anual de 12.000 dólares. Al Segundo año la inversión aumentará en un 42% y al tercero un 50%.

Se considera que el primer año no se gastará en Marketing offline ya que los primeros meses el producto estará en beta, y la ampliación a usuarios los meses restantes será lenta y progresiva. Es por eso por lo que no vale la pena dicha inversión por el poco retorno que tendrá el producto el primer año.

Promociones y eventos: Se contemplará como gasto de Marketing eventos, y promociones que se realicen durante el año. El primer año se estima un gasto de 1.400 dólares aumentando un 42% en el Segundo año y un 50% al tercero.

Por otro lado, se contabilizará el *fee* mensual que se paga a la agencia de relaciones públicas que trabaja para la marca. Se sumarán 2.500 dólares mensuales destinados al producto, lo que representa un 7% del total que se paga anualmente a la agencia.

Agencia de publicidad: Se contempla como otro gasto de Marketing la agencia de publicidad que presta servicios de forma anual para todas las campañas a desarrollar. Se contempla que un porcentaje del 7% de lo que se le paga anualmente a la agencia sea destinado para campañas para el producto Cuotas. El primer año se estima un gasto de 3.400 dólares aumentando un 42% en el Segundo año y un 50% al tercero.

Otros gastos: Se contemplarán 1.200 dólares anuales por otros gastos que puedan surgir, que aumentarán en 1.704 dólares en el año siguiente, y 2.556 el tercer año.

A continuación, figura un detalle y proyección en dólares en los gastos en los que incurrirá Ualá para su producto de Cuotas:

Tabla: Costos proyectados en Dólares

Concepto	2020	2021	2022
Recursos Humanos	\$ 151.300,00	\$ 214.846,00	\$ 322.269,00
Alquiler oficinas	\$ 40.800,00	\$ 57.936,00	\$ 82.269,12
Mantenimiento oficinas	\$ 1.100,00	\$ 1.562,00	\$ 2.343,00
Hosting web	\$ 240,00	\$ 340,80	\$ 511,20
Hosting App	\$ 560,00	\$ 795,20	\$ 1.192,80
Agencia de Relaciones Públicas	\$ 2.500,00	\$ 3.550,00	\$ 5.325,00
Agencia de Publicidad	\$ 3.400,00	\$ 4.828,00	\$ 7.242,00
Marketing Online	\$ 12.000,00	\$ 17.040,00	\$ 25.560,00
Marketing Offline	\$ -	\$ 12.000,00	\$ 18.000,00
Promociones y eventos	\$ 1.400,00	\$ 1.988,00	\$ 2.982,00
Licencias	\$ 1.900,00	\$ 2.698,00	\$ 4.047,00
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.704,00	\$ 2.556,00
Total	\$ 216.400,00	\$ 319.288,00	\$ 474.297,12

Fuente: Elaboración propia. 2020

Estado de Resultados

Tabla: Estado de Resultados

	2020	2021	2022
Facturación anual	\$ (11.198,43)	\$ (33.359,46)	\$ 2.590.491,93
Costos de operación	\$ 559,92	\$ 3.769,41	\$ 129.524,60
MARGEN BRUTO	\$ (11.758,35)	\$ (37.128,87)	\$ 2.460.967,34
RECURSOS HUMANOS	\$ 151.300,00	\$ 214.846,00	\$ 322.269,00
Alquiler oficinas	\$ 50.100,00	\$ 50.100,00	\$ 50.100,00
Mantenimiento oficinas	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Hosting web	\$ 240,00	\$ 340,80	\$ 511,20
Hosting App	\$ 560,00	\$ 795,20	\$ 1.192,80
Agencia de Relaciones Públicas	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Agencia de Publicidad	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
Marketing Online	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Marketing Offline	\$ -	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Promociones y eventos	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Licencias	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
EBITDA	\$ (228.158,35)	\$ (356.416,87)	\$ 1.986.670,22
AMORTIZACIONES	\$ 1.445,00	\$ 2.040,00	\$ 3.060,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 79.855,42	\$ 124.745,90	\$ 695.334,58
RESULTADO NETO	\$ (309.458,77)	\$ (483.202,77)	\$ 1.288.275,64

Fuente: Elaboración propia. 2020

Se calculará el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con el fin de analizar la rentabilidad del negocio.

A fines de este análisis se utilizará una tasa de descuento del 14,8%, fruto de considerar un riesgo país del 13% (al tomar como promedio de 2019, 1300 puntos de riesgo país) y la tasa del Tesoro de Estados Unidos del 1,8%.

Tabla: Flujo de fondos

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Flujo de fondos neto	\$ (309.458,77)	\$ (483.202,77)	\$ 1.288.275,64
VAN	\$ 185.288,74		
TIR	39%		

Fuente: Elaboración propia. 2020

En conclusión, puede observarse que el cálculo arroja un VAN positivo de USD185.288,74 y una TIR del 39%, superior al rendimiento exigido, aun realizando un análisis conservador.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo es diseñar la propuesta de valor y desarrollar el plan de marketing para el lanzamiento del producto Cuotas de Ualá, una fintech argentina para manejar finanzas personales desde una aplicación de celular y una tarjeta.

El contexto argentino se presenta propicio para el lanzamiento de productos crediticios digitales, tanto desde el punto de vista social y demográfico, como desde el punto de vista tecnológico, en un momento de auge de los pagos electrónicos en la región. Asimismo, la era digital ha cambiado los patrones de consumo, dando lugar a una tendencia creciente a nuevos usos y consumos digitales que permiten cambiar hábitos en cuanto a medios de pagos y formas de hacer todo online y sin efectivo.

Sin embargo, el contexto político y económico del país se presenta volátil e inestable. Esta situación, presenta oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios, que se acomoden rápido a las nuevas tendencias y encuentran la forma de crecer en un entorno recesivo.

Respecto a la competencia, existen pocas alternativas para un mercado no bancarizado en acceder a microcréditos a tasas competitivas. Ualá está lista y posicionada para aprovechar la oportunidad.

A fines de alcanzar una posición valiosa en el mercado, que diferencie el negocio de la competencia, el producto Cuotas de Ualá se diseñará para una nueva categoría de clientes. En este contexto, los jóvenes parecen ser el público más atractivo. Son los más propensos a adoptar nuevas tecnologías, pero adicionalmente son los menos bancarizados. Además, su primer acercamiento al sistema financiero son las fintech. Los bajos requisitos para obtener un préstamo son la razón principal por las que se eligen a las fintech y el foco de su *branding*, sumado a la posibilidad de un proceso 100% digital.

El producto estará destinado a hombres y mujeres de 20 años en adelante con nivel socioeconómico medio (C1, C2) que residen en Argentina principalmente en la zona de CABA Y GBA. Algunos son profesionales, activos e independientes y a su vez son permeables a valores de época como la transparencia, la inclusividad, y la integración entre el mundo de las finanzas y la tecnología. Focalizándose en los jóvenes que son quienes tienen mayor dificultad para acceder a estos servicios de manera convencional, y también tienen muy incorporada la tecnología culturalmente.

En este contexto, considerando el ecosistema competitivo actual, se comprobó la existencia de una necesidad insatisfecha, y este nuevo producto de Ualá se presenta con la ventaja competitiva de ofrecer una propuesta integral que incluye:

- **Una solución crediticia de bajo costo, que incluye la posibilidad de tener un funcionamiento muy similar al de una tarjeta de crédito**
- **Facilitar el proceso de acceso a microcréditos,**
- **Una aplicación *customer centric*, con foco en el diseño y la usabilidad,**
- **Realizar compras o pagar servicios y luego solicitar el reembolso del dinero y devolver el o los consumos en cuotas.**

Desde el punto de vista económico y financiero, se requiere de una inversión inicial de USD 20.000. El proyecto fue valuado considerando un escenario conservador, presentando, aun así, un VAN positivo de USD185.000 con lo cual se logra recuperar el capital invertido, obtener el rendimiento exigido y, además, generar un excedente monetario. Asimismo, la TIR del 39% resulta mayor al rendimiento exigido, lo que determina la viabilidad del proyecto asegurando el recupero de la inversión realizada.

En conclusión, el producto Cuotificación de Ualá se presenta como una oportunidad en un momento ideal para su lanzamiento, siendo un producto cuyo modelo de negocio permite crecer exponencialmente. El negocio es fácilmente escalable geográficamente hacia nuevas localidades de la región.

Bibliografía

Alonso, G., Arébalos, A. 2011. *La Revolución Horizontal*. Libros en Red. Recuperado de <https://gonzalo-alonso.com/descargables/revhorizontal.pdf>

Porter, M. 2007. Enero, 17. *Comprender la Estructura de un Sector*. Harvard Business Review.

Dvoskin, R. 2004. *Fundamentos de Marketing, Teoría y Experiencia*. Buenos Aires, Ed. Granica.

Porter, M. 1996. *What is strategy*. Harvard Business Review.

Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper, Dorothe Singer, Saniya Ansar y Jake Hess, 2017. *La base de datos Global Findex, Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera*. Recuperado de World Bank Group.

Pralahad, C.K. and Hamel, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review.

Banco Interamericano de Desarrollo, 2015. *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6990/CMF_DP_Inclusion_financiera_en_ALC.pdf

Katz, R., Callorda, F. 2013. *Mobile Broadband at the BOP in Latin America*. GSMA Institute. Recuperado de <https://www.gsma.com/latinamerica/>

Sebastián Stranieri, 2018. Revista Forbes Argentina. Junio ,11. *Dinero Digital: Argentina busca liderar la región*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/dinero-digital-argentina-busca-liderar-region-n680>

Blog de Ualá, 2019. *Fintech: ¿Qué son y para qué sirven?* Recuperado de <https://blog.uala.com.ar/educacion-financiera/fintech-que-son-y-para-que-sirven/>

2020. IproUp. *La Cámara Argentina de Fintech eligió a sus nuevas autoridades: así se conforma su nueva comisión directiva*. Recuperado de

<https://www.iproup.com/finanzas/12137-la-camara-argentina-de-fintech-eligio-a-sus-nuevas-autoridades>

Accenture y Cámara Argentina de Fintech, 2019. *Informe Ecosistema Fintech Argentino*.

2017. CommScope. *The GENERATION Z Study of Tech Intimates*. Recuperado de https://pressrelations.com/wedokumente/NewsStoriesDokumente/CommScope_ThoughtLeadership_Report-2017.pdf

Prahalad, C. K., & Hammond, A. 2002. *Serving the world's poor, profitably*. Harvard Business Review.

Universidad Torcuato Di Tella, 2019. Índice de Confianza del Consumidor Indec.

CAME, 2019. *Ventas minoristas Pymes: cayeron 14,1% en mayo, pero se espera se reactiven con el relanzamiento del "ahora 12"*. Recuperado de

https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes_-cayeron-14_1_-en-mayo_br_-pero-se-espera-se-reactiven-con-el-relanzamiento-del-_Ahora-12__1647.html

2018, BCRA. *Informe de Estabilidad Financiera*. Recuperado de

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF_0118.asp

Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Sitio Web del INDEC.

<https://www.indec.gob.ar/>

2018, ENACOM. *Dirección Nacional de Desarrollo de la Competencia en Redes y Servicios, Indicadores Mercado TIC, Postal y Audiovisual*. Recuperado de

https://www.enacom.gob.ar/multimedia/noticias/archivos/201806/archivo_20180629082734_9243.pdf

Carlos Lamiral, 2018. *Millennials: los motores del consumo asociado a la experiencia*. Diario El Cronista. Febrero, 09. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/Millennials-los-motores-del-consumo-asociado-a-la-experiencia-20180209-0010.html> Copyright ©

www.cronista.com

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. Wiley.

Statista. 2019. *Estadísticas y datos de mercado sobre el comercio electrónico*. Recuperado de: <https://es.statista.com/sectores/1171/comercio-electronico/>

Eventbrite. 2018. *Estudio Generación tecnológica: Millennials y Eventos*. E-book Recuperado de <https://www.eventbrite.com.ar/blog/ebooks-gratuitos/datos-claves-sobre-millennials-y-eventos/>

Kemp, S. 2019. *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*. Blog We Are Social & Hootsuite's, Enero 30. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

2020. Diario El Economista América. Marzo, 26. *Pagos a través de móviles y aplicaciones aumentaron durante el 2019*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10443442/03/20/Pagos-a-traves-de-moviles-y-aplicaciones-aumentaron-durante-el-2019.html>

Ana Bourdieu, 2017. Diario Clarín, suplemento Zona. Julio, 09. *Economía colaborativa: una nueva forma de consumir, comprar, vender y utilizar*. Recuperado de https://www.clarin.com/suplementos/zona/economia-colaborativa-nueva-forma-consumir-comprar-vender-utilizar_0_ByCT4AJSZ.html

Ricardo Quesada, 2018. Revista Apertura. Septiembre, 24. *Según Uber, la crisis argentina hizo que el país fuera su mercado de más rápido crecimiento*. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Segun-Uber-la-crisis-argentina-hizo-que-el-pais- fuera-su-mercado-de-mas-rapido-crecimiento-20180924-0012.html>

2017. Cámara Argentina de Comercio y Servicios. *Economía Colaborativa*. Recuperado de https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf

2020. IproUp. *Innovación y creatividad: Argentina es el segundo generador de unicornios en la región*. Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/12086-innovacion-y-creatividad-argentina-es-el-segundo-generador-de-unicornios-en-la-region>

2020. iProfesional. *Ualá: qué es y cómo funciona una tarjeta sin cuenta bancaria*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/310891-ual-como-funciona-una-tarjeta-sin-cuenta-bancaria>

Ministerio de Hacienda, Secretaría de Finanzas. Resolución 10/2019. *“Aplicar el Procedimiento de Elaboración Participativa de Normas e invitar a la Ciudadanía a expresar sus opiniones y o propuestas respecto de la iniciativa de Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”*. Recuperado de <https://www.normasfinancieras.com>

Worldpay. 2019. *Informe de Pagos Internacionales 2018*. Recuperado de <https://es.worldpay.com/global/insight/articles/2018-11/global-payments-report-2018>

2009. ExpokNews. *En la base de la pirámide, la nueva estructura Prahalad*. Recuperado de <https://www.expoknews.com/haciendo-negocios-para-la-base-de-la-piramide-caso-prahalad/>

Anexos

Anexo 1: Verbatims de Entrevistas con Clientes. User research. ¿Cómo entienden el producto los usuarios?

Se realizaron actividades usuarios de Ualá para conocer sus expectativas, puntos de vista y opiniones sobre el nuevo producto Cuotas. Fueron hombres y mujeres de diferentes edades comprendidas entre 25 y 45 años.

Daniel: 35 años, nació en Venezuela, es vendedor. Usa Ualá para consumos. Tiene cuenta bancaria pero no suele pagar en cuotas, desconfía de la letra chica.

José Enrique: 31 años, nació en Venezuela, es repartidor de Rappi. Usa Ualá para servicios, compras y transferencias. Tiene cuenta bancaria pero no usa cuotas.

Marypriz: 25 años, nació en Perú, es psicóloga. La usa para Spotify, Netflix y para “no andar con efectivo en la billetera”. No tiene cuenta bancaria y quisiera poder usar cuotas.

Yoseli: 25 años, nació en Tucumán. Trabaja en ventas. La usa para publicar en Facebook y comprar pasajes o comida. No tiene cuenta bancaria.

Leonardo: 36 años, nació en Venezuela, tiene 2 hijos, emprendedor. Usa Ualá para comida, cine, servicios. Tiene cuenta bancaria y le servirían las cuotas sin interés.

Nicolás: 42 años, nació en Buenos Aires. Usa Ualá para Spotify, Cabify y otros consumos que controla desde la app. Tiene cuenta bancaria y paga en cuotas si hay promociones.

Ricardo: 30 años, nació en Formosa. Trabaja en seguros. La usa para compras por internet. Tiene cuenta bancaria y prefiere evitar las cuotas para controlarse.

“La plata la tenés que tener en la cuenta. No es como en la de crédito que tengo límite 30 mil pesos y compro algo muy caro y después no sé si lo voy a poder pagar. Acá lo pago y si hago el plan me lo devuelven”.

“Quiero saber claramente las fechas de pago y el monto a pagar y si es con interés, muy importante que sea claro”.

“Quiero saber los intereses antes de contratar las cuotas. Por ejemplo, 3 cuotas X interés y que me diga cuánto va a ser la cuota, no un porcentaje de interés”.

“Me gustaría tener una sola fecha de vencimiento así planifico bien los gastos”.

Anexo 2: Cuestionario enviado a usuarios no activadores de Ualá y algunas respuestas

Encuesta de No activadores		F. de campo	24-28/08/2019
Objetivo	Identificar y entender los factores que influyen en la no activación de la tarjeta, una vez recibido el plástico		
<p>Hola, en Ualá trabajamos día a día en ser mejores para vos, por eso necesitamos que nos ayudes con esta pequeña encuesta que solo te tomará unos minutos y que será de gran valor para nosotros ¡Queremos escucharte!</p> <p>IMPORTANTE: La información que nos suministres será totalmente anónima y siempre analizada de forma agregada.</p>			
Datos de segmentación			

¿A qué te dedicas?	Obligatorio	
A.- Conocimiento del producto		
A.1.- ¿Cómo conociste Ualá? (Selección simple)		
A.1.1. Por un anuncio en internet		
A.1.3. Por un amig@/familiar		
A.1.4. Por un diario/revista		
A.1.5. Por otra vía ¿nos contás por cuál?		
B.- Expectativas y Necesidades		
B.1.- ¿Cuáles fueron los motivos por los que pediste Ualá? (Selección múltiple)		
B.1.1. Porque es gratis		
B.1.2. Para hacer compras online/ o en comercios		
B.1.3. Para hacer compras en el exterior		
B.1.4. Para pagar Netflix/Spotify		
B.1.5. Para pagar facturas de servicios		
B.1.6. Porque creí que era una tarjeta de crédito		
B.1.7. Porque creí que tenía cuotas		
B.1.6. Para no tener dinero en el bolsillo		
B.1.7. Para ahorrar		
B.1.8. Otras. ¿nos contás por cuál?		
C.- No activación		
C.1.- ¿Por qué NO has utilizado Ualá? (Selección múltiple)		
C.1.1. Uso efectivo, la pedí porque es gratis		
C.1.2. No sé cómo cargarle plata		
C.1.3. No tengo rapipago/Pago fácil cerca		
C.1.4. Porque uso otras tarjetas		
C.1.5. Porque no tiene cuotas		
C.1.6. No sé cómo/dónde usarla		
C.1.7. Nunca me llegó la tarjeta a mi casa		
C.1.8. Intente usarla y no la aceptaron en el comercio		
C.1.9. No tengo dinero para cargarla		
C.1.10. Me parece difícil de usar		(Si responde esta opción mostrar la pregunta C.1.10.a)
C.1.11. Otros. ¿nos contás cuál?		
C.1.10.a. ¿Qué es lo que te parece difícil de usar Ualá? (Selección múltiple)		
c.1. Tener que ir a un lugar para cargarle saldo		
c.2. Tener que cargarle saldo para poder usarla		
c.3. Que me cobren por el retiro de efectivo en cajero		
c.5. No entiendo como funciona		
c.6. Otra ¿Nos contás cuál?		
C.2.- Vos considerarás que la oficina de Rapipago/Pago fácil más próxima a su casa o trabajo, se encuentra (Selección simple)		
C.2.1. Muy lejos		

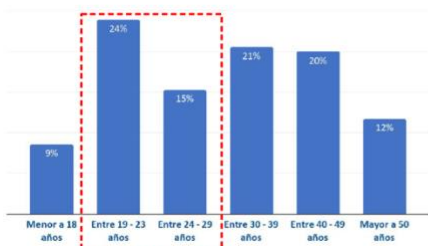
C.2.2. Lejos		
C.2.3. Cerca		
C.2.4. Muy cerca		
C.3.- ¿Qué cosas tendría que ofrecerte Ualá para que la uses? (Pregunta abierta)		
C.3.1.		
¡Muchas gracias, estamos muy felices con tu colaboración!		



Algunas características de la muestra:

1. Mayor participación de jóvenes
2. Usuarios con menos de 6 meses de antigüedad.
3. Un 6% de extranjeros
4. Distribución equilibrada entre hombres y mujeres, con ligera predominancia de hombres.
5. El 31% reside en AMBA

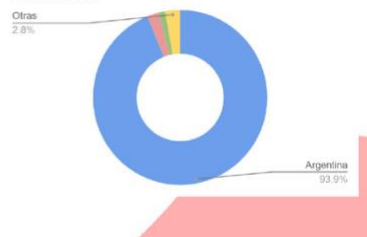
Rango Etario



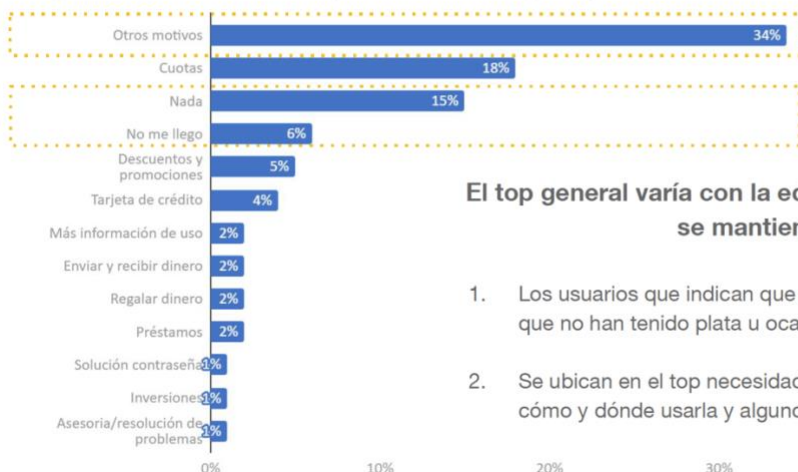
Localidad



Nacionalidad



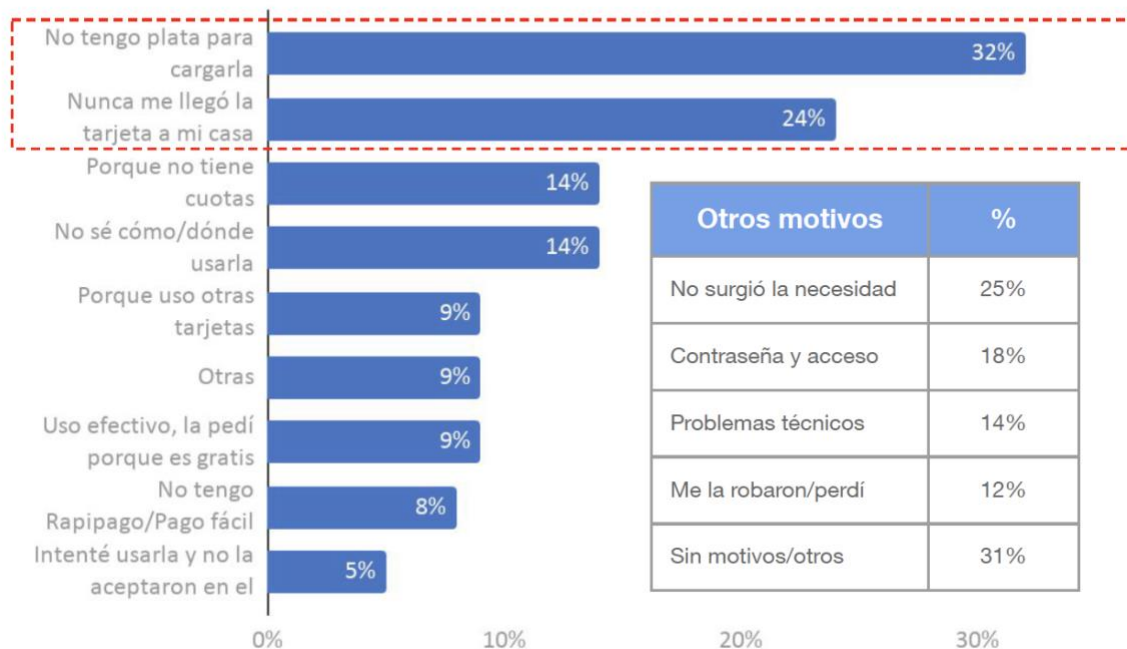
Top 10: ¿Qué cosas tendría que ofrecerte Ualá para que la uses?



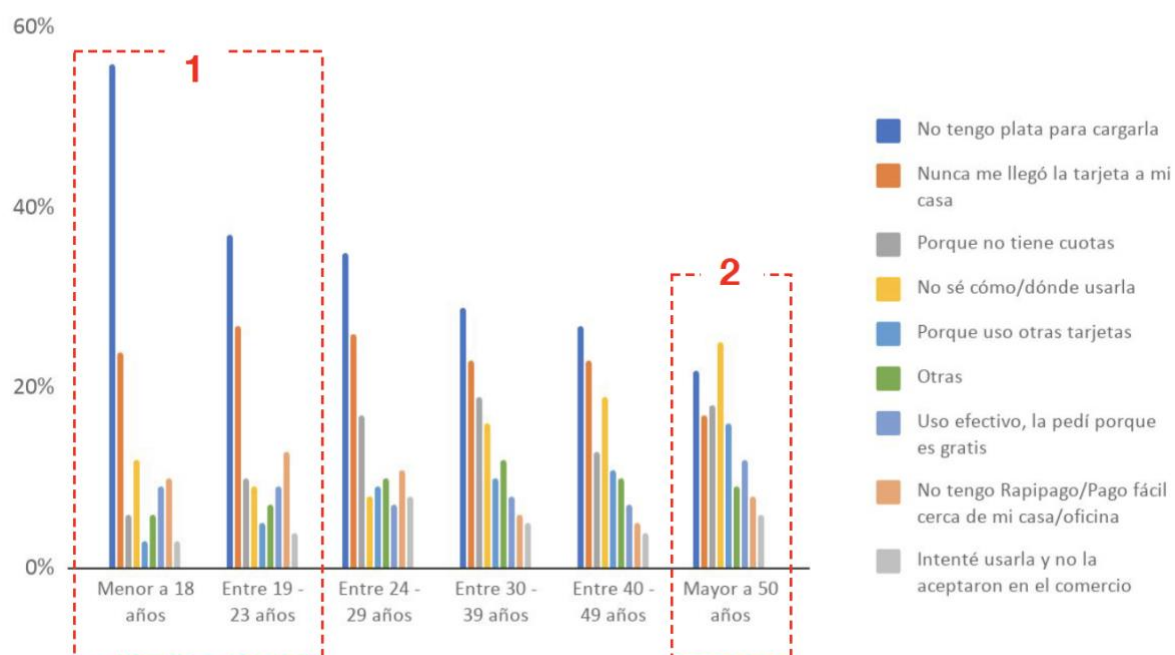
El top general varía con la edad del usuario, pero la cuotas se mantienen en el top

1. Los usuarios que indican que al producto no le falta "Nada" alegan que no han tenido plata u ocasión para usarla.
2. Se ubican en el top necesidades de financiamiento, información de cómo y dónde usarla y algunos problemas técnicos de uso.

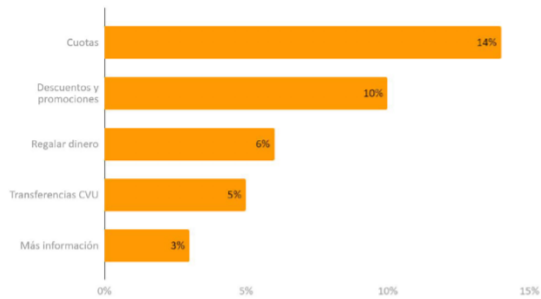
¿Por qué NO has utilizado Ualá?



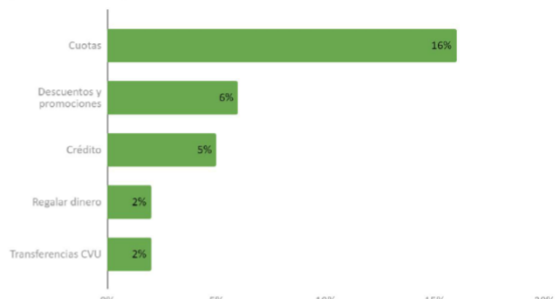
¿Por qué NO has utilizado Ualá? (Según edad)



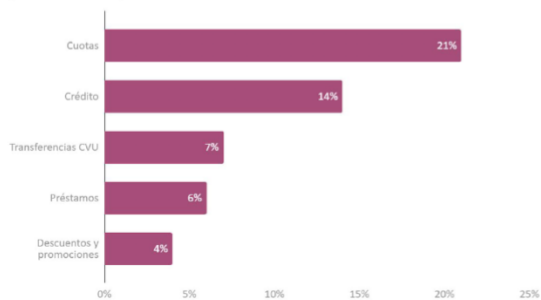
Top 5 - Menores a 24 años



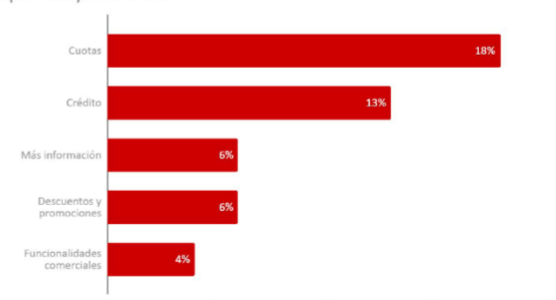
Top 5 - Entre 24 y 29 años



Top 5 - Entre 30 y 49 años



Top 5 - Mayor 50 años

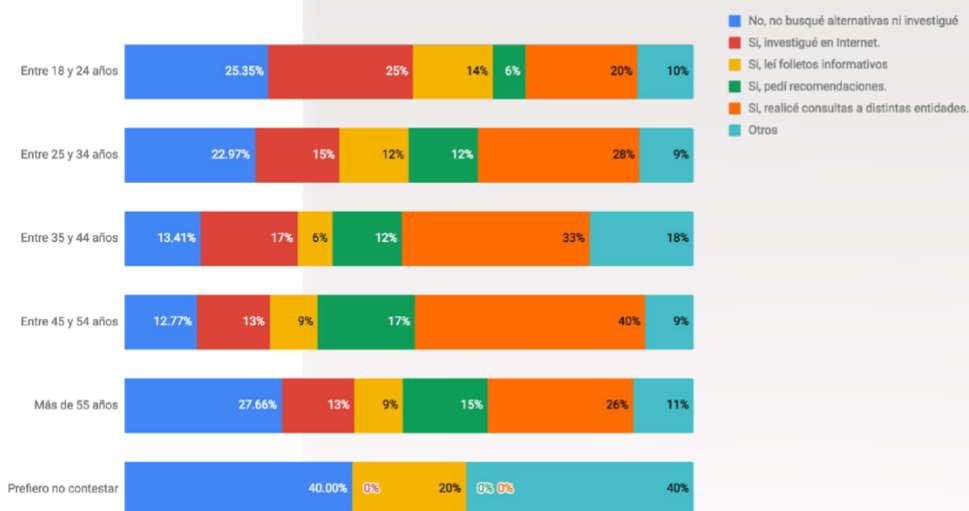


Anexo 3: Google Surveys, Julio 2018. Tendencias de la industria Fintech

Edad vs método para pedir el préstamo



Edad vs método de investigación



Fuente: Google Surveys, Julio 2018. Preguntas: Por favor, seleccioná tu edad Y ¿Buscaste alternativas al momento de pensar en pedir el préstamo?

Edad vs motivo de preferencia



Fuente: Google Surveys, Julio 2018. Preguntas: Pensando en la última vez que solicitaste un préstamo personal, ¿por qué motivo elegiste esta entidad?

Anexo 4: Estudio Google/Millward Brown, noviembre 2016. ¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?

Los micro-momentos representan una oportunidad única para los bancos de estar presentes y ser útiles en decisiones clave para los argentinos



79%

quieren **operar** con el banco desde su celular, en el **momento** que les resulte **más cómodo**



67%

quieren que su **banco sea su asesor** en los **momentos** de tomar decisiones importantes



83%

consideraría **cambiarse** a un banco que ofrezca sus **servicios online**



Hombres y mujeres
ABC1-D1
18-65
en todo el país.



800

CASOS
vía panel **online**.
28 Jun. - 12 Jul.



200

CASOS
en **cercanía de bancos**.
29 Jun. - 11 Jul.

Google™

MillwardBrown

Cientes bancarios

La distribución entre edad y NSE es proporcional a la población bancarizada.



60% Interior
40% AMBA

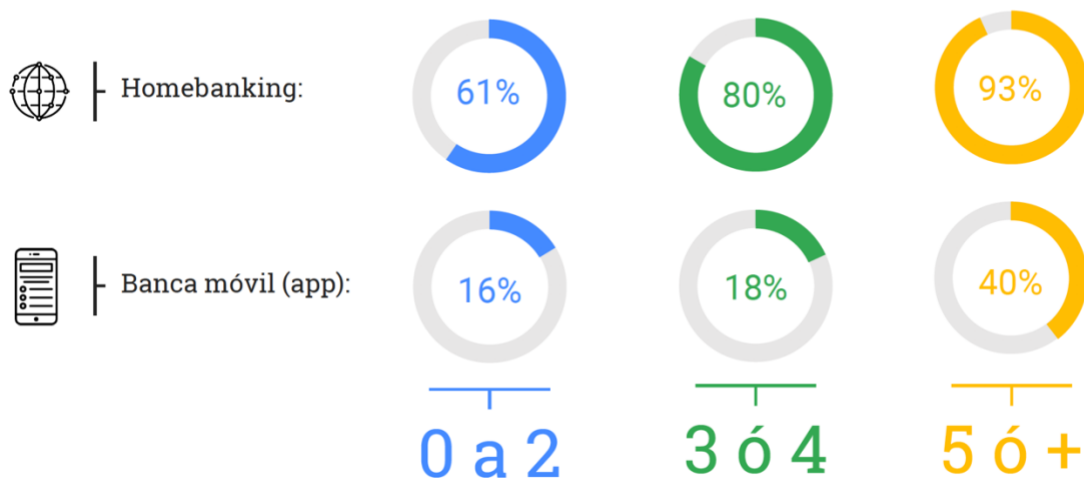
Hoy:

La penetración de internet en Argentina supera el **74%**

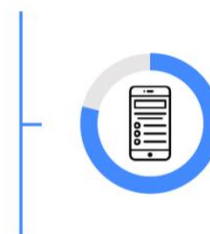


2 de cada 3 argentinos se conectan vía **smartphones**

Mientras más bancarizados,
más interactúan online con su banco



79% quiere **operar** con el banco desde su celular, en el **momento** que les resulte **más cómodo**



En mi tiempo libre en casa



En mi tiempo libre en el trabajo



Esperando que me atiendan en algún lugar

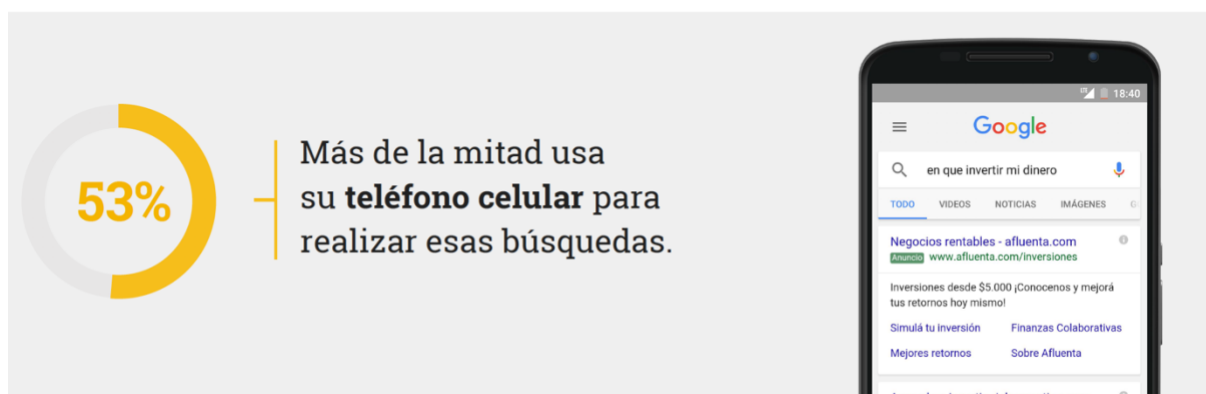


Cuando estoy viajando en el colectivo

7 de cada 10 argentinos
investiga online sobre servicios
bancarios



Momento
Quiero-Saber



Productos de uso inmediato

Momento
Quiero-Comprar

9 de cada 10
prefiere comprar online



Cuentas



Tarjetas de Crédito



Extensiones de
Tarjetas de Crédito

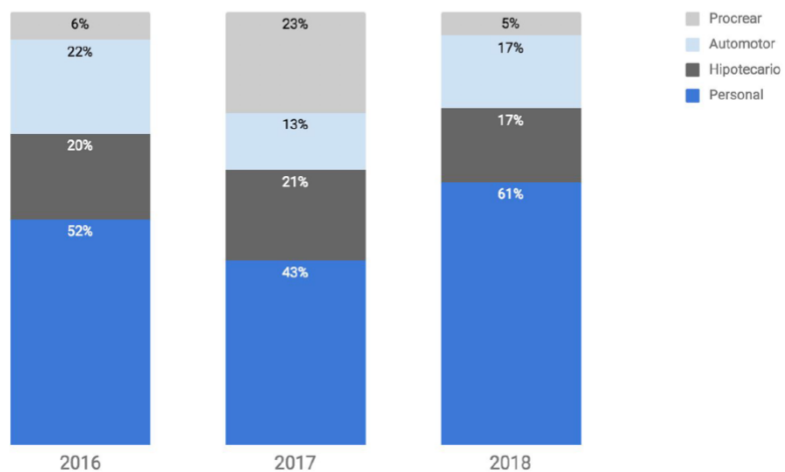


Préstamos

Anexo 5: Google, noviembre 2016. Point of view industria financiera.

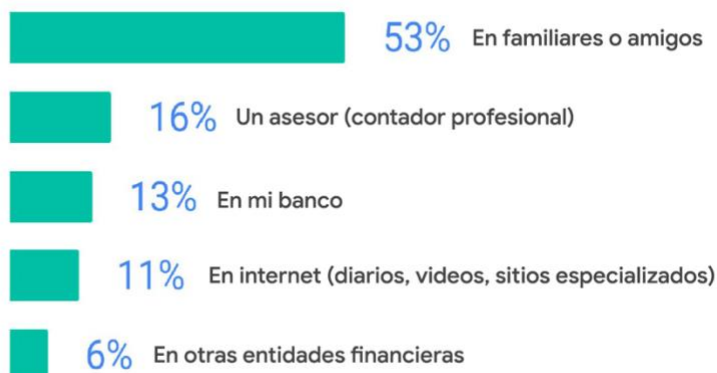
En 2018 los préstamos alcanzaron casi 10 millones de búsquedas. Los personales fueron los más buscados, aumentando un 17% vs 2017.

Búsquedas por tipo de Préstamo



Fuente: Datos internos Google.

¿En quién te apoyas más al momento de decidir invertir?



Considerando la oferta de tu banco actual, ¿qué debería ofrecerte la competencia para que te cambies de banco?



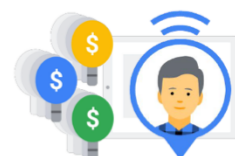
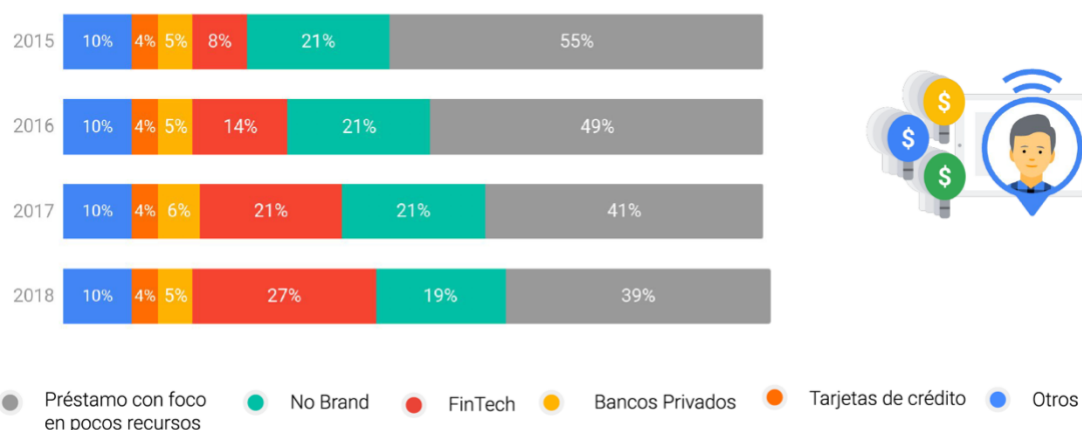
Las FinTech fueron muy buscadas en 2018



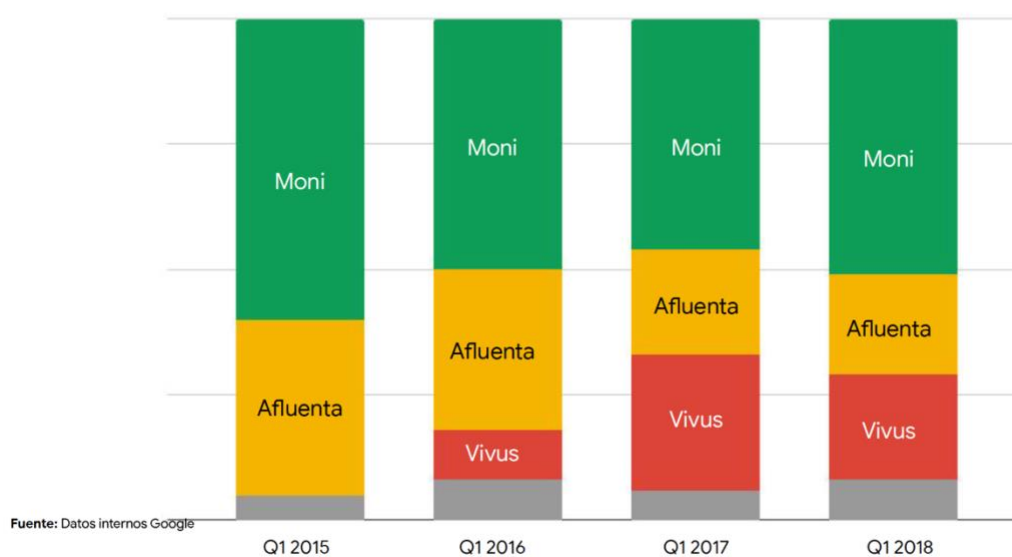
+60%

Fue el crecimiento del interés por ellas desde el 2016

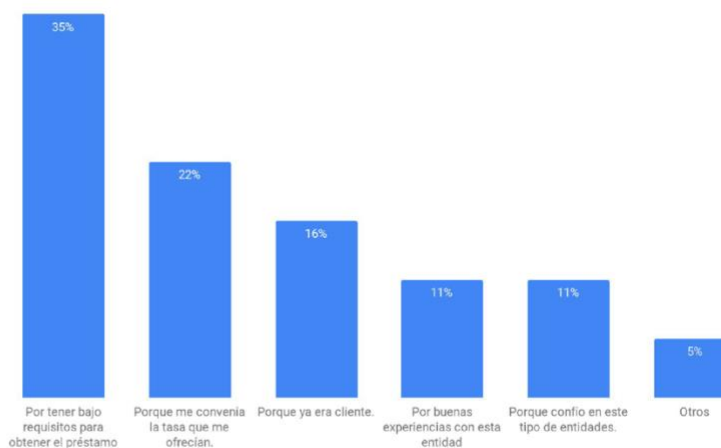
Pero los **pagos online** no son el único negocio de las FinTech. Hoy ya 1 de cada 4 búsquedas de **préstamos personales** mencionan una.



Moni, Afluenta y Vivus son las **líderes** en este producto.

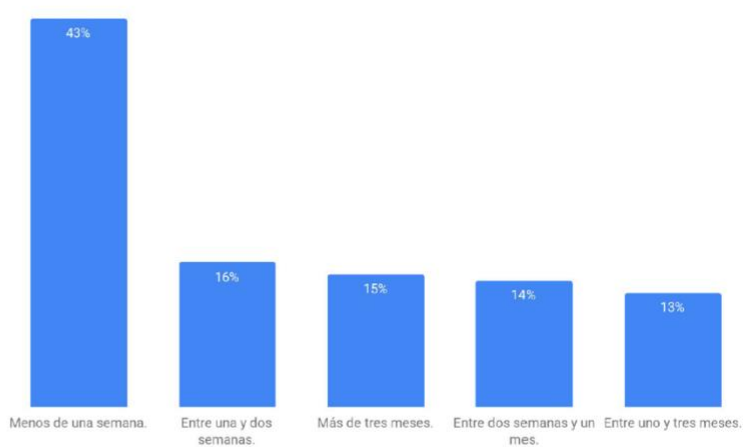


Motivos de elección de fintech para obtener un préstamo personal



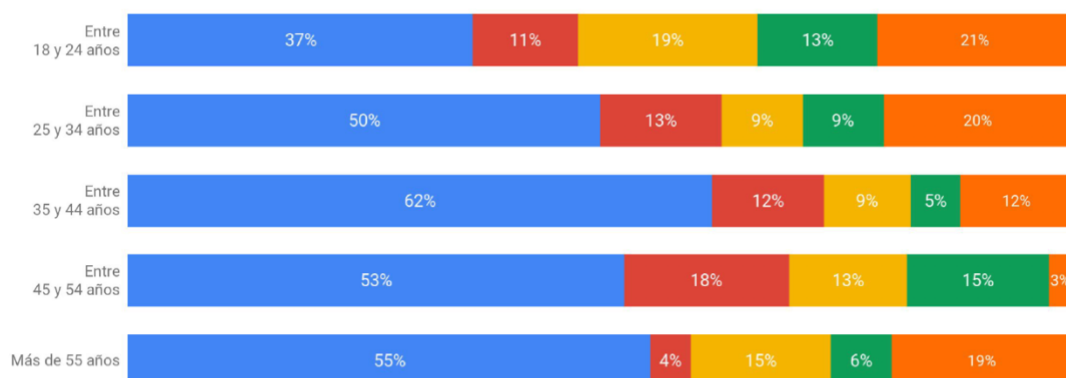
Fuente: Google Surveys 2018. N: 300.

Tiempo de investigación antes de pedir un préstamo personal



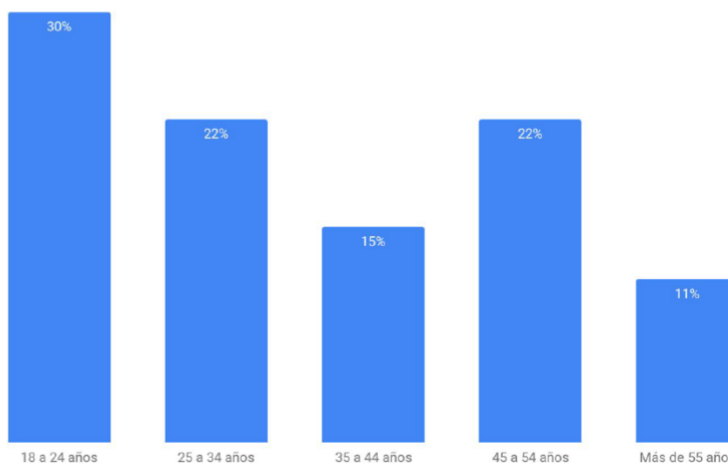
Fuente: Google Surveys 2018. N: 300.

Pensando en la última vez que solicitaste un préstamo personal, ¿en qué entidad lo pediste?



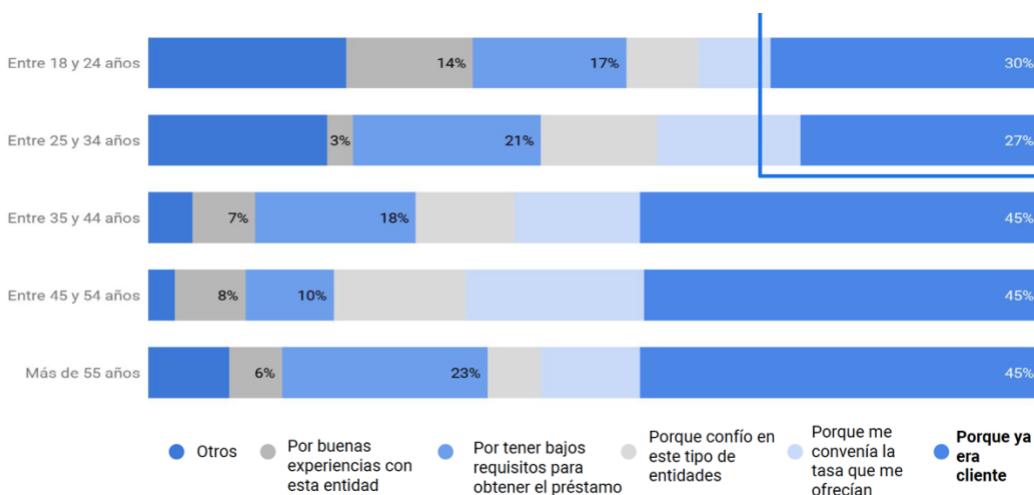
● En un banco
 ● Entidades financieras como Efectivo Sí, Credil, Naranja
 ● Prestamista/Entidad financiera privada
 ● Servicios de Prestamos Online (Afluenta, Moni, Vivus)
 ● Otros

% de elección de FinTech para pedir un préstamo personal, según edad.



Fuente: Google Surveys 2018. N: 300.

¿Por qué motivo elegiste esta entidad?



Anexo 6: Redes sociales de Ualá.

¡Manejá tu plata mucho más fácil con Ualá!
100% mobile.
Sin costos ocultos.

Ualá
@uala.arg - Producto/servicio

Enviar mensaje

Inicio Fotos Videos Información Más Promocionar Ver como visitante

Ve al administrador comercial para administrar esta página.

Estadísticas Ver todo
Últimos 28 días: 16 de jun - 13 de jul

Personas alcanzadas	25,134,026	+3%
Interacciones con las publicaciones	9,992,125	+25%
Me gusta de la publicación	11,770	

Ualá 13 de julio a las 14:50

¡Vestite de invierno! Hoy y mañana aprovechá 20% de descuento en Falabella.com y vestí tu casa y tu placard de invierno. <https://bit.ly/30aCEwC>

Ualá [falabella.com](https://www.falabella.com)

¡Vestí tu casa y tu placard 20%

Buscar

Inicio Mi red Empleos Mensajes Notificaciones Yo Productos Probar Premium gratis durante 1 mes

Ualá
Servicios financieros - Capital Federal, Buenos Aires - 55.144 seguidores

#SomosUalá

Visitar sitio web

¡Manejá tu plata mucho más fácil con Ualá!

✓ Siguiendo

Maia y 109 contactos más trabajan aquí
Ver los 359 empleados en LinkedIn

Acerca de
Ualá es una fintech que está revolucionando las finanzas personales en Argentina. Ofrece a sus usuarios una experiencia innovadora e integrada, incluyendo a la población no bancarizada en el sistema financiero oto... ver más

Ver todo

Videos publicados recientemente
Estamos muy orgullosos de haber sido elegidos por Great Place to Work®

Your dream job is closer than you think
See jobs
LinkedIn



¡Manejá tu plata mucho más fácil con Ualá!

Follow

Ualá 

@uala_arg

Una app para manejar tu plata mucho más fácil + una tarjeta prepaga Mastercard internacional gratis y mucho más.

Sobre nosotros  uala.com.ar/legales

 Argentina  uala.com.ar  Joined March 2017

225 Following **138.4K** Followers

Tweets

Tweets & replies

Media

Likes

 Ualá Retweeted



Pierpaolo Barbieri  @pbarbieri · 14h 

En [@uala_arg](https://uala_arg) nos esforzamos por crear un lugar con oportunidades para tod@s. Es un orgullo ser una de las mejores empresas para trabajar para las mujeres según [@GPTW_Argentina](https://GPTW_Argentina). Ya somos más de 390 — y >40% mujeres. Un hito en finanzas y tech. Y esta revolución recién comienza...



uala_arg

Message



400 posts

129k followers

180 following

Ualá

Una app para manejar tu plata más fácil + una tarjeta prepaga Mastercard internacional gratis y mucho más. Descargá la app acá:

go.onelink.me/z44d/4e36cf7f

Followed by emigguzman, arq2go, aerolab +35 more



Promos



Info.



Legales



#BlogDeU...

POSTS

IGTV

TAGGED



uala



Ualá Argentina

27K subscribers

SUBSCRIBED



HOME

VIDEOS

PLAYLISTS

COMMUNITY

CHANNELS

ABOUT



¡Llegamos a 2 millones de tarjetas emitidas!

Ualá Argentina • 31M views • 2 months ago

¡Qué orgullo compartir con ustedes que en Ualá ya emitimos más de 2.000.000 de tarjetas! Festejamos su confianza, que estamos junt@s y que seguimos construyendo el futuro de las finanzas

Popular uploads

PLAY ALL

