



**Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios**

Magíster en Administración de Negocios

Manki

Billetera Electrónica

**Autor: Milagros Vazquez
DNI: 29286360**

Director de Trabajo Final: Daniel González Isolio

Buenos Aires, Noviembre de 2020

Resumen Ejecutivo

A nivel mundial, en 2019 y por primera vez, las transacciones digitales representaron la mayoría de los flujos de dinero móvil, reflejando una evolución nunca vista y manifestando un fenómeno de desarrollo, principalmente en los mercados emergentes, siendo un factor clave del crecimiento socioeconómico que permite crear empleo e impulsar nuevos negocios, colaborando en formalizar la economía.

En Argentina, los retos del comercio electrónico impulsaron la innovación y la transformación digital a partir de la cual, en 2010, se comienza a desarrollar la industria Fintech¹, que con un rápido crecimiento y junto con la alta penetración de la telefonía móvil y la lenta bancarización de la población, representan una oportunidad única para proponer iniciativas que consoliden el ecosistema financiero, con el propósito de ofrecer propuestas de valor inclusivas.

El nivel de tenencia de cuentas bancarias de la población adulta argentina está representado en un 80%, sin embargo, casi el 50% de las personas no lo percibe. En base a esta información y luego del análisis del mercado, se detectaron tres grandes problemas a resolver: la falta de atención y acceso al sistema (inclusión), la ausencia de educación financiera y la pérdida de tiempo.

Ante esta situación, Banco Columbia SA, entidad financiera de capitales privados 100% argentinos, con más de 50 años de trayectoria en el sistema bancario y especialista en la asistencia financiera a personas, enfrenta la amenaza de las empresas Fintech, que se consolidan como los principales competidores de la banca tradicional.

En este escenario, donde el mercado de las empresas tecnológicas financieras está concentrado en pocos jugadores, se buscará desarrollar una estrategia de ingreso al ecosistema Fintech. El objetivo será neutralizar la amenaza, en un entorno que requiere de innovación y transformación continua, capitalizando la oportunidad de mercado a través del conocimiento del segmento y la migración de Clientes actuales, junto con el apalancamiento de costos en recursos y estructura, a través de una nueva unidad de negocios de la Entidad.

¹ Empresas del sector financiero, contracción de términos "finance" y "technology" en inglés

El presente documento se propone exponer la oportunidad de negocio detectada por el Banco, a partir del análisis de las necesidades expuestas ante la situación de la bancarización en Argentina que, junto con la evolución de las empresas digitales, reflejan una ocasión única de brindar asistencia financiera mediante la inserción al sistema a través de la tecnología.

El desafío para impulsar la innovación centrada en los Clientes se abordará desarrollando **Manki**, una solución tecnológica integral para personas desatendidas financieramente, que les permitirá administrar su dinero a través de una experiencia simple, intuitiva, innovadora y segura, fomentando la cultura del ahorro, el acceso al crédito, y control de gastos mediante la educación financiera.

La mencionada herramienta operará con tres atributos diferenciales, otorgando a través de la gamificación, la posibilidad de alcanzar objetivos de ahorro y financiamiento con un alto valor agregado, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Con una propuesta atractiva que brinda servicios diferenciales como el redondeo de vueltos, la meta de ahorro y la posibilidad de acceder a asistencia crediticia en línea para financiar consumos, la oferta llega al segmento objetivo de ingresos formales bajos e informales, con la finalidad de capturar un potencial de mercado de aproximadamente 375mil Clientes, a lo largo de los primeros cinco años.

Al momento del análisis del proyecto, para desarrollar y efectuar la validación del prototipo del nuevo servicio y financiar los flujos operativos iniciales, se requiere una inversión inicial de Usd 189,660, estimando un período de recupero de 35 meses.

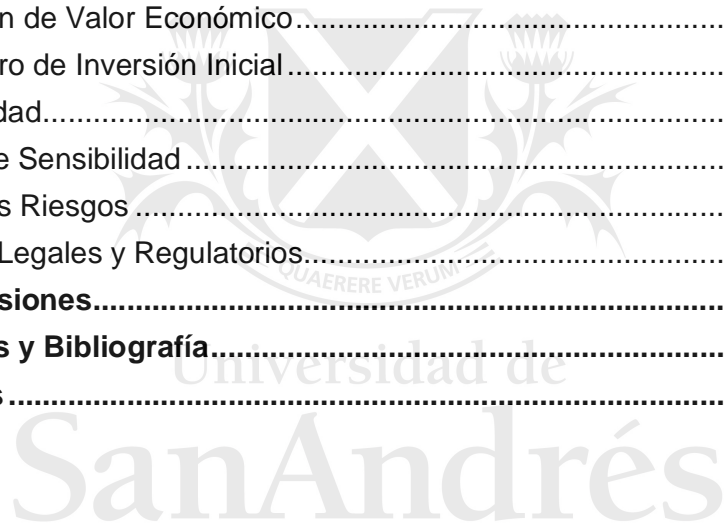
El valor actual neto se calcula en Usd 2,049MM y el retorno sobre el capital invertido se estima en 111%, lo que refleja la viabilidad financiera del negocio.

En un entorno flexible y competitivo como el actual, la adaptación e integración en una visión estratégica sólida que incorpore la transformación en los Clientes, mercados, riesgos, operaciones y tecnología, es primordial para lograr éxito y hacer frente a los nuevos desafíos del futuro.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	6
Introducción, Antecedentes y Metodología	7
I. Oportunidad de Negocio	10
II. Cliente	12
Segmento	12
Proceso de Validación	13
Identificación del Target Clave	13
Profundización del Segmento Target	16
III. Propuesta de Valor y Product Market Fit	18
Servicio	18
Producto Viable Mínimo.....	19
IV. Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria	22
Tamaño de la Oportunidad	22
Mercado	22
Competencia	23
Contexto.....	25
Industria	27
V. Modelo de Negocios	31
Canvas Business Model	31
Ingresos y Economics por Unidad	33
VI. Plan de Negocio	35
Go to Market Plan.....	35
Plan de Marketing.....	35
Métricas de Marketing.....	38
Funnel de Conversión	38
VII. Plan Operativo	40
Plan de Implementación	40
Proceso	41
Recursos Humanos, Localización y Actividades Claves	43
Lanzamiento.....	44
Metas de Crecimiento	45
Métricas del Negocio.....	47
VIII. Equipo Emprendedor	48
Antecedentes.....	48
Liderazgo y Equipo	48

IX. Resultados Financieros e Inversión	50
Contexto Macroeconómico y Microeconómico	50
Contexto Macroeconómico.....	50
Contexto Microeconómico.....	50
Ingresos y Costos	51
Resultados.....	53
Cash Flow.....	54
Requerimientos de Inversión y Financiamiento	55
Financiamiento.....	55
Inversiones.....	55
X. Condiciones de Viabilidad del Negocio	56
Viabilidad Financiera del Negocio.....	56
Costo de Capital.....	56
Creación de Valor Económico.....	56
Recupero de Inversión Inicial.....	56
Escalabilidad.....	57
Análisis de Sensibilidad	57
Principales Riesgos	59
Aspectos Legales y Regulatorios.....	60
XI. Conclusiones.....	63
XII. Fuentes y Bibliografía.....	64
XIII. Anexos	66



Agradecimientos

A mi familia por el aguante a mis 38 años, en especial a Fernando y a mi madre, donde quiera que esté.

A mis nuevos amigos Sebastián, Aldana y Anabel que tuve la oportunidad de conocer gracias a la Universidad de San Andrés y sin los cuales no hubiera podido afrontar este desafío.

A Daniel mi mentor, que hizo posible potenciar mi desarrollo profesional con su experiencia, consejos y acompañamiento como profesor y mentor.

A Banco Columbia, por permitirme crecer y darme la idea para desarrollar durante toda la maestría el presente trabajo final.

A San Andrés, celebro haber formado parte de esta Comunidad.



Introducción, Antecedentes y Metodología

Como banco comercial minorista autorizado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), Columbia opera desde el año 1969, contando en la actualidad con 61 Sucursales y más de 900 colaboradores y 500mil Clientes, prestando servicios principalmente a titulares de cuentas sueldos de la seguridad social, con ingresos formales e informales entre medios y bajos y con escaso nivel de bancarización, segmento en el cual se ubica el 78% de la población del país.

Tiene como misión el desarrollo de un negocio que provea sustentabilidad financiera a sectores sub y no bancarizados, y desde hace años se encuentra abocado a la construcción de una visión de largo plazo, que facilite a sus Clientes el acceso y la permanencia en el mercado financiero.

Columbia, con alta capacidad de adaptación al contexto, en el año 2019 y, a pesar que las principales variables del sistema financiero e indicadores macroeconómicos se vieron fuertemente deteriorados producto de la coyuntura, principalmente por endurecimiento de la política monetaria y los altos niveles de inflación, vió gravemente afectada su principal línea de negocios vinculada a la asistencia crediticia, perjudicando su posicionamiento en el segmento de financiamiento de préstamos personales para el consumo.

El avance de la industria Fintech, con estructuras flexibles, pequeñas y de inferiores costos, apalancadas en bajos niveles de acceso al crédito en el país (sólo 13% del PBI), y un gran escenario para impulsar la educación financiera, obligó al Banco a pensar rápidamente en la evolución digital, para contrarrestar la amenaza de la intensa competencia y evitar perder Clientes frente a nuevas propuestas que apuestan a la innovación tecnológica, y a capturar parte del segmento al cual el Banco viene prestando servicios como actor incumbente.

El contexto llevó a la Entidad a repensar su modelo de negocio tradicional a través de una estrategia alternativa, que contemple brindar servicios con alto valor agregado, colaborando en contribuir a la inclusión al sistema financiero, con foco en personas con ingresos informales, ricos en potencial y que sirvan de nexos para el crecimiento futuro.

La idea de negocio basada en una solución digital permitirá al segmento objetivo a través de una plataforma virtual llamada **Manki**, garantizar sus transacciones en forma ágil, simple, eficiente y segura, operando en cualquier lugar y momento, en forma online a través de una aplicación en su celular. Se buscó dónde competir con la reformulación de la estrategia tradicional y cómo competir a través de innovación, en un entorno financiero cambiante.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente emprendimiento se inicia con una evaluación de la oportunidad de negocio que incluye la obtención de información, con el objetivo de comprender el contexto, el mercado, la industria y sus dimensiones, para demostrar la existencia de las necesidades detectadas en el segmento objetivo. Para realizar los testeos que permiten captar la mencionada oportunidad, se utilizan métodos de recolección de datos basados en informes actuales efectuados por BCRA, Indec, Cámara Argentina de Fintech y Banco Mundial; estudios de mercado de importantes empresas como Deloitte, Mastercard, Capgemini, Pwc y Gsma; y otros reportes privados específicos del proyecto (Opiner).

Se da inicio a partir del análisis de los Clientes y el segmento elegido, describiendo los experimentos de validación de las necesidades, identificando insights y conclusiones, a través del uso de la herramienta *Mapa de Empatía*², para tener un conocimiento más profundo del público objetivo.

Se utiliza el *Value Proposition Canvas*³ para comprender las tareas por hacer, las frustraciones y los deseos del Cliente, con la finalidad de desarrollar una propuesta de servicio que confirme la resolución de las necesidades detectadas.

Luego, habiendo analizado el tamaño del mercado, se efectúa el relevamiento de la competencia, la situación del contexto interno y externo y la industria, con la finalidad de evidenciar el tamaño de la oportunidad, identificando cuántas personas tienen las necesidades detectadas, cuantificando el mercado que se

² Alexander Osterwalder, "Creando Lienzos", *Canvanizer*, 2020, <https://canvanizer.com/>

³ Alexander Osterwalder, "Creando Lienzos", *Canvanizer*, 2020, <https://canvanizer.com/>

quiere alcanzar, y cuál es la cuota que se pretende obtener, como fracción razonable del mercado objetivo.

La competencia se analiza a través de un *Mapa de Posicionamiento*, donde se refleja visualmente la percepción de los Clientes, respecto del lugar que ocupan las empresas en relación a otros competidores en el mercado, de acuerdo a variables valoradas por los usuarios.

También se utiliza el framework de *Pestle*⁴ para analizar cómo la empresa se puede desempeñar en el entorno a través de sus estrategias, para lograr oportunidades y adaptarse a los impactos que afectan al mercado, considerando factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos.

En relación al contexto externo, se realiza un análisis de la industria a partir de las *5 Fuerzas de Porter*⁵, con la finalidad de entender dónde se encontrará dentro de la misma la nueva empresa respecto a otras.

Se efectúa luego una descripción del modelo de negocios a través de la utilización de la metodología *Canvas Business Model*⁶, que permite gráficamente explicar su diseño a través de nueve elementos, considerando las cuatro áreas principales del negocio como son los clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad económica, con el fin de establecer la lógica de obtención de ingresos.

También se describe el plan operativo del negocio indicando recursos, procesos vinculados y la estrategia de implementación, y se brinda información sobre el equipo emprendedor que lleva adelante el proyecto. Por último, se culmina con la proyección financiera, para la cual se obtienen indicadores como resultado operativo y EBITDA, y se estiman costos, ingresos e inversión requerida, con el objetivo de obtener el flujo de fondos libre estimado sobre el cual se calculan los conceptos de TIR y VAN, que permiten medir la viabilidad del negocio.

⁴ Liam Fahey y V. K. Narayanan, "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica", 1968

⁵ Michael Porter, *Modelo estratégico*, Harvard, 1979

⁶ Alexander Osterwalder, "Creando Lienzos", *Canvanizer*, 2020, <https://canvanizer.com/>

I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad detectada se origina a partir de datos públicos que registran en Argentina un 80% de adultos bancarizados (con cuenta de depósito en una entidad financiera regulada), lo que a priori, no parecería plantear un desafío comparado con países de Latinoamérica de ingresos medios altos (grupo donde se encuentra categorizada Argentina), donde la tasa alcanza el 73%.

Sin embargo, solo el 48% percibe poseer una cuenta bancaria⁷. A partir de lo detectado, se presentan diversos desafíos asociados a la inclusión financiera, que engloban principalmente garantizar el acceso a productos y servicios financieros (cuentas bancarias y medios de pago electrónicos); instrumentos de crédito y ahorro; y la educación financiera.

Como consecuencia de esto, se evidencia la necesidad vinculada a brindar herramientas que permitan favorecer el acceso a soluciones tecnológicas a través del mayor uso de medios de pago y canales electrónicos, con el objetivo de realizar transacciones en forma remota, que permitan una inclusión a través de la educación financiera.

A partir de lo detectado en el relevamiento de campo que da inicio al presente proyecto, se comprueba que las necesidades existentes a satisfacer en relación a los antecedentes mencionados están vinculadas a la falta de atención y acceso al sistema financiero (inclusión financiera) y la ausencia de educación financiera, presentándose como los principales problemas a resolver.

Se requiere de las mencionadas herramientas que contribuyen en acercar servicios financieros básicos a no bancarizados y sub bancarizados, las que aceleran el crecimiento del uso de canales electrónicos y representan ventajas en relación a puntos de atención físicos como son las sucursales bancarias, lo que termina reflejando la tercera necesidad a satisfacer, como es la pérdida de tiempo por la utilización de esos canales tradicionales.

Como banco comercial minorista, Banco Columbia tiene un fuerte posicionamiento en el financiamiento de préstamos para el consumo personal,

⁷ Informe de Inclusión Financiera (IIF), Noviembre 2019 y Abril 2020 BCRA

dirigidos a segmentos bajos y medios de la población, especialmente no bancarizados. Considerando el know how que la Entidad tiene en dicho segmento, adoptó una actitud activa frente a las opciones actuales del mercado, con una nueva propuesta de valor, a fin de dar respuesta a las necesidades de una forma diferente, innovando ante la actualización constante y generando una línea de negocio orientada a un mercado de cambio continuo.

Podemos concluir entonces que con antecedentes como la necesidad de transformación digital e inversión en innovación, se detectó la oportunidad de negocio basada en dos pilares: el Banco como principal vínculo con sus Clientes, con una base preexistente que nos brindará como ventaja competitiva el *relacionamiento*, lo que le permitirá adquirir Clientes migrados susceptibles a adoptar la nueva solución, sirviendo a un nicho de segmento desatendido con vocación e historia y siendo los primeros en atacarlo bajo esta modalidad y; la *estructura de costos*, reduciéndose al ser absorbidos muchos de ellos por la Entidad.

Estos dos pilares más el *gaming* como driver principal, serán la forma inteligente de competir, en una industria con exigencias constantes, principalmente en innovación en tecnología y transformación a futuro.

Universidad de
San Andrés

II. Cliente

Segmento

El lanzamiento de la nueva plataforma financiera **Manki**, planteó la necesidad de realizar una búsqueda de información que permitió tomar las decisiones que acompañan el proyecto, a la vez que hace más robusta la propuesta de valor. El objetivo de la investigación estuvo basado en indagar, reconocer y entender en profundidad a los beneficiarios potenciales, identificando las necesidades y realidades de cada uno de ellos.

Los segmentos identificados inicialmente como potenciales clientes son:

- **No bancarizados:** quienes no poseen una caja de ahorros o cuenta corriente en una entidad financiera y perciben ingresos informales
- **Bancarizados:** quienes sí poseen una caja de ahorros o cuenta corriente bancaria, subdivididos en dos grupos:
 - ◆ *Desatendidos financieramente* con ingresos formales bajos
 - ◆ *Sub bancarizados:* se encuentran bancarizados pero no lo perciben

Luego de plantear como hipótesis inicial los segmentos indicados anteriormente, se identificó el arquetipo seleccionado como target del proyecto, siendo éste una combinación de los dos originales: *Segmento dual que incluye ingresos formales bajos e ingresos informales.*

Se presenta entonces, el desafío de atender necesidades de personas no bancarizadas y sub bancarizadas, apuntando a un público objetivo diversificado de ingresos medios y bajos formales e informales de hasta \$50,000, focalizando en segmentos vulnerables de la población; desatendidos financieramente de entre 25 y 60 años de edad; que sean usuarios de smartphones; con baja o nula historia crediticia; y con necesidades a satisfacer vinculadas a la inclusión financiera, que no les facilita el ahorro y el acceso a la financiación.

Las principales barreras que impiden el avance de la inclusión del segmento elegido, están conformadas por el alcance limitado de los bancos tradicionales para abarcar todo el territorio nacional con sucursales físicas; la baja capacidad

crediticia de las personas; y la gran exigencia de requisitos formales para el acceso al sistema financiero, quedando en desventaja respecto de las condiciones que ofrecen los servicios tradicionales de entidades bancarias, que centralizan sus ofertas en segmentos socioeconómicos medios y altos y ya bancarizados.

Lo mencionado permitió promover la solución digital para el financiamiento inclusivo del nicho elegido, con el objetivo que las personas cuenten con más acceso al crédito.

En **Anexo 1** se representa el arquetipo inicial y los perfiles seleccionados de acuerdo a la segmentación de mercado realizada, que incluye público de mercado abierto y clientes actuales del Banco como son: empleados privados y estatales, autónomos y monotributistas, jubilados y pensionados, cuentapropistas, beneficiarios de asistencias sociales, empleadas domésticas y dueños de comercios.

Proceso de Validación

El proceso de validación de las necesidades se efectuó en dos etapas de investigación⁸ que incluyen la identificación y profundización del target clave, las que se realizaron a través de encuestas, entrevistas y focus group, luego de las cuales se obtuvieron las conclusiones que se describen en cada fase.

Identificación del Target Clave

En la primera etapa se buscó entender a quiénes se podría ofrecer el servicio. Esta fase se abrió en dos:

1. *Relevamiento de clientes del mercado abierto que operan otras plataformas.* Se destaca en relación a los perfiles del mercado general, grupos que conformaron en su totalidad 911 personas compuestos un 55% por hombres y 45% por mujeres; edad promedio 42 años; ingresos promedios mensuales estimados de \$25,000; principalmente en pareja;

⁸ "Plataforma Digital-Estudio de Mercado", Opiner, Marzo-Agosto 2020

con hijos y enfocado inicialmente en Gran Buenos Aires para luego ampliarlo al resto del país.

Como conclusión se identificaron los siete segmentos que sobresalieron ya informados y se destacó que el 77% de los que perciben ingresos en efectivo no lo reingresa al sistema bancario; que hay una fuerte cultura de mantener el efectivo asociado con el valor simbólico de la tenencia física, de la frecuencia de los ingresos y la administración cotidiana de los pagos a afrontar; y que es notable la necesidad de fomentar un proceso de educación en cuanto a modalidades disponibles, para revertir el hábito del uso de efectivo ante un desconocimiento generalizado sobre las plataformas y billeteras virtuales.

Respecto a la vinculación con entidades financieras y administración de su economía diaria, la mitad de las personas declaran no poseer una cuenta bancaria (lo que confirma los datos que dan origen a la oportunidad de negocio); se verifica que la ausencia de cuentas con la alta penetración de celulares refleja un escenario único de oportunidad; y también se evidencia la falta de un marco pedagógico para promover la adopción de plataformas, con el fin de capturar el interés de potenciales usuarios acostumbrados al uso de canales tradicionales de entidades bancarias, derribando mitos asociados a la inseguridad.

En relación a los servicios financieros, se concluye que el 65% de las personas contactadas declara poseer capacidad de ahorro, aunque solo la mitad de ellos en forma regular, destacándose el ocio como principal impulsor del ahorro, seguido de refacción del hogar y compra de bienes de uso. El ahorro se configura como una forma de acceso al sistema, pero se evidencia que requiere sea acompañada por una educación que destaque las implicancias del consumo.

También el préstamo emerge como el recurso más habitual de financiación, donde las entidades bancarias predominan para el otorgamiento, servicio que deberá fomentarse para atraer usuarios y competir con bancos.

Respecto al consumo y el vínculo con soluciones actuales, se reflejó que el 96% posee teléfono celular con acceso a internet y la mitad tiene aplicaciones de homebanking y alguna billetera virtual. Se evidenció que casi el 70% utilizaron alguna vez una billetera electrónica, principalmente perfiles de edad superior a 40 años con un promedio de uso del 80%. Se concluye que hay una dualidad identificada en la superposición de billeteras y homebanking, lo que supone una cierta migración natural de un servicio a otro.

Se identificaron las principales transacciones efectuadas a través de estas aplicaciones al envío y recepción de dinero, compras en comercios, recargas, pago de impuestos y servicios, e inversiones, emergiendo Mercado Pago como la billetera virtual de mayor conocimiento.

Por último, hay elevada desconfianza en estas soluciones por falta de respaldo de una entidad bancaria o asociado a la inseguridad informática. Aún así, todos los segmentos muestran cierta apertura a la descarga de aplicaciones nuevas, aumentando en sub bancarizados o quienes ya utilizan otras opciones similares.

2. *Relevamiento de clientes actuales del Banco.* En este grupo predominan mujeres (82%); el 50% mayor a 45 años; el 50% perciben beneficios Anses con ingresos inferiores a \$23,000⁹; están distribuidos en CABA, GBA e interior del país; y en promedio el 25% con más de una profesión.

Se destacó entre ellos la dualidad en la utilización de apps y/o plataformas virtuales, en menor medida que el mercado abierto. También la necesidad de educación financiera que abarque la planificación y visualización de sus gastos, emergiendo como principal promotor en la consideración de nuevas herramientas digitales.

⁹ Administración Nacional de la Seguridad Social

Por último, hay evidencia del miedo a la fragmentación del dinero, al igual que no contar con efectivo para consumir y la inseguridad por el uso de datos.

Profundización del Segmento Target

La segunda etapa tuvo la finalidad de entender qué piensa, siente, ve, dice, hace, oye; y cuáles son las aspiraciones y desmotivaciones de las personas, con el objetivo de comprender el segmento al cual le ofreceremos la propuesta de valor.

Mapa de Empatía

Se utilizó el *Mapa de Empatía* para reflejar el análisis del segmento target y detectar los principales insights. En **Anexo 2** se visualiza a través de dicha herramienta y en forma sencilla, un mayor conocimiento de las características del comportamiento de la persona objetivo a quien dirigiremos la oferta.

Se efectuó el análisis en hombres y mujeres que se identificaron entre 25 y hasta 60 años de edad que *piensan y sienten* que les cuesta ahorrar, y con desconocimiento sobre cómo operar, por la discriminación y la falta de financiamiento de los bancos. Predomina la sensación de “exclusión” constante y la pérdida de tiempo por trámites de manera presencial. También expresan no llegar a fin de mes con los ingresos que perciben, con la imposibilidad de ahorrar y muchas veces por no saber cómo hacerlo.

También *ven y oyen* que su entorno nunca tiene tiempo para realizar trámites en forma personal, y que todos tienen deudas que cancelar, coincidiendo que les cuesta ahorrar tanto como a ellos. Asimismo, les comentan que hay fraudes operando en forma remota; que desconfían de los bancos; y que la discriminación es generalizada e incluye a todo el ambiente en el cual se desenvuelven, al igual que la imposibilidad de ahorrar, que se atribuye a la desorganización de los gastos de su entorno. De experiencias contadas recuerdan que las aplicaciones son muchas y todas iguales, y que los bancos les exigen más de lo que pueden ofrecer para respaldar sus operaciones.

En relación a sus acciones y considerando lo que *dicen y hacen*, mantienen el uso de efectivo como principal medio de pago, y efectivamente les cuesta llegar

a fin de mes con ingresos diarios o semanales que perciben actualmente. Poseen más de un trabajo para poder mantener a su familia y consecuencia de esto les falta tiempo para realizar transacciones en forma presencial. Especialmente hacen foco en que operar por canales digitales les cuesta, por inseguridad y por dificultad en su administración.

De la profundización del análisis, se detectaron necesidades que reflejaron la seguridad de operar virtualmente, velocidad en las operaciones, financiamiento, optimizar tiempos de gestión, inclusión, y autonomía para operar.

Se concluye que son necesarias acciones pedagógicas para fomentar la educación financiera, con transparencia, simpleza, agilidad y confianza necesarias, que se destaquen frente a los servicios financieros de entidades tradicionales que los rechazan.

Tareas a realizar (Jobs to be done)

Del proceso de aprendizaje y como conclusiones finales, se identificaron tareas por realizar, motivaciones del Cliente y prioridades, que llevaron a confirmar las hipótesis vinculadas a la imposibilidad de ahorrar dinero y tiempo; las barreras al acceso al crédito; y la falta de control en la administración de las finanzas.

El *ahorro* se reconoció como la primera tarea a realizar por el Cliente, el orden como beneficio por usar el servicio y los objetivos como creadores de valor.

Como segunda tarea a realizar se identificó el *acceso*, unificando junto con los ingresos formales los informales, que en las entidades financieras tradicionales no son reconocidos para crearles un perfil crediticio. Las emociones negativas que se reflejan como frustraciones se originan en la exclusión y el rechazo por no contar con financiamiento, dolor que se alivia con una política de riesgo acorde al segmento al cual pueden tener acceso.

Finalizando, como tercera y última tarea a realizar por el Cliente, se destaca el *orden* y se intentará mediante la administración de gastos, permitirle al segmento target el control, la planificación y contar con previsibilidad, teniendo el beneficio de utilizar el servicio para satisfacer sus principales necesidades. En este sentido y a través de un plan, se intentará crear valor para el Cliente.

III. Propuesta de Valor y Product Market Fit

Servicio

Luego de analizar el arquetipo elegido y relevadas las tareas por hacer del prospect, se observaron sus dolores, beneficios y sus motivaciones subyacentes, identificando la *propuesta de valor* reflejada en el *Value Proposition Canvas* que se adjunta en **Anexo 3**.

Como propuesta y para solucionar el problema en el segmento elegido, se creará valor a través del diseño de una solución tecnológica para personas desatendidas financieramente, que les permitirá administrar su dinero mediante una experiencia simple, intuitiva, innovadora y segura, fomentando la cultura del ahorro, el acceso al crédito y el control de gastos, mediante la educación financiera.

Como principales atributos diferenciales a los que hoy se ofrecen y nos permiten realizar el *fit* con el mercado, se destacan:

1. La **Gamificación** como primer driver. A través de ella se buscará trasladar la mecánica de los juegos en una actividad que motive a los usuarios a recompensar objetivos a cumplir
2. Mediante una competencia sana se fomentará la educación financiera mediante **Metas de Ahorro**, donde se brindará la posibilidad de *redondear vueltos* ayudando a los usuarios al cumplimiento de aquellos objetivos
3. La **Asistencia Crediticia** será el tercer servicio distintivo, donde se permitirá disponibilizar saldos girando en descubierto para completar transacciones monetarias (funcionalidad que se llamará *saldos negativos*), aun cuando los usuarios no cuenten en ese momento con el efectivo.

Se adjunta en **Anexo 4** screenshots de la versión inicial de la aplicación **Manki** con todas sus funcionalidades, las que serán explicadas más adelante con la creación del prototipo inicial.

Producto Viable Mínimo

Con el objetivo de validar la herramienta considerando sus características, contenido y funcionalidades junto con su potencial de crecimiento, se realizaron *Testeos de Bases*. Se invitaron a las personas a tres grupos de discusión de usuarios actuales de otras soluciones similares (Mercado Pago, Ualá, Tarjeta Naranja y Yacaré), compuestos por bancarizados desatendidos financieramente, sub bancarizados y/o con accesos limitados a los servicios financieros y separados en rangos etarios (20-34, 35-54 y 55-65 años).

A través de bocetos y ejercicios, en esta etapa se abordaron respuestas iniciales a la nueva oferta, intereses, conductas, naming, funcionalidades, descarga y registración, y estímulos y desengaños de opciones actuales.

Como resultado, las funcionalidades explicadas tuvieron una respuesta positiva en el grupo basadas en usabilidad acorde, dinamismo, agilidad y ausencia de burocracia en comparación con servicios de entidades financieras. **Manki** se percibe como una interfaz sencilla, práctica e intuitiva, y fue expresada la necesidad de un acompañamiento pedagógico para el mejor aprovechamiento de funcionalidades nuevas, en especial “meta de ahorro” y “saldos negativos”.

Teniendo como antecedente lo mencionado, se explicará el proceso utilizado para la creación del prototipo del *producto mínimo viable* (MVP), con el objetivo de descubrir y validar las necesidades de los Clientes, construyendo el servicio, midiendo el feedback de los usuarios, y pensando ideas para el lanzamiento. El objetivo será iterar constantemente hasta obtener el servicio deseado, centrado en el Cliente¹⁰. La finalidad de este proceso es lo que llevará a la ejecución del lanzamiento de la aplicación.

Se creó un tutorial explicando al Cliente cómo les ayuda la app y por qué debería usarla, que incluyó: inicio de sesión; credenciales a validar; el onboarding para la registración de la cuenta; la aceptación de los términos y condiciones; y funcionalidades de la herramienta.

¹⁰ Eric Ries, “El método Lean Startup-Minimum Viable Product”, Crown Publishing Group, 2011

Se desarrolló una versión beta de la aplicación y con el envío previo del tutorial, se realizó una demostración a aquellos prospect a los que inicialmente se contactaron para realizar focus group y entrevistas personalizadas, con el objetivo de descargar la app del Play Store, navegar la aplicación, testearla y compartir sugerencias relevantes de usabilidad. Los únicos requerimientos para la prueba exigían contar con un teléfono móvil con tecnología Android¹¹ con versión software 6.0 o superior, y poseer una cuenta de Gmail¹².

Las consideraciones para el MVP fueron:

- La app debió ser descargada y requería realizar el proceso de registración (se necesitó DNI para ello)
- Se contó con \$500 en la cuenta, para que puedan ser utilizados en las funcionalidades que exigía saldo para operar
- Todos los testers beta tuvieron una cuenta virtual perteneciendo a un círculo cerrado de usuarios
- Se pudieron realizar sólo operaciones intra plataforma
- Se habilitaron las transferencias mediante CVU¹³
- Las funcionalidades de pago y cobro con código QR¹⁴ o link de pago estuvieron disponibles desde un listado de selección
- Se disponibilizó un servicio de televisión por cable para efectuar recargas, como también celulares con números a elección
- Se habilitó la funcionalidad de “referidos” y “meta de ahorro” simplificada
- Una vez que la navegación fue completada por el tester, se le pidió responder una encuesta anónima mediante Google Forms¹⁵, con el fin de brindar feedback sobre la aplicación y mejorar su versión última

Adicional, se está testeando una versión MVP1 donde se habilitarán también funcionalidades que permitan interoperar con usuarios externos, y que estará

¹¹ *Andy Rubin, Android Inc, Google, 2005*

¹² *Paul Buchheit, Google, 2004*

¹³ *Clave virtual uniforme, aprobación BCRA, 2018*

¹⁴ *Quick Response - Código de respuesta rápida*

¹⁵ *Google Drive, Google Sheets, Google Alphabet Inc., 2008*

disponible únicamente para un grupo de testers compuesto por Clientes internos de la Entidad.

Como objetivos del experimento, tanto en el MVP como en el MVP1, se buscó validar reacciones de la propuesta de valor, expectativas, principales drivers de uso, motivaciones y frustraciones ante otras ofertas actuales, concepto de servicio, funcionalidades, y servicios periféricos adicionales que podrían brindarle más relevancia a la solución.

Como conclusión, el usuario profundizó en cada uno de los servicios en la versión MVP, y se evidenció un desempeño positivo de la herramienta, identificándola como ágil, simple, intuitiva y segura. Se observó muy buena respuesta en cuanto a la sencillez del onboarding y la ausencia de burocracia en comparación con los bancos. Respecto a lineamientos de optimización, se observó que el flow de la app podría incluir focalizar inicialmente en los menús de la nueva función diferencial “meta de ahorro”, buscando que explique y fomente con aspectos pedagógicos el atractivo de la propuesta.

Un abordaje simple y transparente serán los pilares del servicio final, en el cual se busca una experiencia de valor innovadora mediante la docencia, y con atributos para ser un player diferente y competir en nicho con los actuales.

Universidad de
San Andrés

IV. Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria

Tamaño de la Oportunidad

Mercado

Con el objetivo de analizar el tamaño y determinar la proporción de la oportunidad, identificando el volumen total del mercado para reconocer las personas que tienen las necesidades ya mencionadas; el mercado potencial que se puede conseguir, y la cuota del mercado objetivo que se quiere captar, se detalla la información en base a datos públicos y privados¹⁶ para representarlos.

Como tamaño total del mercado se identificaron 26,3MM de prospectos, reflejando aquellas personas que tienen la necesidad. Luego, como proporción del mercado total, se reconocieron 15,8MM de personas como mercado disponible, y sobre estas últimas, una cuota de mercado accesible que representa el 2% del universo potencial.

A partir del análisis de la industria, informes relacionados con el mercado de trabajo y estudios privados de mercado abierto, se intentará convertir en 5 años aproximadamente 375mil usuarios, con una estrategia basada en relaciones con partners, que colaboran en sumar sus comunidades al nuevo ecosistema digital.

En cuanto a los Clientes a migrar del Banco, se consideró información proporcionada por la Entidad¹⁷ en base a datos actualizados de Clientes beneficiarios de asistencias sociales, titulares de Tarjetas de Crédito y de Préstamos de Pago Voluntario, con un alcance a dos años de aproximadamente 80mil usuarios.

En **Anexo 5** se detalla la apertura por segmento para Clientes nuevos y migrados.

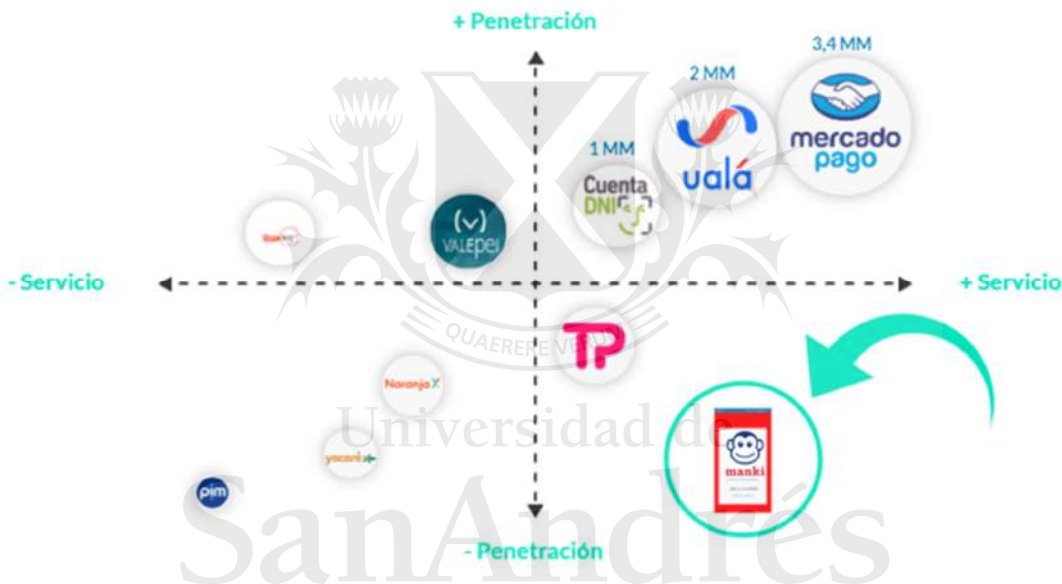
¹⁶ Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos, Indec, Ministerio de Economía, 2020; Situación y evolución del trabajo registrado, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020; Estudio de Mercado, Opiner, 2020. Información en MM

¹⁷ Información proporcionada por BCSA, 2020

Competencia

El 90% del mercado está concentrado en los cuatro principales competidores¹⁸ en relación a la cantidad de usuarios: Mercado Pago (3,4MM), Ualá (2MM), Cuenta DNI (1MM) y Vale Pei. Entre los cuatro suman aproximadamente 6,5MM de usuarios activos en Argentina, que representan casi un usuario por cada dos personas económicamente activas¹⁹.

En el siguiente *Mapa de Posicionamiento* se refleja de manera gráfica la competencia en función a dos variables: la prestación de servicios vinculada a las funcionalidades existentes y la penetración en cuanto a cantidad de Clientes:



Mercado Pago²⁰ es la solución de pagos de Mercado Libre y a través de ella se puede principalmente: recibir, aceptar y enviar pagos; realizar y recibir cobros mediante código QR; efectuar pagos de servicios; recargar celulares y tarjetas de transporte; obtener préstamos personales y realizar inversiones a través de fondos comunes. Opera en múltiples países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Uruguay y Venezuela). Utiliza tarjeta de crédito, débito, efectivo, transferencia y dinero recargado en la cuenta de Mercado Pago.

¹⁸ "Finanzas 4.0-Fintech en ascenso", IproUp, Junio 2020, <https://www.iproup.com/finanzas/>

¹⁹ Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos, Indec, Ministerio de Economía, 2020

²⁰ "Cuenta Mercado Pago", Mercado Pago, Octubre 2020, <https://www.mercadopago.com.ar/>

Resuelve transacciones atendiendo necesidades de dos eslabones de la cadena: usuario que compra y que vende.

Ualá²¹ opera como una tarjeta prepaga con recarga de dinero mediante efectivo o transferencia y, al igual que Mercado Pago, presta servicios de compras, pagos, recargas, transferencias, retiro de efectivo, inversiones en fondos comunes y créditos. Opera en Argentina y México.

Cuenta DNI²² nació como una nueva opción de pagos y permite efectuar transferencias, extracciones, recargas y también percibir el cobro de beneficios del Estado como ingresos familiares. Es una aplicación del *Banco de la Provincia de Buenos Aires*, con lo cual el 80% de sus Clientes operan solo en dicha provincia, y para el retiro de efectivo si no se cuenta con una tarjeta previa asociada, solo opera con cajeros automáticos de *Red Link*. Las recargas hay que validarlas en las terminales para hacerlas efectivas, y solo opera en el territorio de la República Argentina.

Vale Pei²³ es una aplicación de *Red Link* a la cual se le vincula una tarjeta de débito para operar. Nació como solución para enviar y recibir dinero y luego fue adicionando los servicios de extracciones y recargas. Para efectuar transferencias se requiere que el originante y el destinatario sean usuarios de la aplicación, o se acerquen a cualquier cajero automático de la *Red Link*. Al igual que *Cuenta DNI*, solo opera en Argentina.

Manki ofrecerá una propuesta con las mismas prestaciones que los cuatro principales competidores del mercado, combinando las funcionalidades ya conocidas, con tres atributos diferenciales no existentes actualmente en el mercado en otra plataforma virtual, una alternativa de banco tradicional, creada en base a la vocación y conocimiento del segmento al que se apunta captar.

²¹ "Funcionalidades", *Ualá*, Octubre 2020, <https://www.uala.com.ar/>

²² "Cuenta DNI", *Banco Provincia*, Octubre 2020, <https://www.bancoprovincia.com.ar/cuentadni/>

²³ "Vale Pei", *Red Link*, Octubre 2020, https://www.redlink.com.ar/vale_pei.html

Como se comentó en la propuesta de valor, se utilizarán los drivers de gamificación, metas de ahorro y saldos negativos, buscando satisfacer las expectativas de los Clientes de una forma diferente.

Frente al relevamiento de la competencia, la Entidad llegó a la conclusión que su negocio podría necesitar servicios adicionales y tenía claro que, al pensar en esta nueva propuesta, iba a tener como principal desafío la competencia actual, barreras de entrada que resultarían difíciles de atravesar, y que para superarlas requería de imaginación e innovación.

La transformación digital la impulsó a llevar adelante la idea, con atributos diferenciales que actualmente no se encuentran como servicio en otro competidor en el mercado, posibilitando un espacio para ofrecer la nueva alternativa de valor.

En **Anexo 6** se adjunta un comparativo de la competencia basado en funcionalidades actuales.

Contexto

Con la finalidad de analizar el contexto, se utilizará como marco de referencia el análisis *Pestle*, identificando los factores del entorno en el que se desarrollará el proyecto, y que podrían afectar o beneficiar el mismo.

En **Anexo 7** se refleja gráficamente el análisis relevado a partir de dicha herramienta, con el detalle de los factores identificados que podrían influir en la futura actividad de la empresa.

Principalmente se reconoce el contexto político y económico como ámbitos que contienen factores de incertidumbre fundamentales a considerar, vinculados al cambio de gobierno y la inestabilidad política; la falta de planes a mediano y largo plazo, el impacto de nuevas regulaciones que limitan la adquisición de moneda extranjera; el aumento de la inflación; y el efecto de la pandemia por COVID-19.

La situación social fue impactada profundamente por el contexto mundial, intensificando la desigualdad; el aumento de la pobreza; la informalidad; y la falta de trabajo.

En cuanto a factores tecnológicos, se suma al análisis la baja inversión en innovación por parte del gobierno. Como aspecto positivo se destaca la mejora en la infraestructura tecnológica de las Fintech, producto de la inversión privada; la implementación de leyes que permiten la transparencia y reconocimiento de este tipo de organizaciones con beneficios exclusivos para su desarrollo; y el crecimiento acelerado de modalidades de pago electrónicos.

Se puede concluir que los factores económicos como la pérdida de valor de la moneda nacional; el aumento de la inflación; el impacto de la pandemia; y las consecuencias de la extensa cuarentena, podrían llegar a alterar tanto el patrón de gastos como el poder de consumos de los usuarios, disminuyendo las proyecciones estimadas en los primeros períodos del emprendimiento.

El aumento de la pobreza, motivado también por los efectos de la pandemia, aumentó la desigualdad de la población en el ámbito social, pudiendo verse disminuido el mercado objetivo a alcanzar del proyecto, principalmente por el incremento de la desocupación. En contraposición, el aumento del trabajo informal impactaría positivamente, si se logra captar la atención de quienes no pueden demostrar ingresos formales, ante requerimiento de instituciones financieras que los solicitan para acceder a sus servicios.

Otro aspecto que se concluye como positivo está relacionado con las inversiones de las Fintech, que promueven la innovación y mejoras tecnológicas, como es el caso del presente proyecto, considerando también la interoperabilidad fomentada por el ecosistema financiero argentino, que nos permitirá estar presentes en todo el país.

Respecto a factores legales, el impacto positivo más importante que se destaca está relacionado con la ley de promoción de la economía del conocimiento bajo la cual se conformará la nueva sociedad, y que le otorgará importantes beneficios impositivos.

Por último, se identifica el factor político vinculado a los subsidios de tasas en la financiación crediticia, y la posibilidad de prorrogar cancelaciones de deudas declaradas como políticas del gobierno que, si bien podrían beneficiar al Cliente

final, afectaría el resultado operativo estimado de la nueva empresa, durante el tiempo que se mantengan en vigencia.

Industria

Industria Mundial

Si bien en la Argentina aún prevalece el uso de efectivo, atribuyendo su origen a la informalidad de la economía, las alternativas de transacciones digitales, está en aumento en el mundo, transformando el sistema financiero e impulsando sociedades cashless.

El mercado de pagos está en plena disrupción y hay un cambio de paradigma basado principalmente en pagos móviles y con código QR, las billeteras digitales, y las tarjetas contactless, que conducirán al crecimiento de los pagos sin dinero en efectivo²⁴.

El contexto mundial brindó oportunidades para llevar adelante el proyecto, como los avances tecnológicos que aseguran la conectividad; el comercio electrónico, los pagos sin contacto y remotos; la consolidación de las Fintech; políticas regulatorias de servicios esenciales; la accesibilidad; el cambio cultural en la digitalización; y la posibilidad de ingreso de nuevos jugadores al mercado.

Sin embargo, se detectaron amenazas asociadas a la incertidumbre del escenario político y económico; el aumento de la informalidad producto de los efectos de la pandemia y la extensa cuarentena; la cobertura geográfica 4G a nivel nacional; las barreras de adopción como la dependencia de los consumidores al efectivo; la inseguridad de la transaccionalidad de pagos móviles; y la inclusión financiera.

Industria Argentina

En Argentina, las billeteras digitales integran el mundo de la industria financiera tecnológica de las Fintech, representando el 20% de las empresas de dicho rubro.

²⁴ Srividya Manchiraju & Karthik R, Capgemini Financial Services "Top Trends in Payments: 2020", 2019

En **Anexo 8** se visualizan los clusters de empresas Fintech, identificando 133 organizaciones que operan en el ecosistema argentino, siendo el 80% de ellas Pymes, ocupando el país el tercer lugar en Latinoamérica en cantidad de empresas de este tipo²⁵. En el mismo *Anexo* se verifica la evolución esperada de la economía móvil en Argentina para los próximos cinco años.

El sistema financiero argentino forma parte de un ecosistema complejo que representa una gran oportunidad de desarrollo para la industria Fintech, la cual se encuentra desde ya hace unos años en etapa de crecimiento exponencial²⁶.

Cadena de Valor

La industria presenta desafíos frente al nuevo escenario en el que las organizaciones del sector financiero están asociadas a un desarrollo tecnológico Fintech, comenzando a complementarse entre sí, y cambiando la cadena de valor, donde los medios digitales serán la clave del crecimiento.

El nuevo ecosistema entre bancos y Fintech transformará la industria para mantenerla competitiva, siendo la innovación el principal driver del cambio, frente a la introducción de un nuevo grupo de jugadores²⁷. Si bien las Fintech no son actores dominantes aún, han intentado buscar con el transcurso de los años la integración digital, siendo importantes vínculos en la cadena de valor de la prestación de servicios financieros, e intermediarios entre socios y Clientes.

Manki toma relevancia en la cadena de distribución, donde las instituciones tradicionales no llegan, encontrando nichos que le permitan a través de asociaciones, integrarse mediante ventajas competitivas, para lograr ingresar a nuevos mercados con la incorporación de segmentos no bancarizados y sub bancarizados que aceleran la inclusión financiera.

En la cadena valor se confirman las principales tendencias de la industria respecto de la digitalización de los pagos, que viene alcanzando niveles cada vez más altos, como la composición de múltiples proveedores con capacidades

²⁵ Informe ecosistemas Fintech argentino, BID, Accenture y Cámara Argentina Fintech, 2018

²⁶ Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación, 2019

²⁷ Rosana Mazza, socia especialista en Servicios Digitales de PwC, Encuesta Global de FinTech, PwC, 2019

operativas de gran alcance; la incorporación a la economía como solución a la inclusión financiera; la mayor interoperabilidad e integración de la industria; la inversión continua en redes de distribución e ingresos sostenibles para sus agentes; el aumento del dinero en circulación dentro del sistema; la mayor cantidad de proveedores que migran a un modelo de pagos y cobro virtual y; el crecimiento en la confianza de los usuarios²⁸.

Hay nuevos desafíos para la industria, vinculados al ámbito impositivo, reglamentación y soluciones para el gobierno, que no consideran aún la digitalización del dinero para operaciones comerciales, limitando la innovación y afectando la capacidad de la industria, para continuar contribuyendo en la inclusión financiera y el desarrollo digital.

Dentro de la cadena de valor, la nueva solución opera como actividad primaria desarrollando y brindando servicios, captando fondos y siendo intermediarios en transacciones financieras, y también prestando soporte a los usuarios post experiencia de uso. También interviene como actividad de soporte, aportando tecnología de innovación complementaria a la industria, todas tareas que le dan valor agregado a los Clientes.

5 Fuerzas de Porter

Se finaliza el análisis de la industria a través del desarrollo de las *5 Fuerzas de Porter*, con el objetivo de entender la dinámica y el nivel de competencia de la nueva propuesta. En **Anexo 9** se refleja gráficamente lo analizado a través de la herramienta mencionada.

Se destaca como poder de negociación de los Clientes la alta fidelidad a los líderes en el mercado y la exigencia de servicios fáciles y seguros por parte de los usuarios.

Los proveedores cumplen un rol fundamental por la gran dependencia de marcas sponsors y socios estratégicos, redes de cajeros automáticos y soporte en procesos de logística.

²⁸ *State of the Industry Report on Mobile Money, GSM Association, 2019*

Los bancos se manifiestan como los principales sustitutos con un componente de respaldo financiero y seguridad que termina siendo una desventaja para las billeteras virtuales. Existen también pocas barreras de ingreso para nuevos jugadores en cuanto a normativas, beneficios de tipo impositivo e inversiones privadas que los potencian. Los competidores se convierten en el principal desafío por la completa cobertura en todo el país, la gran concentración de empresas que lideran y la continua inversión en marketing, que les permite la rápida penetración, colaborando al crecimiento de la industria.

Al igual que Banco Columbia, más del 50% de las entidades financieras en Argentina ya se encontraban asociadas a un desarrollo tecnológico Fintech hace tres años atrás, y hoy llega al 80% si se consideran aquellas que hasta la actualidad evaluaron alternativas que las incluyen para continuar respondiendo competitivamente, como también las que contratan sus servicios para complementarlos con los suyos y mejorar su propuesta actual.

La estrategia de la industria está basada en que las instituciones se integren con las Fintech para responder en tiempo y forma a los cambios del mercado. Junto con la baja de costos por las tendencias a disminuir el uso de efectivo y el cierre de sucursales como canales tradicionales de atención, terminan siendo más productivas y con estructuras de costos significativamente menores, logrando una rentabilidad en el corto plazo, basada en ofrecer servicios de un modo diferente.

Como conclusión del análisis de la industria, la cooperación entre los diferentes participantes del ecosistema argentino Fintech, es un factor muy importante para continuar generando el desarrollo sostenible de la industria, con una dinámica de colaboración que les da un alto sentido de comunidad, creando un nuevo rol en materia de acceso a servicios financieros.

V. Modelo de Negocios

Una vez diseñada la solución tecnológica para resolver el problema en el segmento elegido, la propuesta capturará²⁹ valor combinando las prestaciones conocidas de las ofertas que existen actualmente en el mercado, con los tres atributos diferenciales ya mencionados: *la gamificación, el redondeo de vueltos para lograr metas de ahorro y la asistencia crediticia para utilizar saldos negativos.*

La billetera nace combinando las prestaciones ofrecidas actualmente en el mercado, con tres diferencias que no existen en otra aplicación virtual, una opción alternativa de una tradicional entidad financiera, que nace producto de la vocación y conocimiento del segmento target.

Canvas Business Model

El modelo de negocios se explica a través del *Canvas Business Model* con la finalidad de identificar cómo se capta la oportunidad para generar dinero. En **Anexo 10** se planifica en forma visual el negocio, a través de todos los elementos de la mencionada herramienta.

Dentro del público objetivo al que se dirige la idea de negocio, se incluyen a aquellas personas desatendidas financieramente de ingresos informales, formales bajos o duales; segmentados principalmente en empleados privados y públicos, cuentapropistas, comerciantes, autónomos y monotributistas, y beneficiarios de asistencias sociales como empleadas domésticas, tal como se comentó en el análisis del Cliente. Se utilizarán como adaptadores tempranos los usuarios habituales de redes sociales, haciendo foco en personas entre 25 y 40 años inicialmente.

El eje principal de la propuesta estará centrado en nichos concretos de mercado a los que se intentará captar con elementos diferenciales, en una única solución digital, segura e integral, que incluye acceso al crédito, control de gastos y la posibilidad de administrar ahorros a través del gaming.

²⁹ Robert J. Dolan, *Note on Marketing Strategy*, Harvard Business School, 1999

Como canales principales para materializar la entrega de la propuesta de valor al segmento elegido, se efectuarán acuerdos con terceros, y mediante canales tradicionales con empresas del holding se promocionará la oferta utilizando social media a través de marketing digital.

En cuanto a la relación con el Cliente, se identifican el conocimiento y la vocación por el segmento y la migración de Clientes del Banco, lo que permitirá tener una base inicial de usuarios objetivo capaz de utilizar la aplicación. El relacionamiento con la Entidad que financia el proyecto y el bajo costo por ser absorbidos muchos de ellos por la misma, se consideran una ventaja que permitirá persuadir al segmento target, siendo la oferta tangiblemente posible para captar, mantener y fidelizar Clientes.

La propuesta se monetizará a través de comisiones por acuerdos de recaudación de servicios, interés por capital prestado, aranceles por consumos con tarjeta prepaga, colocación de saldos vista, comisiones por pagos QR, interés por utilización de saldos en descubierto y venta cruzada con oferta de productos del Banco, como seguros y tarjetas de crédito.

Como recursos claves y con el objetivo de ofrecer el servicio con la mayor calidad posible, será necesario know how de especialistas en el desarrollo de la aplicación comercial, operativa y funcionalmente para adquirir talento y conocimiento que nos diferencie. El soporte tecnológico, la sinergia con empresas del grupo (adquiriendo nuevas y desarrollando redes existentes), y el apoyo de personal de la Entidad para tareas de soporte, serán también actividades fundamentales a considerar.

Para evaluar el modelo se tendrán en cuenta las principales métricas claves basadas en la actividad de los usuarios en la aplicación, considerando transacciones y cantidad de Clientes, y los costos asociados a la adquisición de los mismos. Las mismas se detallan dentro del plan de implementación.

Como socios claves para resolver los problemas de exclusión financiera, falta de educación y la pérdida de tiempo, se realizarán alianzas también con terceros que permitan tener relaciones con agentes que brinden garantías y respaldo al modelo de negocio propuesto.

Por último, en la estructura de costos, se identifican los principales conceptos de gastos que se vinculan a la aplicación, el nuevo staff, marketing, infraestructura, procesamiento, y adquisición y atención al cliente.

Ingresos y Economics por Unidad

Con el objetivo de identificar las líneas de ingresos, se adjunta en **Anexo 11** la ponderación por concepto, y un comparativo de los mismos entre el primer y el quinto año.

A partir del modelo presentado, se calculó el costo de adquisición de un Cliente (CAC) en Usd 10³⁰, para el cual se consideraron los costos de Clientes ya adquiridos por la Entidad, y también aquellos asociados a la captación de Clientes nuevos, sobre los cuales se invierte en marketing un 40% más que los migrados.

El valor neto de los ingresos que nos generará un Cliente durante el tiempo de vida estimado de tres años (LTV) se calculó en Usd 64.

El resultado por Cliente nuevo se estimó en Usd 15 al final del quinto año, como se verifica en resumen a continuación, con un margen del 40% entre costos e ingresos:

Resultado por Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Stock de Clientes Nuevos Activos	19,686	52,496	101,242	149,989	206,234
Stock de Clientes Migrados Activos	23,936	60,008	60,008	60,008	60,008
Total Clientes	43,622	112,504	161,250	209,996	266,242
Resultado	- 41,380	11,728	54,890	181,467	340,630
Resultado por Cliente Activo	- 949	104	340	864	1,279
Resultado por Cliente en USD					15

Como se explicó en el modelo de negocios, se obtendrán ingresos por los conceptos ya mencionados, principalmente por acuerdos con socios estratégicos que nos permitan acceder a su red de distribución, para atraer Clientes en forma

³⁰ Información precio moneda extranjera USD, Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA, Agosto 2020

masiva, con el objetivo de erradicar el uso de efectivo para fomentar los consumos a través de **Manki**.

Se sostendrá valor a través del *gaming* mediante planes a medida de ahorro, sistema de puntos, y club de beneficios para canjes, con el objetivo de adquirir nuevos y fidelizar los existentes, buscando aumentar los ingresos año a año.



Universidad de
SanAndrés

VI. Plan de Negocio

Go to Market Plan

Como estrategia de salida al mercado, serán claves recursos como la tecnología disponible, los partnerships, la inversión y el equipo (interno y externo), con el objetivo de lograr éxito. Se requerirá especialmente de asociaciones con Mastercard³¹ (sponsor de la tarjeta prepaga); convenios con comercios para el procesamiento de compras con código QR; acuerdos de recaudación con empresas de servicios para el cobro automático y; relacionamiento con la Entidad Financiera, empresas del holding y socios claves “amigos” que respaldan el proyecto.

Para llevar adelante el modelo y que el mismo sea escalable, se planea desarrollar el desembarco por etapas, considerando el ciclo de vida del Cliente y el roadmap del servicio.

En los primeros tres años se trabajará en adquirir y desarrollar redes ya existentes; el lanzamiento del MVP y MVP1 con los activos diferenciales; ejecutar estrategia con Pymes para la financiación en puntos de venta; efectuar migración acelerada de Clientes del Banco y empresas holding; impulsar campañas proactivas y de conversión entre socios estratégicos; ampliar la red de servicios; y avanzar en la búsqueda e implementación de la interoperabilidad.

El foco siempre estará puesto en el usuario final, y el plan se basará en acciones de marketing que nos lleven a partir del relacionamiento existente con el segmento, a atraerlos a nuestra oferta de valor.

Plan de Marketing

Como parte del plan de marketing, el roadmap que hará viable la estrategia *go to market* para lograr la inserción en el mercado y comunicar la propuesta de valor de **Manki**, se realizará a través de marketing de atracción (*inbound marketing*)³². Se buscará crear contenidos, personalizando los mensajes a

³¹ Marca registrada de Mastercard International Incorporated

³² Brian Halligan & Dharmesh Shah, HubSpot, 2005

comunicar a nuestros leads, con presencia multicanal e integrando el marketing mix en el momento y canales adecuados. Se focalizará siempre en las necesidades de los nuevos Clientes a atraer y los ya existentes, considerando visión, estrategia y difusión de la nueva marca asociada a la billetera.

En **Anexo 12** se presenta el logo de **Manki**.

Los conceptos esenciales a considerar y los canales de distribución del servicio bajo la estrategia mencionada son:

1. Efectuar una identificación inicial de nuestro *buyer persona*, determinando el arquetipo de usuario que es y reconociendo el mejor contenido a desarrollar para captarlo. Este concepto será utilizado para Clientes potenciales y actuales con el fin de planificar contenido relevante para ofrecer el servicio de acuerdo a las motivaciones y frustraciones del segmento target.

Se intentará fomentar la inclusión y educación financiera promoviendo el cambio de hábitos en los consumos y la administración de las finanzas como contenido a brindar al segmento elegido. Los *medios pagos* como Facebook Ads, Display Ads y Mobile Ads serán los aceleradores de cada interacción. También se efectuarán anuncios en radio (programas acordes al target)

2. Realizar el armado del proceso activo que efectúa el usuario para adquirir y utilizar la aplicación, lo que nos permitirá adaptar la acción de marketing para cada necesidad asociada al ahorro de tiempo y dinero, el acceso a financiación y el orden de sus gastos, con la finalidad de que el segmento conozca la oferta, la considere de acuerdo a su conveniencia, y por último tome la decisión de elegirnos.
3. Se deberán considerar los medios propios donde se desarrollará y distribuirá el contenido deseado para aumentar la credibilidad, los que incluirán: emailing, sitio web y app, con comunicación en las sucursales de la Entidad, fomentando su uso entre Clientes internos (empleados) y

externos, y en cada contacto de atención al Cliente que se tenga (como call center, cajeros automáticos y empresas vinculadas)

4. Por último, valorar y afianzar la relación que las personas tengan en nuestro ciclo de servicio, intentando como mínimo que sean un lead y se transformen luego en Clientes y hasta promotores de la marca

Se creará una página para atraer a “extraños”, posicionando la web a través de la utilización de un motor de búsqueda en internet mediante marketing digital, con palabras claves al utilizar en Google y sus herramientas de soporte, para hacer efectiva su implementación y seguimiento.

El objetivo es generar tráfico para luego convertir a los visitantes en leads en relación a la calidad del contenido ofrecido, donde el driver clave será el gaming para maximizar el interés en la propuesta. Una base sólida de datos nos permitirá realizar acciones de emailing para convertirlos en Clientes.

Como *medio ganado* se trabajará en el relacionamiento, con el objetivo de promover el contenido y mensaje a brindar, basado en lograr una verdadera inclusión social al darle la posibilidad a mucha gente, que tenga su primera experiencia bancaria mediante la nueva aplicación, una oferta alternativa al banco tradicional.

También se contratará a un influencer vinculado al deporte, que se caracterice en transmitir los valores de la marca y sea reconocido por el segmento objetivo, con la finalidad de generar el boca a boca necesario buscando likes, shares y comentarios dentro de redes (principalmente Facebook³³), como disparadores para intentar potenciar la viralización inicial.

Acuerdos de patrocinio en clubes de deporte del interior del país operarán como nexo a través del influencer, con el sponsoreo en las camisetas de basquet y fútbol y referencias en sus páginas webs, con la finalidad de acercarnos aún más a la gente.

³³ Mark Zuckerberg, Facebook, 2004

Se reforzará la comunicación también mediante anuncios, pop ups y banners en la página web del Banco y empresas vinculadas, y la marca también en productos a entregar en sucursales como tazas, calendarios, mochilas, lapiceras y otros, con el objetivo que sean distribuidos a base de Clientes actuales (beneficiarios de Anses que aún asisten a los locales personalmente), sobre los que se busca una migración al servicio alternativo.

En cuanto a clientes ya captados, se intentará mantener lealtad mediante programas de fidelización, de referidos y torneos para ganar premios a través del gaming.

Métricas de Marketing

Las acciones se medirán en función al medio utilizado:

1. Para medios pagos se cuantificará el modelo de publicidad online mediante costo por click (CPC), de adquisición (CPA), por vista, y email enviados, entregados, abiertos y sus correspondientes tasas
2. En medios propios se verificará el tráfico a través de visitas, tiempo de navegación y seguidores
3. Y en medios ganados y con el objetivo de calcular la interacción con la marca, se analizarán respuestas, comentarios, links compartidos y likes

La estrategia de distribución a utilizar se basará en alianzas con terceros, medios tradicionales vinculados a través del Banco y holding de empresas asociadas, y redes sociales. El acceso al producto será por internet o datos móviles a través de Google Play inicialmente, y mediante las campañas digitales orientadas a promocionar la descarga de la aplicación.

Funnel de Conversión

Por lo mencionado, la estrategia a cinco años no considera solamente la captación uno a uno del Cliente target, sino buscar partners que sumen sus comunidades al ecosistema, basados en acciones que se reflejan en el *funnel de conversión* de marketing.

En **Anexo 13** se expone la estrategia de la gestión para las etapas de get, keep y grow de los Clientes.

En su etapa de captación, el objetivo es la atracción de los prospectos a través del conocimiento de la nueva empresa y la solución digital, intentando generar conciencia de la existencia de **Manki** en los potenciales Clientes.

Se utilizarán en forma directa y a través de socios, campañas de marketing, publicidad en redes, mailing, página web, banners y referencias en otras web buscando la interacción mediante el interés en las funcionalidades diferenciales de la nueva aplicación, y logrando que sean consideradas por satisfacer necesidades existentes actuales en nuestro segmento objetivo.

Se potenciará la comunicación a través de influencers, testimonios de usuarios, información constante sobre el servicio y promociones en redes. El objetivo es adquirir usuarios nuevos logrando la descarga de la aplicación y luego su uso, para comenzar con la segunda etapa de la estrategia basada en la fidelización.

La lealtad de los Clientes estará apalancada en programas que los acompañen en las acciones que realicen con la app, a través de beneficios y descuentos asociados al acceso a otros productos vinculados, y un buen servicio de atención al cliente ante cualquier consulta o reclamo, con una comunicación ágil y fluida.

Por último, se culminará la estrategia para aumentar la cartera de Clientes con más inversión en medios pagos y propios; la replicación de acciones locales a través de partners; la retención rápida de usuarios post descarga y no uso de la aplicación; una buena oferta de cross sell de servicios vinculados al Banco; y acciones de mailing en fechas especiales y compartiendo enlaces para referenciar la solución, con el fin de obtener beneficios adicionales.

Se buscará que la marca se destaque por ser disruptiva, fomentando la educación financiera a través del gaming como estrategia de marca, y un mix de marketing que nos permita crear, capturar y sostener³⁴ valor a lo largo del tiempo, sin perder el foco en el Cliente.

³⁴ Robert J. Dolan, *Note on Marketing Strategy*, Harvard Business School, 1999

VII. Plan Operativo

Plan de Implementación

El Banco y la empresa asociada proyectan tres etapas importantes y diferentes en la creación de la nueva solución **Manki**, siendo la primera fase la más crítica para lograr el *time to market* esperado según se adjunta:



Dentro del kick off se incluye la validación de la idea, el equipo de trabajo y el presupuesto vinculado al proyecto.

Luego se establecerán las áreas soporte necesarias para avanzar en el lanzamiento del primer MVP y su prototipo, adquiriendo, desarrollando y maximizando redes existentes dentro de la proyección del tiempo de desembarco en el mercado.

En la mencionada etapa se dará inicio al desarrollo de la app, considerando cuestiones como el onboarding, pagos QR, transferencias entre usuarios de grupos cerrados, recargas de servicios, referidos, meta de ahorro y alertas y novedades.

Luego se efectuará una versión MVP1 a Clientes internos. Para una segunda etapa y agregando funcionalidades para comenzar a escalar la solución, se ofrecerá la versión full de objetivos de ahorro, control de gastos, cash in & cash out, transferencias a grupos abiertos, cobros, préstamos, pagos de servicios, y se comenzará con migración de cartera de Clientes.

En la etapa de expansión se incluirá tarjeta prepaga, seguros, gamificación, geolocalización de comercios y chatbot, acompañada de campañas proactivas y

de conversión de Clientes de compañías vinculadas, con el objetivo de efectuar una segunda migración e iniciar la búsqueda de la interoperabilidad.

Como etapa final a la rentabilización del servicio, se buscará una migración masiva e integración con terceros.

Para el lanzamiento e implementación de la nueva solución digital, se contará con una hoja de ruta con seis áreas de trabajo principales hasta el lanzamiento del primer MVP. La estrategia incluye un plan cronológico del desarrollo de cada actividad, para alcanzar los objetivos planteados en el primer año del proyecto, vinculados al lanzamiento del servicio según se adjunta en **Anexo 14**.

La mencionada planificación se desarrolló de acuerdo a las prioridades y requerimientos de cada gerencia. Se consideró lo vinculado a la creación de la nueva organización; la selección del equipo que formará parte del proyecto y lo referente a la selección de las oficinas donde operará la empresa; el diseño de la estrategia de salida al mercado (incluyendo plan de marketing, negociación de acuerdos con socios, diseño de marca y campañas); el desarrollo del prototipo y primer MVP junto con los aspectos tecnológicos y; el soporte legal y regulatorio necesario para la implementación.

Se proyecta el lanzamiento del primer MVP en el noveno mes del primer año del proyecto, acompañado de la implementación de la estrategia go to market, el desarrollo de nuevas funcionalidades, y los ajustes necesarios para el escalamiento de la solución y adopción masiva.

Proceso

Para complementar el roadmap, se representará en un *Diagrama de Flujo*³⁵ el proceso de onboarding y transaccional de la nueva aplicación, que puede ser visualizado gráficamente en el **Anexo 15**, el cual también se expone con la descripción de las actividades y los tiempos estimados de cada tarea.

A través de la citada herramienta se verifica que la prestación del servicio consta de dos etapas:

³⁵ Ann E. Gray y James Leonard, *Fundamentos de procesos*, Harvard Business School, 2016

1. La *registración*, con cinco pasos adicionales al tutorial de funcionamiento. Para la creación de la cuenta se requiere: el ingreso del teléfono móvil; la emisión del código vía SMS; la solicitud de selfie y escaneo de DNI; el ingreso de la dirección postal; y la aceptación de los términos y condiciones del servicio
2. La *operatoria*, que puede incluir una o varias tareas en un mismo proceso. Las mismas puede ser: la emisión y recepción de pagos QR; el abono de servicios o recargas; el control de gastos; los objetivos a alcanzar, el status de los saldos negativos, las recomendaciones a amigos; y el control de compras

Del análisis del proceso se detecta que dentro de las actividades asociadas al onboarding digital de **Manki**, la tarea de registraci3n que requiere selfie y escaneo de DNI es la que representa el *cuello de botella*³⁶, siendo el elemento m3s ocupado de dicho proceso, con una utilizaci3n del 100%.

Teniendo en consideraci3n esto, se dise1nara un proceso robusto de reconocimiento biom3trico que tenga como caracter3sticas la velocidad y la confiabilidad, que permitan una penetraci3n efectiva de la nueva soluci3n desde el primer contacto, superando las expectativas y experiencia al Cliente, necesarias para la prestaci3n de un servicio simplificado y eficiente.

Por 3ltimo, dentro de las acciones a realizar por el usuario sin considerar la registraci3n, el cuello de botella se identifica en la administraci3n de las metas. La creaci3n y seguimiento de las mismas ser3 un desaf3o para no perder adhesiones al gaming, como la principal herramienta a utilizar para administrar los gastos y objetivos a cumplir, manteniendo el atributo de diferenciaci3n y promoviendo la fidelizaci3n usuario a usuario.

³⁶ R. Chase, Jacobs, Aquilano, *Administraci3n de Operaciones, Producci3n y Cadena de Suministros*, Edici3n 12, 2009

Recursos Humanos, Localización y Actividades Claves

Los principales recursos humanos vinculados al proyecto estarán divididos en tres grupos: software factory; el personal dedicado al negocio (ambos de adquisición externa); y la task force del Banco (que en una segunda etapa incluirá también task force de empresas holding), que se cubrirá con personal de soporte desde la Entidad, según se adjunta:



Es importante destacar que habrá especial foco en captar especialistas técnicos del mercado que permitan el desarrollo de una solución acorde a las necesidades requeridas, con el soporte de Mastercard, fundamentado en su experiencia como empresa de tecnología que crea valor a través de la innovación continua.

La segunda apuesta fuerte estuvo en la selección de un líder que gestione el proyecto, y un responsable de desarrollo de negocio para impulsar la creatividad y el talento desde una visión estratégica integral. Los recursos soporte serán aportados por el Banco inicialmente, y empresas holding luego.

Respecto a la locación física, la empresa se ubicará en el Polo Tecnológico de Parque Patricios, mediante el alquiler de un inmueble. Motiva su ubicación en dicha localidad, los beneficios brindados por la Ley 27506 "Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento"³⁷ en cuanto a la estabilidad fiscal,

³⁷ www.boletinoficial.gob.ar, sancionada el 22/05/19, publicada en Boletín Nacional el 10/06/19

no viéndose incrementada la carga tributaria total nacional y accediendo a alícuotas reducidas de impuestos y contribuciones.

Como actividades claves se destacan el desarrollo de la tecnología a ser utilizada con especial foco en inversiones en ciberseguridad, el servicio de atención al cliente, la administración y logística de tarjetas prepagas, y el desarrollo de marca.

Lanzamiento

Se proyecta un plan de crecimiento geográfico en los primeros dos años, basado en captar usuarios en las plazas donde se encuentren aquellas sucursales del Banco, donde más del 70% de los Clientes coincidan con el segmento target elegido para *Manki*.

Se realizarán pruebas iniciales en distintas plazas como Lomas de Zamora y Moreno en el Gran Bs. As., Resistencia (Chaco), Posadas (Misiones) y Rosario (Santa Fé), donde se cuenta con sucursales de la Entidad con mayor experiencia en el segmento objetivo. Se irá extrapolando la estrategia en otras zonas donde la penetración de Clientes target sea inferior, con acciones que permitan también captar parte del mercado.

Del mercado objetivo se propone alcanzar el 2% entre todos los segmentos target, en un horizonte de cinco años, con un porcentaje de activación del 55% sobre el total de Clientes adquiridos.

Como estrategia para captar dicho mercado, se trabajará en tres aristas: adquirir conocimiento y talento a través del desarrollo de equipo propio y contratado, con know how técnico (agile) y costos minimizados soportados por la Entidad; sinergiar con el holding y players existentes y sus relaciones; y aprovechar funcionalidades ya integradas y diferenciales.

Se requiere un cambio transformacional interno de la nueva compañía satélite y de educación cultural intrínseca, incluso del mercado. Se buscará crear un ecosistema interconectado para:

1. Poder tener una propuesta de valor más amplia y poner foco en lo que se necesita, para atraer partners en tres aspectos claves como tecnología de innovación (gaming), red de distribución (asociados) y know how
2. Generar información para que desde *machine learning*, *inteligencia artificial* y *analytics*, se pueda lograr producir las mejores bases de datos para la toma de decisiones oportunas para la empresa, los partners y los Clientes

La composición del ecosistema se basará en el siguiente esquema, el que principalmente incluye: socios estratégicos como entidades financieras del grupo; redes complementarias a través de servicios de recaudación; servicio de cash in mediante corresponsalía y redes de cajeros automáticos; vínculos con proveedores especializados en análisis de base de datos que permitan dirigir ofertas particulares con el objetivo de captar Clientes; y una fuerte estrategia de fidelización a través del desarrollo y asociación con aplicaciones de gaming.

En **Anexo 16** se grafican las relaciones del ecosistema propuesto.

Metas de Crecimiento

Se establecerán cuatro objetivos principales que reflejan la visión del emprendimiento, como se resume en el siguiente esquema:



En relación a la migración de Clientes del Banco, el objetivo a alcanzar además de captar volumen de usuarios, será fomentar la baja de costos para la Entidad, basados en dos conceptos fundamentales: el ahorro por atención al cliente que ya no será necesaria físicamente en sucursales del Banco, y el impacto

importante de la baja de costos en uso de canales alternativos como son los cajeros automáticos, ya sea por consultas o extracciones, acciones que reflejarán un ahorro de Usd 2,7MM al finalizar el quinto año del proyecto.

Lo mencionado se fomentará a partir de campañas que incentiven a los Clientes a administrar su dinero en forma virtual, sin necesidad de contar con efectivo para efectuar sus transacciones monetarias.

El 80% de los Clientes que se propone migrar en los primeros dos años del proyecto, son personas del segmento target, titulares de beneficios de la seguridad social como jubilaciones, pensiones, asignaciones universales por hijo y familiares.

También se trabajará en obtener información de los titulares de beneficios de asignaciones de ingreso familiar de emergencia³⁸, principalmente personas que se desempeñan en la economía informal y trabajadores de casas particulares, con la finalidad de enriquecer bases de datos que nos permitan aumentar el universo de Clientes a migrar.

Con respecto a Clientes nuevos, se estima también la captación de aproximadamente 375mil usuarios finalizando el quinto año, con una cartera estimada de activación de uso de la solución que nace en 35% el primer año, aumentando a 55% al culminar el año cinco. Los Clientes no serán captados todos al comienzo del primer año del proyecto, sino que habrá una curva de adaptación promedio del 20% a lo largo de los cinco años iniciales.

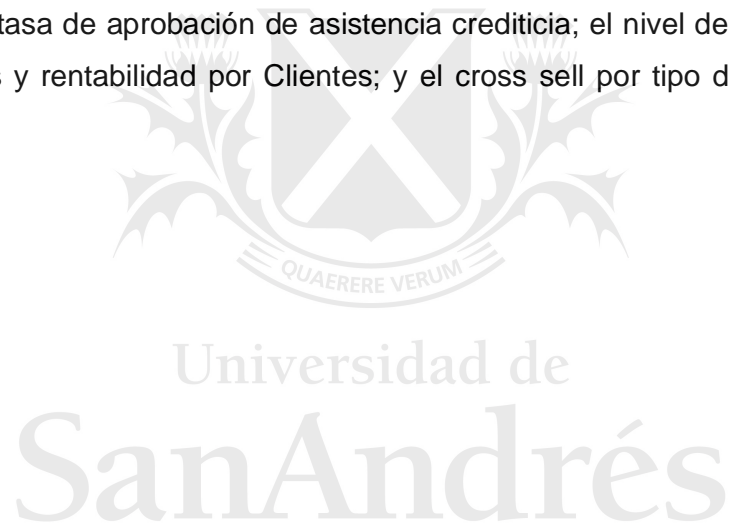
Se requerirá entonces, que a partir del tercer año de iniciado el proyecto, el gasto en el capital más importante de la nueva empresa aumente, lo que incluye triplicar la dotación de recursos humanos, continuando con la estrategia de captar especialistas con destrezas, habilidades y capacidades, con la finalidad de persistir en el desarrollo de soluciones de calidad, con foco central en la innovación, elemento fundamental para el crecimiento de la empresa.

³⁸ IFE, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Emergencia sanitaria Covid, Decreto 310/2020

Se debe considerar también, que durante los cinco primeros años, se invertirá en el crecimiento de herramientas y canales alternativos de atención al cliente virtual, con el objetivo de ir mejorando la experiencia al Cliente y el servicio post uso, como acción de fidelización.

Métricas del Negocio

Con la finalidad de efectuar mediciones que permitan validar el cumplimiento de objetivos y el desempeño del proyecto, se tendrán en consideración controles periódicos que nos permitan cuantificar cuestiones que se relevaron en la primer revisión del modelo de negocio, como son: el porcentaje de descargas de la nueva aplicación; la cantidad de usuarios transaccionales activos; los saldos promedios en tarjetas; niveles de consumo y transacciones como transferencias y pagos; la tasa de aprobación de asistencia crediticia; el nivel de satisfacción, los ingresos y rentabilidad por Clientes; y el cross sell por tipo de producto o servicio.



VIII. Equipo Emprendedor

Antecedentes

La motivación del equipo nace hace un año, con el objetivo de impulsar y desarrollar la transformación digital para adaptarnos al mercado y contribuir en la adquisición de nuevos Clientes en forma activa, generando nuevos negocios, no solo para el Banco sino para el holding.

Se identificó la importancia de contar con ventajas en un contexto y mercado de competencia fuerte, basadas en una Entidad Financiera que respalda como sponsor; cartera de Clientes actual; y know how sobre el segmento objetivo.

Al momento de analizar el equipo emprendedor, se buscó contratar una persona con experiencia en la administración de proyectos, con orientación a resultados y capacidad de trabajo en equipo. Se pensó en un Project Manager para cubrir la dirección del proyecto con habilidades para establecer la planificación de las actividades; las etapas y objetivos; supervisar el cumplimiento de los mismos; establecer alertas y puntos de control para implementar mejoras en el proceso; y con aptitudes de liderazgo, comunicación activa, visión estratégica y control de plazos y tareas cumplir.

Liderazgo y Equipo

El equipo estará liderado por Milagros Vazquez, Licenciada en Administración, con 20 años de experiencia en el sistema financiero, a cargo de la administración de medios de pago en Banco Columbia los últimos 10 años, y con participación activa en proyectos de mejora continua de tecnología, procesos y operaciones.

En lo que a mi respecta, acompañar el desarrollo del proyecto es una gran oportunidad de crecimiento en lo profesional y un impulso para continuar asumiendo responsabilidades y desafíos que potencien mi carrera.

También complementará al equipo la plana corporativa de la Entidad, con perfiles acorde a lo que el proyecto necesita: experiencia, liderazgo y capacidad de negociación. Un equipo diverso, digital y dinámico, de estructura sólida en calidad de personas, con normas claras de conducta y responsabilidad; de

mentalidad compartida, con intercambio de información y una fuerte identidad común; y dirección convincente con una meta compartida, clara, desafiante y posible³⁹. Se conformó un management profesional de cinco personas que impulsará el desarrollo del proyecto constituido por: Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Gestión de Tecnología de la Información, Gerente de Canales Alternativos, Gerente de Riesgos y Cobranzas y Director Adjunto.

El equipo estará formado por 7 personas desde el inicio bajo contratación efectiva, llegando a 20 al finalizar el quinto año de operaciones. Se complementará con personal del Banco en áreas soporte.

El personal de la empresa estará fuera de Convenio Bancario. Para atraerlos y retenerlos se ofrecerán incentivos de carácter inmaterial como homeoffice, flexibilidad en los horarios, días compensatorios, días adicionales de licencias y capacitaciones para el desarrollo, con base en salarios agresivos iniciales en función al mercado, para motivar su inclusión inicial al equipo de trabajo.

Se identificarán recursos en posiciones en el mercado en entidades financieras, bancarias, Fintech y tecnológicas, tomando como base los estudios realizados por Mercer⁴⁰.

El personal contratado y recursos internos que formarán parte del proyecto, dependerán del Comité Ejecutivo del Banco en cada una de sus funciones específicas, coordinados por el líder de la Project Manager Office, quién administrará transversalmente la vinculación del desarrollo del proyecto desde todas las áreas involucradas, con el apoyo de la Dirección y bajo la estrategia definida por la Entidad.

³⁹ Martine Haas & Mark Mortensen, *The Secrets of Great Teamwork*, Harvard Business Review, 2016

⁴⁰ www.latam.mercer.com

IX. Resultados Financieros e Inversión

Contexto Macroeconómico y Microeconómico

Contexto Macroeconómico

Luego de años de recesión y con profundas debilidades de carácter económico, Argentina se encuentra en un presente de desbalances, profundizado por la pandemia actual por COVID-19 y el aislamiento social obligatorio.

Indicadores como pobreza, alcanzando 40,9% de la población; caída histórica del PBI del 16,2%; devaluación de la moneda local; e inflación superior al 40%, limitan el desarrollo y crecimiento del país, previendo que la economía disminuya 5,2% al final del presente año.

Como aspectos positivos, finalizar el proceso de reestructuración de la deuda externa, le permitió allanar la agenda de vencimientos y acceder a nuevos financiamientos a largo plazo.

Como se ha explicado anteriormente, el aumento de la pobreza y la falta de empleo producto de la crisis actual del sector privado, agravada por las consecuencias de la cuarentena actual, podría llegar a perjudicar las estimaciones de los resultados financieros analizados para el presente proyecto, modificando la base de cálculo, en función a las modificaciones de las condiciones socioeconómicas de las personas que componen el mercado objetivo a obtener.

Contexto Microeconómico

Considerando el escenario microeconómico, el grado de penetración de telefonía móvil e internet habilita a que el alcance de las soluciones tecnológicas sea mayor e inmediato. Dicho acceso disminuye los costos al cual se brindan los servicios, evitando la localización física en cualquier parte del país, lo que representa una propuesta digital que amplía la oferta de servicios a los

segmentos principalmente no bancarizados, a precios competitivos en comparación a los jugadores tradicionales⁴¹.

El mercado tradicional de servicios financieros que proponen los bancos va perdiendo liderazgo con la presencia de soluciones que presentan las Fintech, con su estrategia de rapidez y acelerada transformación frente a un entorno de cambio constante.

Manki se presenta como una opción ante el modelo de negocios tradicional de las entidades financieras, que no ponen foco en el Cliente y burocratizan la gestión ante riesgos operacionales y normativas asociadas.

Comenzar con un análisis profundo de las necesidades del segmento target fue la base para simplificar la propuesta de valor de la nueva solución. En dicho relevamiento se ha destacado la ausencia de transparencia en cuanto a comisiones bancarias, canales alternativos y falta de inclusión, con una política flexible y adaptada al segmento target. Los bancos tradicionales han dejado de lado la multicanalidad que compensa costos y beneficios enfocados en el Cliente, y eso genera una gran oportunidad en el mercado para la nueva billetera virtual.

Ingresos y Costos

Los ingresos se estiman por línea de negocios como se presenta a continuación, y los costos se identifican en fijos y variables discriminando los costos operativos de los de adquisición, según corresponda.

En ambos casos, a efectos de simplificar el impacto de cada línea de negocio, se informa su efecto en el primer año y en el quinto, en el siguiente esquema:

⁴¹ Informe Ecosistema Fintech Argentino, Accenture, 2019

Líneas de ingresos y costos consideradas (MM)				Año 1	Año 5
Ingresos Totales	1	CROSS SELL	Comisión seguros y tarjetas	3,260	228,649
	2	TARJETA PREPAGA	Arancel consumos	2,918	69,921
	3	SERVICIOS	Comisiones por acuerdos	1,947	68,778
	4	SALDOS VISTA	Ingresos por saldos vista	790	55,006
	5	PRESTAMOS	Interés por capital prestado	0	24,481
	6	PAGOS QR	Ingresos por pagos QR	130	7,969
	7	DESCUBIERTO	Descubierto	125	3,757
	8	CAMBIOS	Spread operaciones de cambio	0	2,930
	9	AHORROS	Ahorros Customer y ATM	29,727	75,282
	10	INGRESOS MIGRADOS	Ingreso marginal uso billetera	1,321	3,312
Costos Totales	1	TARJETA PREPAGA	Procesamiento, Marca, Promo	5,828	24,038
	2	DESCUBIERTO	Fondeo saldos negativos	948	28,597
	3	PRESTAMOS	Fondeo préstamos	150	4,515
	4	SERVIDORES	Mantenimiento de servidores	3,500	3,500
	5	CUSTOMER	Consultas de Clientes	1,240	22,442
	6	ATM	Extracción de dinero	2,934	26,546
	7	INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento de oficina	4,282	4,282
	8	RRHH	Salario de equipos de trabajo	22,750	65,000
	9	MARKETING	Adquisición de clientes	34,123	43,497
	10	PLASTICOS	Emisión y envío de plásticos	7,040	11,174

Los factores claves del modelo económico en cuanto a ingresos, están vinculados a captar, mantener e incrementar los servicios de recaudación y saldos en tarjetas prepagas, como la migración de Clientes y la posibilidad de realizar venta cruzada de productos, estos últimos basados en financiación crediticia y oferta de tarjetas de crédito y seguros, mediante soporte del Banco y empresas asociadas.

En relación a los costos fijos, es importante destacar el impacto de los sueldos en recursos humanos, y el aumento en el transcurso de los primeros cinco años del proyecto en lo que respecta al servicio de atención al cliente, producto de la estimación de soporte, considerando la mayor cantidad de Clientes, lo que podría generar puntos de control y revisión de procesos, para optimizar el servicio de acuerdo a las necesidades del segmento a capturar.

Se debe considerar también dentro de la estructura de costos, que el personal asignado de la Entidad que dará soporte en áreas como impuestos, contabilidad, backoffice, riesgos, legales, tecnología, planeamiento, control de gestión y bancas comerciales (minorista y mayorista), generan una task force de 40 personas, que operará el 70% full time y el 30% part time, representando aproximadamente un ahorro anual de Usd 270mil.

El punto de equilibrio se obtiene a los 15 meses de iniciado el proyecto, momento en que los ingresos son iguales a los costos totales.

Resultados

A partir de las líneas de ingresos y la identificación de los costos mencionados, la generación de resultados se efectuó aperturando los ingresos y costos totales de Clientes nuevos y migrados de la Entidad, según resumen a continuación:

Resultados (en MM)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Cientes Nuevos					
Ingresos Totales Clientes Nuevos	9,268	50,324	146,219	281,860	462,515
Costos Totales Clientes Nuevos	-77,000	-109,271	-168,952	-178,015	-199,507
CLIENTES NUEVOS	-67,732	- 58,947	- 22,733	103,845	263,008
Cientes Migrados					
Ingresos Migrados Clientes Nuevos	31,048	78,140	78,594	78,594	78,594
Costos Migrados Clientes Nuevos	- 4,696	- 7,465	- 972	- 972	- 972
CLIENTES MIGRADOS	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
Cliente Totales					
Ingresos Totales Clientes	40,317	128,464	224,814	360,454	541,109
Costos Totales Clientes	-81,696	-116,736	-169,924	-178,987	-200,479
RESULTADO	-41,380	11,728	54,890	181,467	340,630

Se destacan los ingresos por tarjetas prepagas, las comisiones por acuerdos de recaudación, los intereses por saldos depositados a la vista, y el cross sell como principales ponderadores en los ingresos totales.

Considerando la curva de adaptación de Clientes nuevos ya mencionada, los mismos serán considerados con mejor comportamiento que los migrados, tanto en saldos promedios como en consumos, bajo el supuesto que se interesan por el uso de la nueva aplicación.

Se asumirán bonificaciones en los cargos de renovación de las tarjetas prepagas y en los mantenimientos mensuales, basados en las prácticas iniciadas por las actuales nuevas Fintech.

El incentivo recibido de Mastercard está vinculado a un proporcional del volumen de depósitos generados por las tarjetas prepagas.

En relación a los costos de atención al cliente, los mismos se asumirán como un porcentaje de los actuales, teniendo en consideración que **Manki** brindará una solución práctica y fácil de usar, con autonomía e independencia de los Clientes.

Al presentar pérdida en los dos primeros años, se genera un escudo fiscal del 30% sobre el resultado operativo, que representa Usd 170,443. Como consecuencia de lo mencionado, y al tratarse de una sociedad nueva, acumula el crédito y reduce el impuesto a las rentas de los años siguientes, donde se obtienen resultados positivos. El impacto impositivo de dicha disminución permite mejorar la viabilidad del proyecto en términos económicos.

En **Anexo 17** se adjunta detalle del cuadro de resultados diferenciado por Cliente nuevo y migrado.

Cash Flow

Se adjunta a continuación la proyección del flujo de efectivo del negocio. En **Anexo 18** se puede verificar la información soporte para su input:

Proyección de FF Libre	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
	0	1	2	3	4	5
	Inversión					
Flujos de Fondos Operativos						
EBITDA	-	35,345	18,339	62,076	188,654	342,934
Depreciaciones	4,883					
Impuesto Operativo	-	-	4,862	4,053	54,440	102,189
Inversión en NOF	1,008	3,024	9,447	20,688	38,710	65,766
Capex	5,334					
Inversión Pre-Operativa	22,600					
FF Libre	15,979	38,369	13,754	37,336	95,503	174,979
Valor residual a perpetuidad						759,590
FF Libre + VR a perpetuidad	15,979	38,369	13,754	37,336	95,503	934,570
Factor descuento		0.76	0.58	0.44	0.34	0.26
Valor presente de FF en \$	15,979	29,202	7,967	16,460	32,045	238,665
Tipo de Cambio	122	122	122	122	122	122
Valor presente de FF en USD	131	239	65	135	263	1,956
FF Libre + VR a perpetuidad en USD	131	314	113	306	783	7,660

En base a la proyección y considerando la tasa de descuento del 31% cuyo análisis se detallará más adelante, se obtiene información que fundamenta la viabilidad financiera del negocio.

El retorno sobre el capital invertido (TIR) del proyecto se calculó en 111%, lo que representa que el negocio rinde, considerando que dicha tasa es mayor a la tasa de descuento requerida para la inversión.

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Financiamiento

El proyecto estará financiado por el Banco y también con aportes de una importante empresa de servicios financieros como ya se ha mencionado, que dará soporte con su marca, y potenciará la estrategia de lanzamiento como socio estratégico. Mastercard proveerá todo su know how de innovación en materia de pagos para el armado de la propuesta de valor, como empresa especializada en tecnología e innovación en medios de pago. Entre ambos financiamientos suman aproximadamente Usd 285,565.

Inversiones

Dentro de la inversión inicial se consideraron desarrollos y consultorías vinculados al prototipo y a la validación del mismo, que incluyeron estudios de mercado, encuestas, entrevistas y focus group, como también la infraestructura de sistemas y civil necesaria para la puesta en marcha del proyecto. La inversión estimada inicial se vió ayudada por el aporte de Usd 100mil de la marca, lo que representó un impacto positivo para el proyecto.

Se adjunta en **Anexo 20** resumen del régimen de depreciaciones de las necesidades de inversión, y conceptos y monto de la inversión inicial que representan Usd 189,660, considerando que las validaciones y desarrollos del prototipo equivalen al 30% de la inversión total inicial, y son gastos ya incurridos al momento de analizar el proyecto.

X. Condiciones de Viabilidad del Negocio

Viabilidad Financiera del Negocio

Costo de Capital

En relación al contexto macroeconómico, para el cómputo de la tasa de descuento se consideró información pública⁴², con el objetivo de calcular el retorno exigido y el riesgo asociado, teniendo en cuenta los siguientes datos: Rf, rendimiento de un bono libre de riesgo 1%; Beta (β), medida del riesgo de la inversión que los inversores no pueden diversificar obtenida de índices estadísticos de riesgo de empresas Fintech (Global X Fintech en Usd); PRM, prima de riesgo de mercado 5% y; PRP, prima de riesgo país de 7%, por ser mercado emergente.

Adicional, se consideró una probabilidad de fracaso del 20% y se asume también por ser Entidad Financiera privada la que invierte, un costo de liquidez del 42%. Se estima entonces que el rango de razonabilidad de la tasa se encontrará entre el 15% y el 31% en Usd. Siendo conservadores, se utilizará la tasa del 31% para evaluar el proyecto.

Se asumirá TCR (tipo de cambio real en equilibrio) utilizando información de REM⁴³ pronosticada interanual para el año 2021. Los resultados se calcularon en moneda extranjera Usd.

En **Anexo 19** se adjuntan cálculos adicionales que complementan lo expuesto.

Creación de Valor Económico

Se estima un valor actual neto de Usd 2,049MM (VAN). Se realizará análisis de sensibilidad más adelante.

Recupero de Inversión Inicial

La inversión inicial, que será detallada próximamente, tendrá un período de recupero de 35 meses a través de los flujos de caja generados en el proyecto.

⁴² Global X Fintech ETF (FINX), Yahoo Finance, Nasdaq en Usd, Agosto 2020

⁴³ Relevamiento de expectativas de mercado (REM), BCRA, Agosto 2020

Escalabilidad

El éxito del proyecto se basará en ganar con el tiempo, independencia de terceros asociados (Banco, holding), con el objetivo de producir revenue y tráfico autogenerado a la nueva aplicación.

Adicional, se diseñará una estrategia para producir ingresos, que estará acompañada por la de marketing y se espera sea escalable en base a:

1. La construcción de un score alternativo de crédito propio
2. Creación y lanzamiento de un MVP de préstamos, con onboarding digital para la captación de Clientes desatendidos financieramente
3. Estimular la demanda desde social media
4. Asociación con micro retailers para acelerar el ingreso de la propuesta de valor y la cobertura de mercado en todo el país
5. Acciones complementarias con partners para lograr penetrar en nuevas redes de distribución

Análisis de Sensibilidad

Se plantea a continuación el análisis de sensibilidad sobre la variable de saldos a la vista de la tarjeta prepaga, donde se refleja el cash in para Clientes nuevos, es decir, el porcentaje de ingresos que se destina a “cargar” la billetera por parte de los usuarios. Se analizan tres escenarios, como se presenta a continuación:

Escenario 1 - Supuesto original Año 1 → 30%

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO	- 67,732	- 58,947	- 22,733	103,845	263,008
RESULTADO ACUMULADO	- 67,732	- 126,679	- 149,411	- 45,567	217,441
Resultado por Cliente Nuevo	- 3,441	- 1,123	- 225	692	1,275
Cash in (% del ingreso)	30%	35%	45%	50%	50%

Escenario 2 - Suba año 1 → 37,5% (+25%)

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO	- 66,954	- 55,362	- 17,893	109,344	281,292
RESULTADO ACUMULADO	- 66,954	- 122,316	- 140,209	- 30,866	250,426
Resultado por Cliente Nuevo	- 3,401	- 1,055	- 177	729	1,364
Cash in (% del ingreso)	37.5%	42.5%	47.5%	52.5%	57.5%

Escenario 3 – Baja año 1 → 25% (-16,7%)

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO	- 68,251	- 61,336	- 32,476	81,848	238,917
RESULTADO ACUMULADO	- 68,251	- 129,587	- 162,063	- 80,215	158,702
Resultado por Cliente Nuevo	- 3,467	- 1,168	- 321	546	1,158
Cash in (% del ingreso)	25%	30%	35%	40%	45%

Se verifica que una variabilidad del 1% en el cash in, destinado a aumentar el saldo de la billetera, tiene un impacto en ingresos y resultados del 0,4% y 0,05% respectivamente.

También se comprueba que en el primer año hay una suba de los ingresos de 9,8% y en el resultado de 1,1%, producto de aumentar a 37,5% el saldo vista en la tarjeta prepaga.

Analizando la baja a un 25% por el mismo concepto, los ingresos caen con un impacto negativo en el primer año en un -6,5% y en el resultado de -0,8%.

Respecto del costo de capital, se evaluaron también tres escenarios, con la variación de la probabilidad de fracaso y cambios en el costo de liquidez de la Entidad que financia el proyecto, con el objetivo de ver reflejado su impacto en VAN y TIR como se muestra a continuación:

Escenario 1 - Supuesto original tasa de descuento → 31%	Escenario 1 - Supuesto original tasa de descuento → 31%
Probabilidad de fracaso 20%	Costo de liquidez 42%
VAN → 2,049	VAN → 2,049
TIR → 111%	TIR → 111%
Escenario 2 - Supuesto alta tasa de descuento → 36%	Escenario 2 - Supuesto alta tasa de descuento → 33%
Probabilidad de fracaso 30%	Costo de liquidez 45%
VAN → 1,552	VAN → 1,850
TIR → 107%	TIR → 110%
Escenario 3 - Supuesto baja tasa de descuento → 28%	Escenario 3 - Supuesto baja tasa de descuento → 28%
Probabilidad de fracaso 10%	Costo de liquidez 35%
VAN → 2,619	VAN → 2,599
TIR → 115%	TIR → 115%

Se concluye que, a mayor probabilidad de fracaso, menor retorno de inversión y menor VAN, representando en el análisis realizado una disminución de Usd 500mil, estimados en relación a un aumento en 10% de la variable de ajuste.

Respecto al costo de liquidez asociado al respaldo financiero de la Entidad que patrocina el proyecto, se verifica que una disminución en un 7% de dicho concepto, refleja un impacto positivo en el VAN, y se ve aumentado el retorno de la inversión de 111% a 115%.

También se evaluó un escenario para obtener una TIR del 81%, la que se logrará captando el 50% de los clientes en los primeros cinco años (188mil).

En **Anexo 21** se detallan los resultados obtenidos.

Para concluir, si se quisiera llegar a un mínimo de TIR del 31% en Usd, que iguale a la tasa de descuento a la que se evaluará el proyecto como límite inferior máximo, se requerirá captar el 20% de los usuarios propuestos inicialmente, llegando a un total de 75mil al final de los cinco primeros años.

En **Anexo 22** se detallan los resultados obtenidos.

Principales Riesgos

La viabilidad del negocio se podría ver afectada en relación a diferentes escenarios que impactan directamente en sus resultados. Un aspecto a considerar importante está relacionado a los resultados negativos de la Entidad Financiera que patrocina el proyecto, producto del efecto de la pandemia mundial en el mercado financiero.

La baja colocación de préstamos en canales presenciales podría provocar la pérdida de Clientes potenciales a ser público objetivo para la solución digital.

También las restricciones vigentes en los límites a la libre negociación de las tasas activas y pasivas, y los aumentos de comisiones a Clientes actuales del Banco, podrían llevar a la disminución de recursos humanos, que se verían afectados por la baja de ingresos para la Entidad. Esto podría reflejar a futuro un cuello de botella en las áreas de soporte, que se considerarían necesarias para la implementación del proyecto.

Otro importante riesgo a considerar es que las regulaciones vigentes en torno a las empresas Fintech, aún no se igualan a las normadas para las entidades financieras, con lo cual siguen siendo barreras de entrada flexibles al mercado para el ingreso de nuevos jugadores, que competirían con la presente propuesta de valor.

Cambios en la mencionada flexibilidad normativa, podrían limitar a futuro la actividad de las Fintech, incluso disminuir los beneficios impositivos, producto de su calificación actual como proveedores de servicios tecnológicos financieros. Esto último también limitaría la estrategia de la nueva empresa.

Las condiciones del contexto actual en torno a políticas económicas y cuestiones sociales principalmente podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, si el segmento target continúa viéndose impactado por la desocupación o la disminución de sus ingresos actuales, lo que limitaría el Cliente objetivo a ser alcanzado en cada período del proyecto.

La gestión de riesgos a nivel Clientes también es clave a considerar, vinculada al incumplimiento operativo, lo que podría significar un efecto negativo reputacional para la nueva empresa, en especial considerando que una gran parte de la estrategia de marketing estará dirigida a campañas en redes sociales, lo que aceleraría un daño potencial de la nueva organización.

También se debe tener en cuenta que los aspectos asociados a la seguridad informática deben ser una prioridad, por exponer los datos y productos de los Clientes a mayores riesgos. Es clave para el éxito invertir en ciberseguridad para evitar la vulnerabilidad en torno a ataques cibernéticos.

Para concluir, y considerados pilar fundamental de la estrategia de salida al mercado los acuerdos que se celebren con los partners, los mismos deben gestionarse bajo condiciones que sean de interés para ambas partes, evitando que competidores puedan ofrecer mejores alternativas en las alianzas

Teniendo en cuenta los principales riesgos detectados, es importante que se realice seguimiento y control de la gestión del riesgo, la que debe tener una visión integral del negocio en su conjunto.

Aspectos Legales y Regulatorios

Para el desarrollo de **Manki**, se propone la creación de una nueva Sociedad Anónima con domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objeto de “...realizar el desarrollo de software, servicios informáticos y digitales, plataformas e infraestructura asociada directa o indirectamente a medios de pago, difusión, representación, y comercialización de servicios, bancos de datos e información de todo tipo para uso comercial y financiero dentro del territorio nacional y para su exportación; (ii) el desarrollo, mantenimiento y/o actualización de plataformas o aplicaciones informáticas para la explotación por parte de

terceros, de los servicios de banca móvil, pagos y transacciones, mercado de divisas, criptomonedas, monedas alternativas, emisión y negociación de instrumentos financieros en bolsas y mercados autorizados por la Comisión Nacional de Valores. Desarrollo de sistemas de seguridad financiera, gestión automatizada de procesos y digitalización, desarrollo del sistema de asesoramiento en línea, y de servicios informáticos vinculados a monederos digitales; (iii) desarrollo, mantenimiento y/o actualización de plataformas (marketplace) tecnológicas facilitadoras para la comercialización, promoción y administración de créditos, de préstamos a personas humanas y/o jurídicas, de tarjetas de crédito, entre otros servicios financieros y no financieros...⁴⁴

Considerando el objeto de la nueva sociedad, la misma como se mencionó, será incluida dentro de los beneficios de la Ley 27506 “*Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento*”, con la finalidad de promocionar actividades económicas que aplican el uso del conocimiento y la digitalización de la información, apoyado en los avances de la tecnología y prestación de servicios y/o mejoras de procesos⁴⁵.

Al ser beneficiarios del régimen mencionado, la sociedad gozará de estabilidad fiscal, no viendo incrementada la carga tributaria total nacional, incluyendo impuestos directos, tasas y contribuciones, como también derechos de importación y exportación.

Asimismo, se accederá a beneficios en las contribuciones patronales de los trabajadores en relación de dependencia de la nueva sociedad; un incentivo adicional en forma de bono de crédito fiscal; alícuota reducida de impuesto a las rentas; y será sujeto no pasible de retenciones ni percepciones de impuesto al valor agregado.

Adicional, con el objetivo de brindar mayor transparencia, el BCRA emitió a principios de 2020, normas que regulan las empresas Fintech bajo la denominación de Proveedores de Servicios de Pago (PSPs), como lo será **Manki**. Se consideran PSPs a las personas jurídicas que, sin ser entidades

⁴⁴ Según contrato nueva sociedad

⁴⁵ www.boletinoficial.gob.ar, sancionada el 22/05/19, publicada en Boletín Nacional el 10/06/19

financieras, cumplen una función dentro del esquema de pagos minorista (transferencias de fondos) en el sistema de pagos global. Dicha normativa exige la inscripción en AFIP y regula las condiciones para funcionar como la administración de fondos de los Clientes, el régimen informativo, de vigilancia y de transparencia⁴⁶; e incumplimiento y sanciones para los miembros de sus órganos de gobierno, administración y fiscalización.

También la Unidad de Información Financiera (UIF), establece un marco regulatorio donde incluye a los facilitadores de pagos como las Fintech, a contar con políticas y procedimientos, y la realización de evaluaciones de riesgo de sus Clientes, con el objetivo de prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo⁴⁷.



⁴⁶ Proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago - Comunicación "A" 6885, BCRA, 30/01/20

⁴⁷ Resolución 76/2019, Unidad de Información Financiera, Boletín Oficial de la República Argentina, 26/10/19

XI. Conclusiones

La transformación del sistema financiero iniciado por las nuevas empresas de base tecnológica, impulsan día a día a que las sociedades operen “sin efectivo”, llevando a que el ecosistema digital signifique un cambio de paradigma para los bancos tradicionales, a los que se les comenzó a presentar una competencia inesperada mediante la innovación y la tecnología.

Manki nació como una alternativa para reconstruir un modelo de negocios de un Banco tradicional, de experiencia en atención a segmentos sub bancarizados, que necesitaba de transformación tecnológica y agilidad para adaptarse al futuro, con una visión integral que permita su crecimiento a largo plazo.

Creemos haber encontrado una estrategia que nos posibilite competir en el mercado actual, siendo los primeros en atacar un segmento desatendido financieramente, con vocación e historia sirviendo a este target de Clientes, y con una base actual susceptible a adoptar la solución, todas ventajas competitivas que permitirán al Banco evolucionar sostenidamente.

Con la gamificación como el principal atributo diferencial como herramienta para colaborar en permitir el ahorro y la asistencia crediticia, bases para la inclusión financiera, se buscó aprovechar la escalabilidad con poca inversión y una idea distinta como estrategia, logrando beneficios compatibles con los resultados financieros.

Confiamos en que nuestra solución represente el acceso a servicios financieros de calidad a mayor cantidad de argentinos, a través de una gran oportunidad originada en el dinero móvil, permitiendo una economía digital inclusiva y habilitando la inserción a personas excluidas del sistema financiero tradicional como principal desafío a perseguir.

XII. Fuentes y Bibliografía

- Accenture, “Informe Ecosistema Fintech Argentino”, Banco Interamericano de Desarrollo - Cámara Argentina de Fintech - Accenture, 2018
- Gobierno de la República Argentina, “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”, Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación, 2019
- Subgerencia General de Regulación Financiera - Gerencia de Desarrollo Financiero, “Informe de Inclusión Financiera”, BCRA, 2019 y 2020
- Nika Naghavi, “Informe sobre el estado de la industria del dinero móvil”, GSM Association, 2019
- PricewaterhouseCoopers, “Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?”, PWC, 2019
- Peter Pearce y Wilson Zhang, “Más allá de las Fintech: ocho fuerzas que están cambiando el panorama competitivo”, Deloitte 2017
- R. Jesse McWaters, “Más allá de la tecnología financiera: una evaluación pragmática del potencial disruptivo en servicios financieros”, Foro Económico Mundial, 2017
- Kunt - Klapper - Singer - Ansar - Hess, “Base de datos global Findex “Midiendo la inclusión financiera y la revolución Fintech”, Grupo de Banco Mundial, 2017
- Gobierno de la República Argentina, “Situación y evolución del trabajo registrado”, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020
- Mastercard, “Impacto económico de los pagos en tiempo real”, Deloitte, 2019
- Srividya Manchiraju - Karthik R, “Principales tendencias en pagos: lo que se necesita saber”, Capgemini, 2019
- Instituto de investigación Capgemini, “Reporte de pagos mundial”, Capgemini, 2019
- Strategyzer, “Creadores de la generación de modelos de negocios”, Strategyzer AG, 2019, <https://www.strategyzer.com/vpd>
- Inteligencia de mercado de América, “Inclusión financiera verdadera durante la pandemia Covid-19 - Ciudad Oculta”, Mastercard, 2020

- Opiner, “Estudio de mercado - Proyecto Plataforma digital financiera”, Opiner Brand Market. People. Insights, 2019 y 2020
- Launchpad, “Plataforma de lanzamiento Manki”, Mastercard, 2019
- Coordinación Gerencia de Recursos Humanos - Banco Columbia SA, “Reporte de sustentabilidad”, Banco Columbia SA, 2019
- Johnson - Christensen - Kagermann, “Cómo reinventar su modelo de negocios”, Harvard Business Review, 2008
- BCRA, “Relevamiento de expectativas de mercado - REM Ranking Top 10”, BCRA , 2020:
http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Gerencia de sistemas de pago, “Informe de pagos minoristas”, BCRA, 2019
- Martina Rua, “El futuro del dinero: ¿el fin del efectivo?”, Revista La Nación, Enero 2020
- Sebastián La Mastra, “...Top ten de billeteras virtuales en Argentina”, IproUp, 2020, <https://www.iproup.com/finanzas/14268-billetera-virtual-que-es-y-las-mas-importantes-en-argentina>
- Laura Martínez, “Boon de empresas Fintech... qué regulaciones deben cumplir...”, IproUp, 2020: <https://www.iproup.com/finanzas/14145-fintech-que-regulaciones-deben-cumplir>
- Ana Ehuletche, “Finanzas 4.0... el aislamiento impulsa los nuevos modos de pago”, 2020: <https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-40-por-el-coronavirus-el-aislamiento-impulsa-los-nuevos-modos-de-pago-nid2362675>
- GSMA, “La Economía Móvil en América Latina”, GSM Association, 2019, <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>
- Páginas Oficiales visitadas: <https://www.mercadopago.com.ar/>;
<https://www.uala.com.ar/>; <https://www.redlink.com.ar/>;
<https://www.bancoprovincia.com.ar/>; <https://www.bancomundial.org/>;
<https://www.emarketer.com/>; <https://www.mastercard.com.ar/>;
<https://www.boletinoficial.gob.ar/>; <https://finance.yahoo.com/>;
<https://www.iproup.com/>; <https://secure.bancocolumbia.com.ar/web/>;
<https://camarafintech.com.ar/>; <https://canvanizer.com/>

XIII. Anexos

Anexo 1: Arquetipo de persona y Segmento elegido

→ Arquetipo General Inicial

DEMOGRAFIA Edad: 25-50 años Género: masculino y femenino Clase social: media baja Familia: casados con hijos Ingresos: formales bajos, informales Ocupación: empleados, relación dependencia Residencia: todo el país	PSICOGRAFIA Desorganizados Negativos Apegados a la familia Relajados "Buscas" Persistentes Desconfiados Sociables	TECNOLOGIA Y REDES Uso de smartphone Redes:   	NECESIDADES Simpleza Acceso remoto, autonomía Rapidez, ahorro de tiempo Confiabilidad "Ser parte" Consumir Acceso al crédito
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

→ Perfiles de Mercado



EMPLEADOS PRIVADOS Y ESTATALES

Me preocupa tener mi dinero fragmentado (efectivo, banco, billetera) ya que se me hace más difícil controlar mis gastos

  	PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO 38 años 50% hombres 50% en 40 ciudades	PROFESION PRIMARIA Personal Administrativo OTRAS PROFESIONES Call center, chofer, personal de salud y educación, operario de fábricas, logística, agricultura	INGRESO PROMEDIO \$ 23,000 - \$ 68,000 INTENCION A ADOPTAR Alta: 63% TIENE DESCARGADA APP 62%
	BUSQUEDA DE BENEFICIO • Mostrar en qué se gastó • Ayudar a administrar las finanzas personales • Pagar con código QR	PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO • Inseguridad, miedo al hackeo • Descontrol sobre el manejo	CONSIDERACIONES • Dualidad entre HB y otras billeteras • Capacidad de ahorro por encima del resto • Interés por percibir ingresos mediante nueva solución



AUTONOMOS Y MONOTRIBUTISTAS

Todo se reduce a las comisiones e impuestos

<p>PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO</p> <p>40 años 11% hombres 89% mujeres</p>	<p>PROFESION PRIMARIA Psicólogo / Médico</p> <p>OTRAS PROFESIONES Abogado, arquitecto, contador, peluquero, músico, comerciante, taller, fletero, docencia, diseñador</p>	<p>INGRESO PROMEDIO \$ 23.000 - \$ 68.000</p> <p>INTENCION A ADOPTAR Media: 52%</p> <p>TIENE DESCARGADA APP 49%</p>
<p>BUSQUEDA DE BENEFICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar las finanzas personales Cobrar en el acto por celular 	<p>PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo No comprender funcionamiento, proyección de uso complejo 	<p>CONSIDERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> A mayor edad menor conocimiento de la practicidad de las plataformas digitales como las billeteras



JUBILADOS Y PENSIONADOS

Necesito que gente más joven me explique
No guardo plata debajo del colchón

<p>PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO</p> <p>67 años 60% hombres 40% mujeres</p>	<p>OTRAS PROFESIONES Vendedores, empleados administrativos</p>	<p>INGRESO PROMEDIO \$ 23.000 - \$ 41.000</p> <p>INTENCION A ADOPTAR Baja: 26%</p> <p>TIENE DESCARGADA APP 24%</p>
<p>BUSQUEDA DE BENEFICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar mejor las finanzas personales Comprar pasajes 	<p>PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo No comprender funcionamiento, proyección de uso complejo Desconfianza, contacto físico 	<p>CONSIDERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplan por ahorrar y/o invertir dinero en bancos Requieren mayor pedagogía que el resto de los segmentos



CUENTAPROPISTA

Me gusta tener la plata en mano
Hay descuento por usar efectivo
No quiero tener que declarar lo que me ingresa

<p>PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO</p> <p>38 años 45% hombres 55% mujeres</p>	<p>PROFESION PRIMARIA Albañil / Cocinera</p> <p>OTRAS PROFESIONES Gestores, operario, logística, peluquero, hotelería, educación, costurera</p>	<p>INGRESO PROMEDIO \$ 11.500 - \$ 41.500</p> <p>INTENCION A ADOPTAR Alta: 56%</p> <p>TIENE DESCARGADA APP 44%</p>
<p>BUSQUEDA DE BENEFICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar las finanzas personales Cobrar en el acto por celular 	<p>PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo Descontrol sobre el manejo 	<p>CONSIDERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Administración del ingreso de manera informal Imaginario de "blanqueo" de todo ingreso en bancos o billetera No quieren declarar lo que ganan

BENEFICIARIOS ASIGNACIONES

Que no pueda acreditar la carga de la sube



PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO 40 años 10% hombres 90% mujeres	PROFESION PRIMARIA Asistencia social OTRAS PROFESIONES Venta callejera, restaurante, colaborador en peluquería, artesanías	INGRESO PROMEDIO \$ 11.000- \$ 23.000 INTENCION A ADOPTAR Alta: 56% TIENE DESCARGADA APP 52%
BUSQUEDA DE BENEFICIO <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar mejor las finanzas personales Cobrar en el acto por celular 	PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo Blanqueo de ingresos informales 	CONSIDERACIONES <ul style="list-style-type: none"> Administración del ingreso de manera informal Imaginario de "blanqueo" de todo ingreso en banco o billetera No quieren declarar lo que ganan

EMPLEADAS DOMESTICAS

Qué pasaría si me roban el celular?

Pueden gastarme toda la plata?

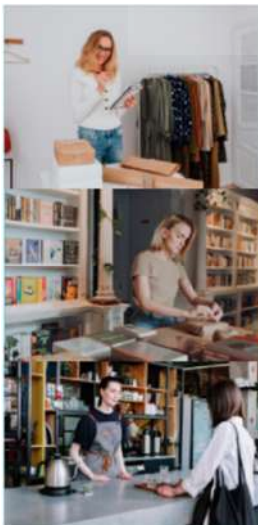


PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO 37 años 10% hombres 90% mujeres	PROFESION PRIMARIA Empleada doméstica OTRAS PROFESIONES Niñera, cuidadora de gente mayor, venta por catálogo	INGRESO PROMEDIO \$ 11.000- \$ 23.000 INTENCION A ADOPTAR Media: 49% TIENE DESCARGADA APP 49%
BUSQUEDA DE BENEFICIO <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar las finanzas personales Cobrar en el acto por celular 	PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo No comprender su funcionamiento, proyección de uso complejo 	CONSIDERACIONES <ul style="list-style-type: none"> Requieren mayores avales de confianza Necesidad de refuerzo pedagógico

DUEÑOS DE COMERCIO

No tener internet..

No tener plata en efectivo..



PERFIL DEMOGRAFICO PROMEDIO 37 años 40% hombres 60% mujeres	PROFESION PRIMARIA Gastronomía / Peluquería OTRAS PROFESIONES Centros de estética, kiosco, almacén, tiendas online, artesanos, ferretería, lavaderos, librerías, panaderías	INGRESO PROMEDIO \$ 23.500- \$ 68.000 INTENCION A ADOPTAR Alta: 70% TIENE DESCARGADA APP 76%
BUSQUEDA DE BENEFICIO <ul style="list-style-type: none"> Mostrar en qué se gastó Ayudar a administrar las finanzas personales Cobrar en el acto por celular 	PRINCIPAL BARRERA DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> Inseguridad, miedo al hackeo Pérdida del control diario de los ingresos 	CONSIDERACIONES <ul style="list-style-type: none"> Posible adopción orgánica de la propuesta Alta cultura de uso

Anexo 4: Screenshots de aplicación **Manki**

→ **Manki** – Onboarding



→ **Manki** - Login in



→ **Manki** - Alta de Cliente y Creación de Cuenta

¡Cree su cuenta!

Informaciones de contacto
Díganos quién eres

Nombre

Teléfono móvil

E-mail

VERIFICAR MI TELÉFONO

¡Cree su cuenta!

Verifica su teléfono
Ingrese el código de verificación enviado a su teléfono

Código de verificación

VERIFICAR

¿No recibió el código? **REENVÍALO**

¡Cree su cuenta!

Sacate una selfie
Tome un selfie y asegúrese de mirarse hacia la cámara

¡Cree su cuenta!

Sacale una foto a tu DNI
Apunte la cámara al frente de su DNI

¡Cree su cuenta!

Verifica su dirección
Es esta tu dirección?

Dirección
Dr. Gregorio Arzoz Alfaro

Número
400

Indicador
C1-405C10

Ciudad
CABA

Provincia
Buenos Aires

SÍ, ES CORRECTO

¡Cree su cuenta!

Términos & condiciones

El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. La AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, Órgano de Control de la Ley N° 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que se interpongan con relación al incumplimiento de las normas sobre protección de datos personales.

IMPORTANTE: Ante su consulta o reclamo, le informaremos un número de referencia para que pueda realizar el seguimiento del mismo. El plazo máximo de respuesta será de veinte (20) días hábiles. En los casos en que no reciba nuestra respuesta, o bien ante su disconformidad con la resolución adoptada, podrá informarnos al área de Protección al Usuario de Servicios Financieros del Banco Central de la República Argentina ingresando a www.usuariosfinancieros.gob.ar.

Aceptar los términos

CREAR MI CUENTA

→ **Manki** - Home y Navegación

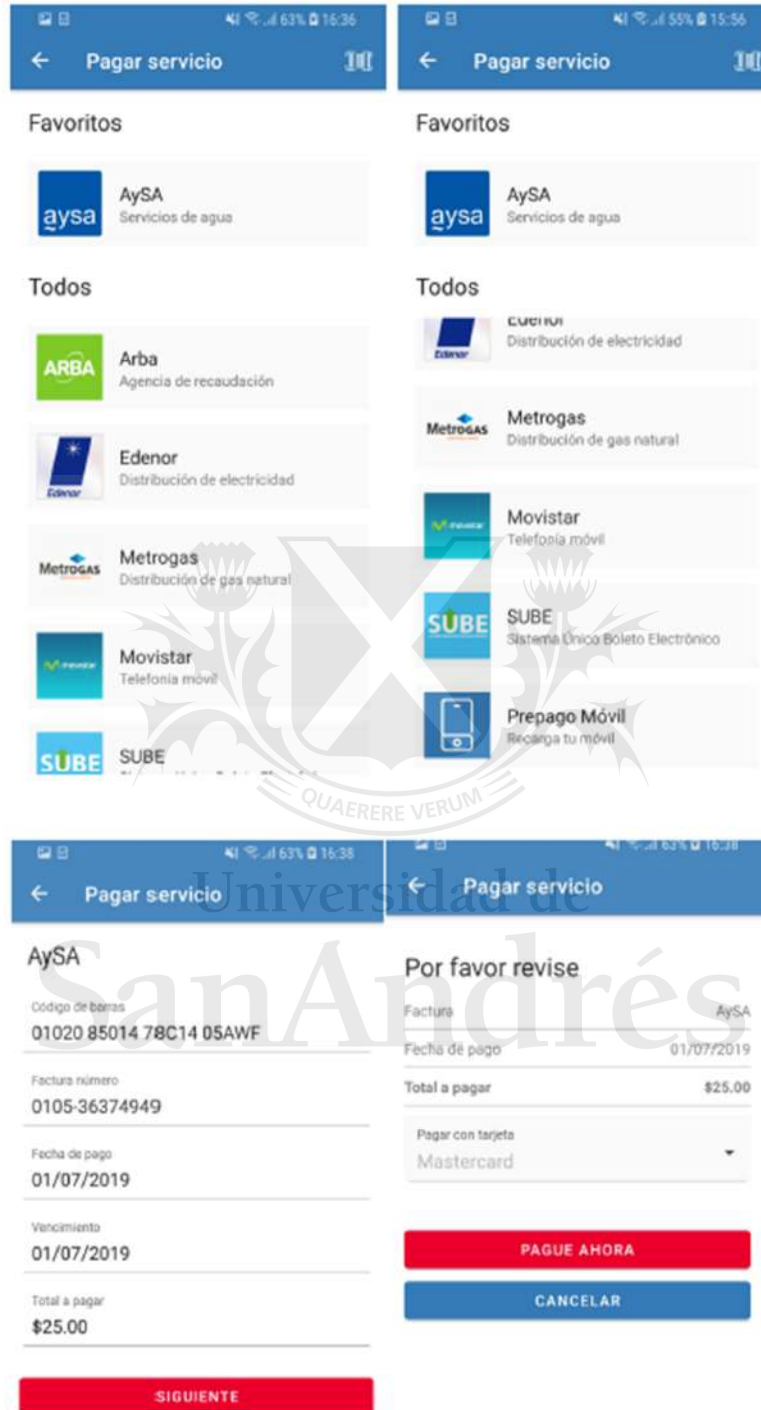


→ **Manki** - Cobros y Pagos QR

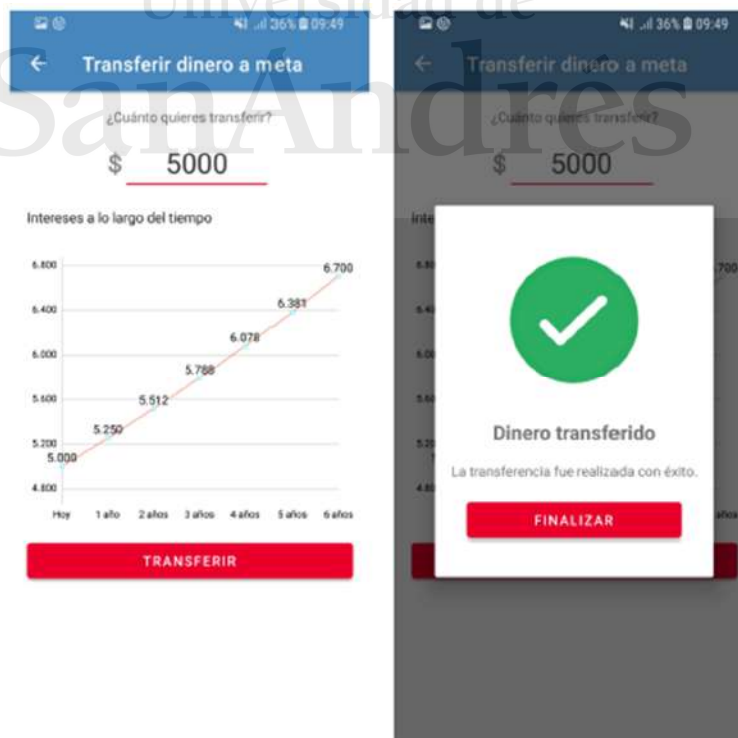
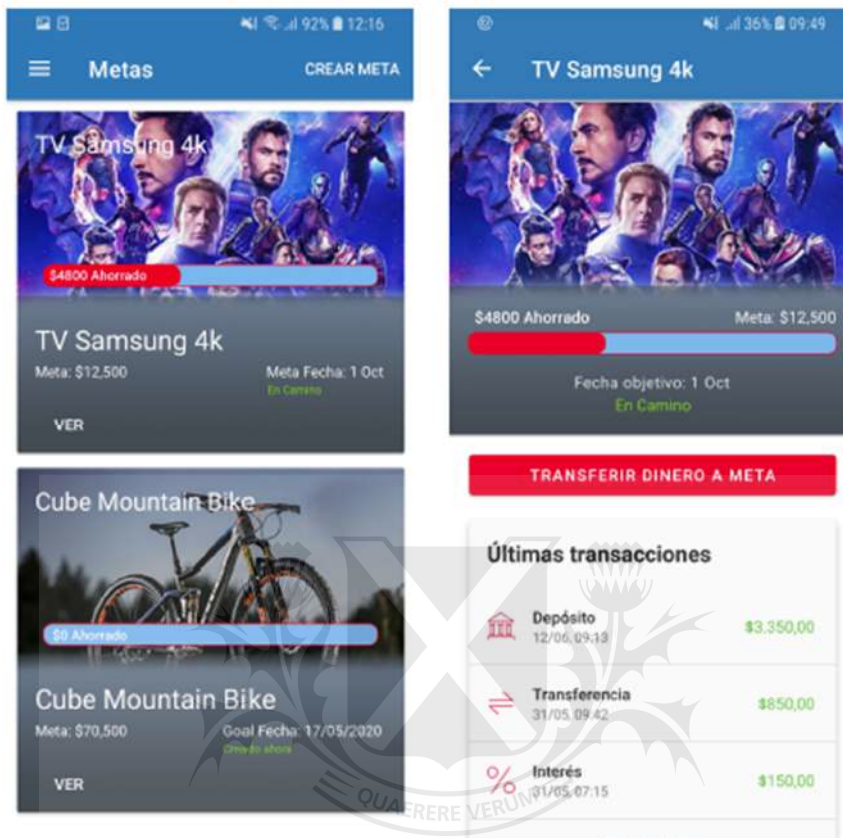


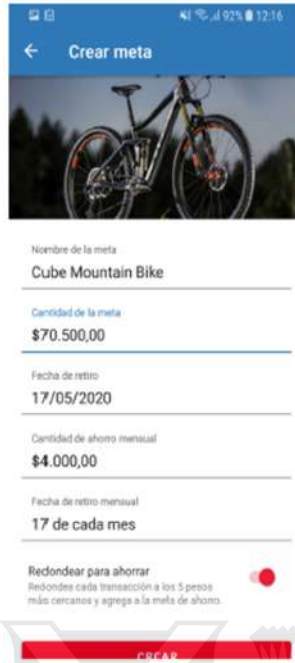


→ **Manki** - Pago de Servicios

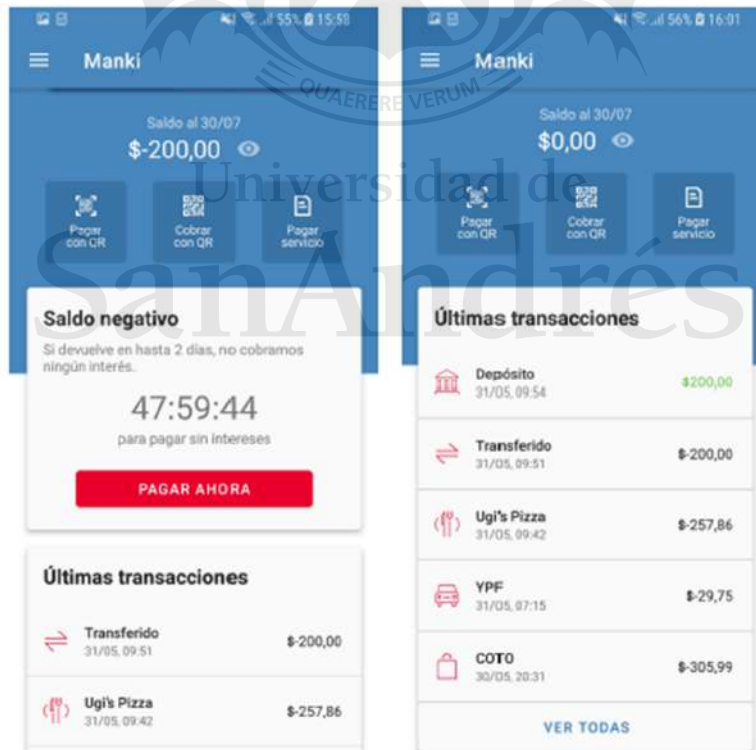


→ **Manki** - Ahorro y Metas





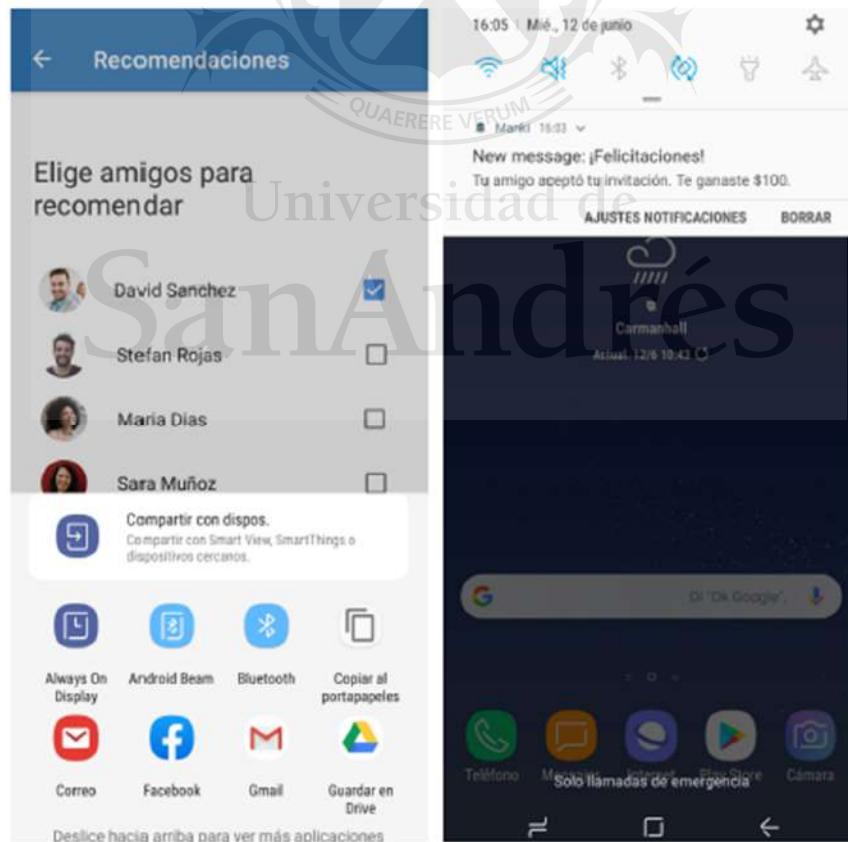
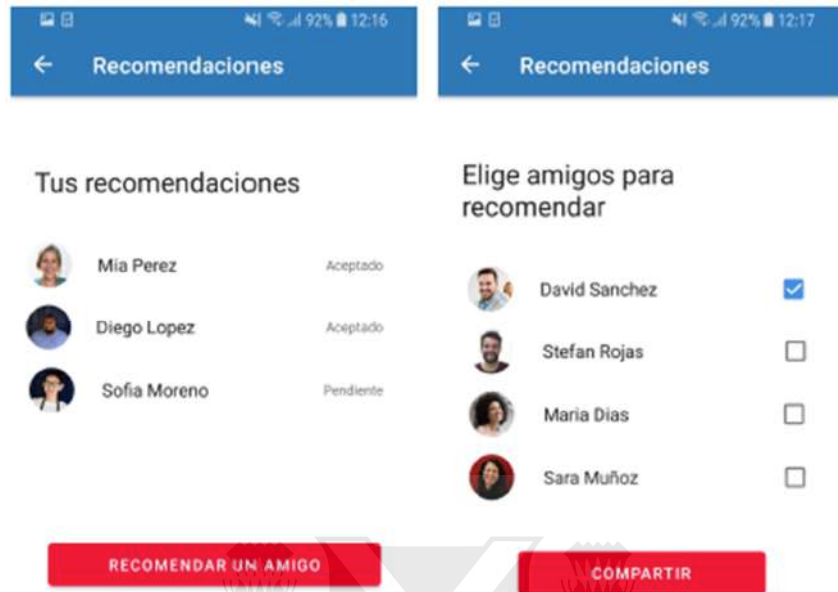
→ **Manki** - Saldos Negativos



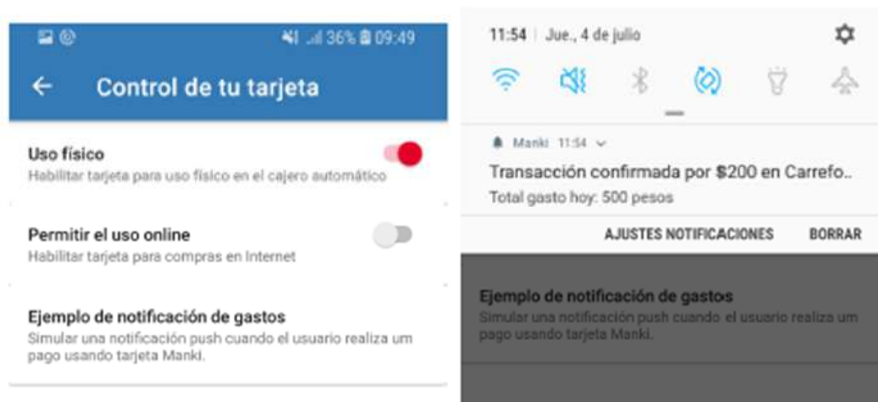
→ **Manki** - Control de Gastos



→ **Manki** - Programa de Referidos

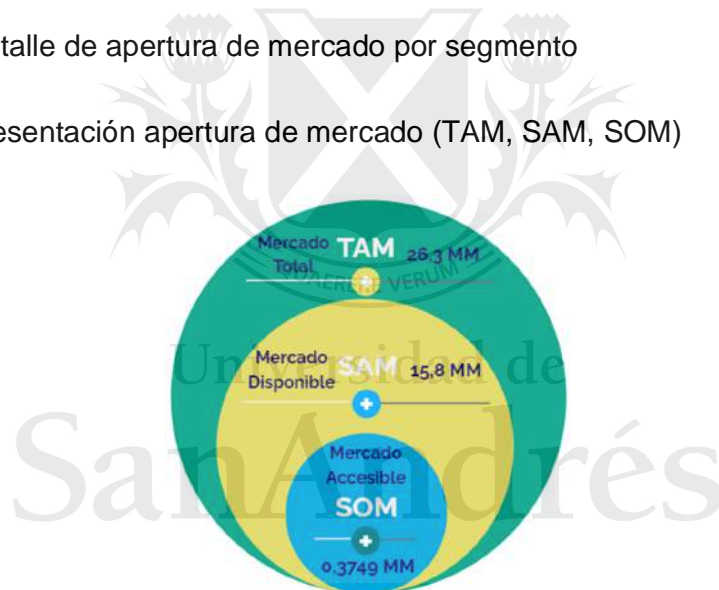


→ **Manki** - Notificación de Compras



Anexo 5: Detalle de apertura de mercado por segmento

→ Representación apertura de mercado (TAM, SAM, SOM)



→ Mercado Abierto

Mercado Abierto (MM)	TAM	SAM				SOM				
	Total Tamaño del Mercado (Q)	% sub bancarizados	% no bancarizados	Universo Potencial sub	Universo Potencial no ban	Total Universo Potencial	Intención adopción	Mercado Objetivo	Target a 5 años %	Total Mercado Objetivo
Empleados privados y estatales	9.3	40%	20%	3.7	1.9	5.6	63%	3.5	6%	0.2136
Autónomos y Monotributistas	1.9	40%	20%	0.8	0.4	1.1	52%	0.6	4%	0.0237
Jubilados y Pensionados	8.8	40%	20%	3.5	1.8	5.3	26%	1.4	3%	0.0412
Cuentapropistas	2.7	40%	20%	1.1	0.5	1.6	56%	0.9	4%	0.0363
Beneficiarios Asistencias	1.5	40%	20%	0.6	0.3	0.9	56%	0.5	6%	0.0302
Empleadas domésticas	1.5	40%	20%	0.6	0.3	0.9	46%	0.4	6%	0.0248
Dueños Comercios	0.6	40%	20%	0.2	0.1	0.4	70%	0.3	2%	0.0050
Totales Q/%	26.3			10.5	5.3	15.8		7.6		0.3749
Total Mercado Objetivo										374,972

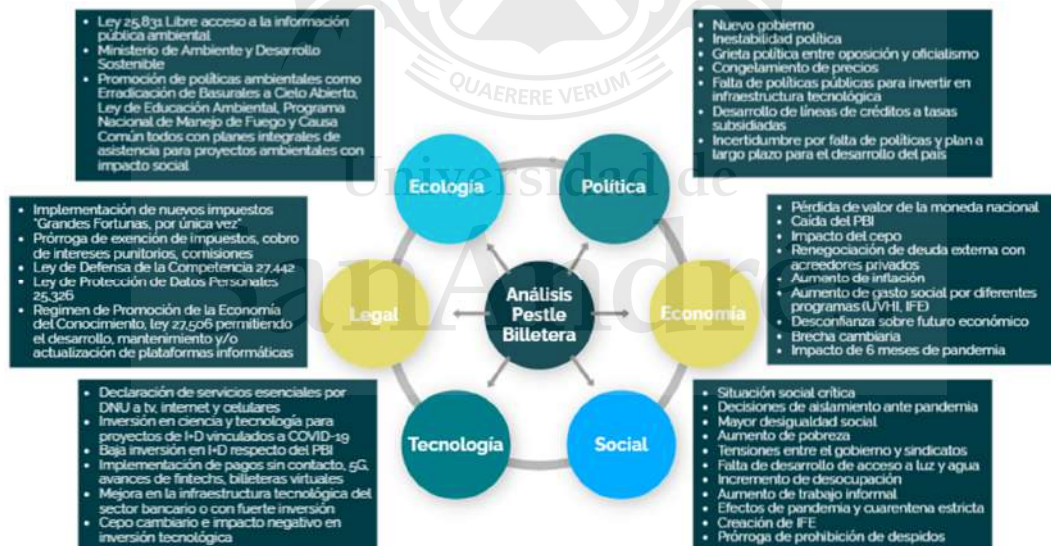
→ Clientes migrados del banco

Segmentación	Banco	% Alcance	Alcance (2 años)
Beneficiarios Asistencias Sociales	93,752	80%	75,002
Titulares Tarjetas de Crédito	21,551	10%	2,155
Titulares Préstamos Pago Voluntario	28,535	10%	2,854
Total Clientes Migrados	143,838	56%	80,010

Anexo 6: Comparativo de la competencia basado en funcionalidades actuales

Solución	Requiere App	Requiere User	Requiere Tarjeta	Pago de servicio	Recarga transporte	Recarga celular	Compras QR	Enviar dinero	Recibir dinero	Gaming ahorro	Redondeo vuetos	Saldos negativos
Mercado Pago	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Ualá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Cuenta DNI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
ValePei	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Nueva Billetera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Anexo 7: Análisis del contexto mediante herramienta Pestle

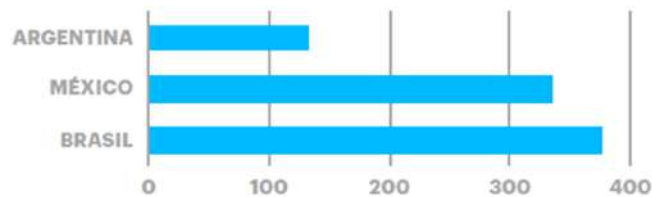


Anexo 8:⁴⁸ Información de Fintech y economía móvil (Argentina y Latinoamérica)

→ Clusters de Empresas Fintech en Argentina

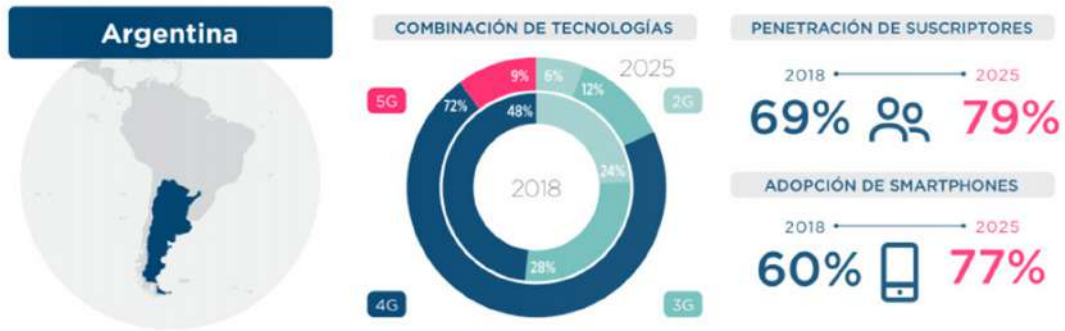


→ Cantidad de Fintech por país en Latinoamérica



⁴⁸ Informe ecosistemas Fintech argentino, BID, Accenture y Cámara Argentina Fintech, 2018

→ Evolución de la Economía Móvil en Argentina⁴⁹



Anexo 9: Análisis de la Industria mediante herramienta 5 Fuerzas de Porter



⁴⁹ La Economía Móvil en América Latina, GSMA Association, 2019

Anexo 10: Representación gráfica del Canvas Business Model



Anexo 11: Ponderación por Línea de Ingresos

Líneas de ingresos consideradas	% sobre total ingresos	
	Año 1	Año 5
1 CROSS SELL Comisión por seguros emitidos + rentabilidad por tarjetas de crédito	35%	49%
2 TARJETA PREPAGA Arancel por consumos domésticos e internacionales, incentivos, saldos vista	31%	15%
3 SERVICIOS Comisiones por acuerdos de recaudación de servicios	21%	15%
4 SALDOS VISTA Ingresos por colocar saldos vista a tasa de referencia	9%	12%
5 PRESTAMOS Interés por capital prestado	0%	6%
6 PAGOS QR Ingresos por pagos QR	1%	2%
7 DESCUBIERTO Interés por utilización saldos descubierto	1%	1%
8 CAMBIOS Comisión por operaciones de moneda extranjera	0%	1%

Anexo 12: Logo de **Manki**



Anexo 13: Embudo o Funnel de Ventas/Conversión



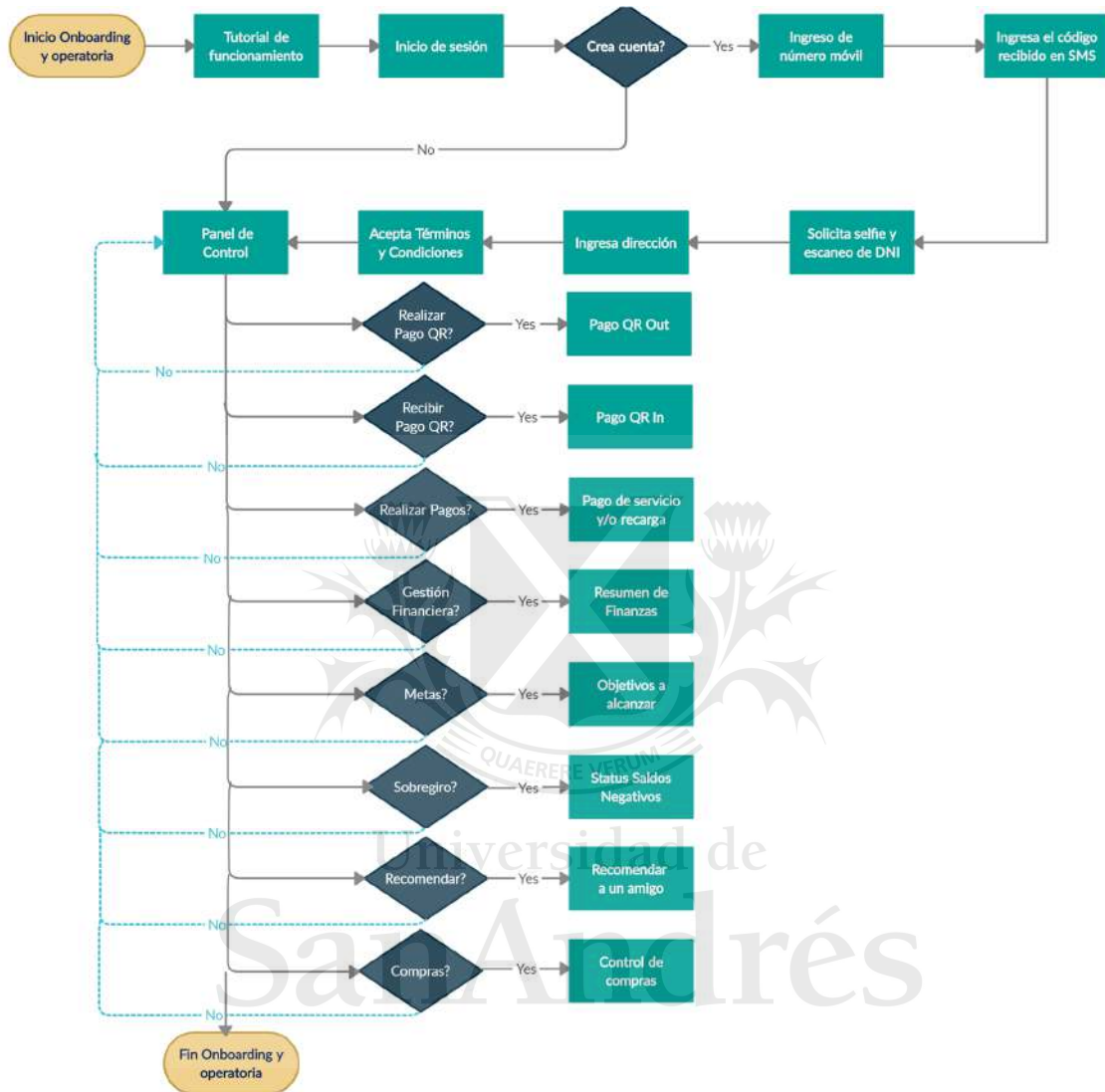
Anexo 14: Plan Cronológico de Implementación



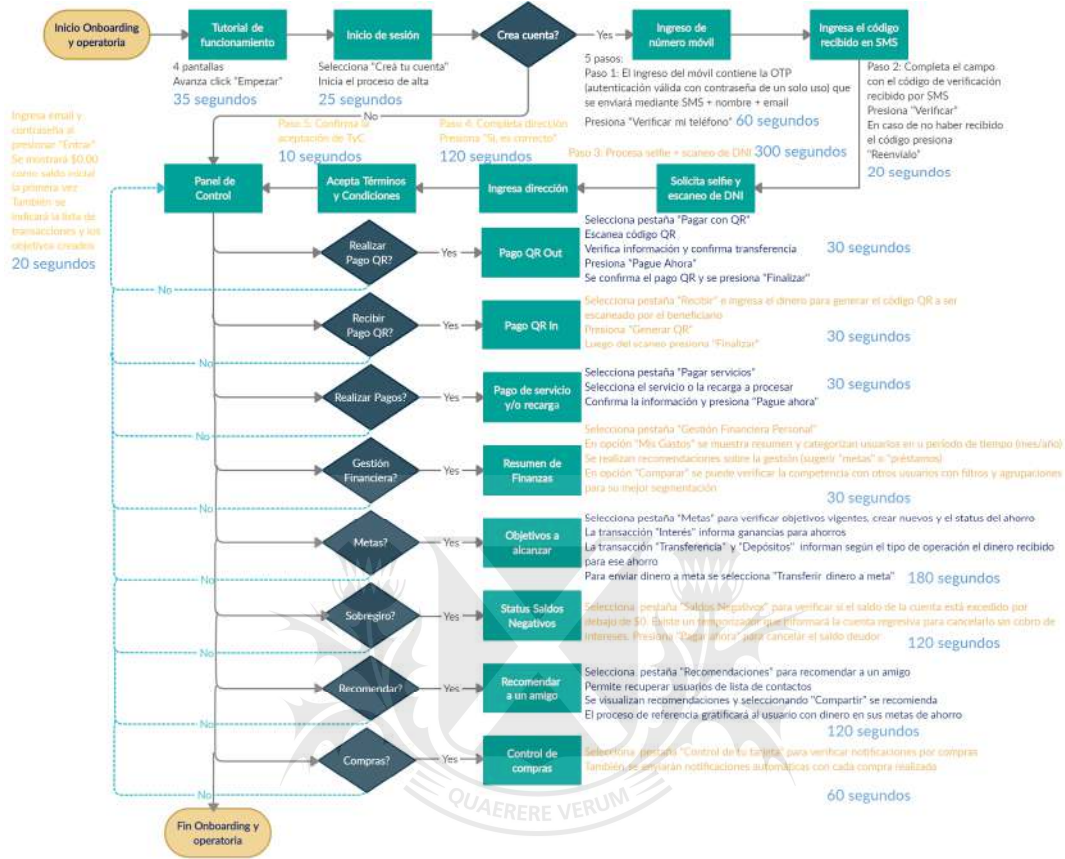
Universidad de
San Andrés

Anexo 15:

→ Diagrama de Flujo



→ Diagrama de Flujo con descripción de tareas



→ Actividades con tiempos de proceso, capacidad y utilización

Tarea	Descripción tarea	Tiempo en seg	Q Clientes x día	Seg x Cliente	CAPACIDAD	UTILIZACION	OBSERVACION
1	Tutorial de funcionamiento	35	249	8726	7.12		
2	Inicio sesión	25	249	6233	9.97		
3	Creación de cuenta- ingreso de número de móv	60	249	14958	4.16		
4	Ingreso del código recibido por SMS	20	249	4986	12.47		
5	Solicita selfie y scaneo de DNI	300	249	74792	0.83	100%	Cuello de botella 1
6	Ingresar dirección	120	249	29917	2.08		
7	Acepta términos y condiciones	10	249	2493	24.93		
8	Accede a panel de control	20	249	4986	12.47		
9	Realiza pago QR	30	249	7479	8.31		
10	Recibe pago QR	30	249	7479	8.31		
11	Realiza pagos y recargas	30	249	7479	8.31		
12	Consulta resumen gestión financiera	30	249	7479	8.31		
13	Validación de metas	180	249	44875	1.39		Cuello de botella 2
14	Validación saldos negativos	120	249	29917	2.08		
15	Recomendación de amigos	120	249	29917	2.08		
16	Control de compras	60	249	14958	4.16		

Anexo 16: Estrategia de Implementación - Ecosistema Propuesto



Anexo 17: Cuadro de resultados por Cliente

EERR Clientes Nuevos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjeta Prepaga	2,918	11,294	27,392	49,363	69,921
Servicios-Comisiones por acuerdos de recaudación (PF/RP)	1,947	9,757	24,531	44,097	68,778
Resultados por financiación	125	1,221	5,947	16,154	28,238
Resultados por descubierto	125	533	1,459	2,649	3,757
Resultados por préstamos	-	548	3,445	9,850	16,556
Resultados por microcréditos	-	140	1,043	3,655	7,925
Xsell	3,260	22,114	70,033	130,850	228,649
Pagos QR	130	580	1,677	3,974	7,969
Operaciones de Cambio	-	138	589	1,614	2,930
Ingresos por saldos vista	790	4,961	15,547	35,063	55,006
TOTAL INGRESOS	9,268	50,324	146,219	281,860	462,515
Egresos por Tarjeta Prepaga	8,171	13,772	22,157	27,187	34,240
Procesamiento	238	1,020	2,793	5,071	7,191
Promociones y descuento	94	400	1,096	1,990	2,822
Marca transaccional (costo por prepaga, switching, consumos, fijos)	799	2,631	5,752	9,398	13,053
Emisión y envío de plástico	7,040	9,722	12,515	10,727	11,174
Gastos Fijos	68,829	95,499	146,796	150,828	165,267
Servidores	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Customer	1,240	4,547	9,686	15,828	22,442
ATM extracciones	2,934	7,172	11,457	18,722	26,546
Adquisición	28,123	37,497	46,871	37,497	37,497
Acciones de MKT y mantenimiento	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Infraestructura	4,282	4,282	4,282	4,282	4,282
RRHH	22,750	32,500	65,000	65,000	65,000
TOTAL EGRESOS	77,000	109,271	168,952	178,015	199,507

RESULTADO	- 67,732	- 58,947	- 22,733	103,845	263,008
RESULTADO ACUMULADO	- 67,732	- 126,679	- 149,411	- 45,567	217,441
Altas Netas	56,246	74,994	93,743	74,994	74,994
Stock de Clientes habilitados	56,246	131,240	224,983	299,977	374,972
Sotck de Clientes nuevos activos acumulados	19,686	52,496	101,242	149,989	206,234
% Activos / Habilitados	35%	40%	45%	50%	55%
Resultado por Cliente Nuevo	- 1,204	- 449	- 101	346	701
Resultado por Cliente Nuevo Activo	- 3,441	- 1,123	- 225	692	1,275
Contribución Marginal	1,097	36,552	124,063	254,673	428,274
Resultado Bruto	- 67,694	- 60,322	- 30,730	77,496	219,568

EERR Clientes Migrados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro Customer	302	1,058	1,512	1,512	1,512
Ahorro atención al Cliente	302	1,058	1,512	1,512	1,512
Ahorro ATM	29,426	73,770	73,770	73,770	73,770
Por consultas	13,501	33,848	33,848	33,848	33,848
Por extracciones	15,924	39,922	39,922	39,922	39,922
Ingreso Marginal por uso de billetera	1,321	3,312	3,312	3,312	3,312
Ingresos anuales	1,436	3,600	3,600	3,600	3,600
IIBB	- 115	- 288	- 288	- 288	- 288
Ingreso marginal mensual por Cliente	10	10	10	10	10
Xsell migrados	50%	50%	50%	50%	50%
Ingreso mensual por Cliente	120	300	300	300	300
TOTAL AHORRO / INGRESOS	31,048	78,140	78,594	78,594	78,594
Egresos Prepaga	- 4,696	- 7,465	- 972	- 972	- 972
	5,828	11,516	10,614	17,431	24,038
RESULTADO	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
RESULTADO ACUMULADO	26,352	97,027	174,649	252,272	329,894
Stock de Clientes Migrados	31,915	80,010	80,010	80,010	80,010
Sotck de Clientes Migrados Activos	23,936	60,008	60,008	60,008	60,008
Resultado por Cliente Migrado Activo	1,101	1,178	1,294	1,294	1,294
Contribución Marginal	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
Resultado Bruto	26,467	70,963	77,910	77,910	77,910

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes Nuevos					
Ingresos Totales Clientes Nuevos	9,268	50,324	146,219	281,860	462,515
Costos Totales Clientes Nuevos	- 77,000	- 109,271	- 168,952	- 178,015	- 199,507
CLIENTES NUEVOS	- 67,732	- 58,947	- 22,733	103,845	263,008
Clientes Migrados					
Ingresos Migrados Clientes Nuevos	31,048	78,140	78,594	78,594	78,594
Costos Migrados Clientes Nuevos	- 4,696	- 7,465	- 972	- 972	- 972
CLIENTES MIGRADOS	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
Cliente Totales					
Ingresos Totales Clientes	40,317	128,464	224,814	360,454	541,109
Costos Totales Clientes	- 81,696	- 116,736	- 169,924	- 178,987	- 200,479
Resultado Operativo	- 41,380	11,728	54,890	181,467	340,630
Contribución Marginal (Ingresos - Costos Variables)	27,449	107,227	201,685	332,295	505,897
Resultado Bruto	- 41,227	10,641	47,180	155,406	297,478

Anexo 18: Información soporte para input de Cash Flow

Input para Proyección	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	Dic-27 y más
	Inv año 0	1	2	3	4	5	Perpetuidad	
EBIT (Resultado Operativo)	- 27,934	- 41,380	11,728	54,890	181,467	340,630		
Depreciaciones	4,883	6,035	6,611	7,187	7,187	2,304		
Tasa impositiva	30%	30%	30%	30%	30%	30%		
NOF / Ventas		5%	5%	5%	5%	5%		
NOF	1,008	2,016	6,423	11,241	18,023	27,055		
Factor descuento	0.76	0.76	0.58	0.44	0.34	0.26		
Escudo Fiscal pérdida 2021 y 2022*	- 8,380	- 12,414						
Tipo de Cambio***	122	122	122	122	122	122		
Perpetuidad								759,590
Clientes	-	19,686	32,810	48,746	48,746	56,246		
Escudo Fiscal LTV	0							
Escudo Fiscal LTV acumulado			0 - 16	- 321 - 596	- 771			
			- 16	- 337	- 933	- 771		
Total Escudo Fiscal			- 20,794					
Total Escudo Fiscal Usd			- 170					

Anexo 19: Cálculo de Tasa de Descuento

$R_f + B \times RPM + PRP = 1\% + 1,3 \times 5 + 7\%$	
Tasa de descuento	15%
Probabilidad de fracaso	20%
Nueva tasa de descuento	18%
Costo de liquidez	42%
Tasa de descuento a utilizar	31%

Anexo 20: Inversiones y Régimen de Depreciaciones

Inversiones	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025	Año 5 2026
Inversión desarrollo prototipo	25,900					
Horas desarrollo	10,000					
Costo por hora	37					
Inversión validación prototipo	2,900					
Focus group	800					
Encuestas	600					
Estudios de mercado	1,500					
Desarrollo y consultoría: depreciación					576	576
Desarrollo y consultoría: depreciación				576	576	576
Desarrollo y consultoría: depreciación			1,152	1,152	1,152	1,152
Desarrollo y consultoría (y depreciación)	28,800	3,456	3,456	3,456	3,456	3,456
Infraestructura de sistemas (y depreciación)	1,800	360	360	360	360	360
Infraestructura civil (y depreciación)	5,334	1,067	1,067	1,067	1,067	1,067
Aporte Marca	- 8,000	4,883	6,035	6,611	7,187	7,187
TOTAL INVERSIONES (netas aporte marca)	27,934					
Flujo de Fondos Clientes NUEVOS	-27,934	-67,732	-58,947	-22,733	103,845	263,008
Flujo de Fondos Clientes NUEVOS acum	-27,934	-95,666	-154,612	-177,345	-73,500	189,507
Flujo de Fondos Clientes TOTAL	-27,934	-41,380	11,728	54,890	181,467	340,630
Flujo de Fondos Clientes TOTAL acum	-27,934	-69,314	-57,585	-2,696	178,771	519,401

Anexo 21: Análisis de Sensibilidad (TIR) e impacto en Resultados

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes Nuevos					
Ingresos Totales Clientes Nuevos	4,634	25,162	73,109	140,929	231,257
Costos Totales Clientes Nuevos	- 60,118	- 82,246	- 129,454	- 132,868	- 143,614
CLIENTES NUEVOS	- 55,484	- 57,084	- 56,345	8,061	87,643
Clientes Migrados					
Ingresos Migrados Clientes Nuevos	31,048	78,140	78,594	78,594	78,594
Costos Migrados Clientes Nuevos	- 4,696	- 7,465	- 972	- 972	- 972
CLIENTES MIGRADOS	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
Cliente Totales					
Ingresos Totales Clientes	35,682	103,302	151,704	219,524	309,851
Costos Totales Clientes	- 64,815	- 89,711	- 130,426	- 133,840	- 144,586
Resultado Operativo	- 29,132	13,591	21,277	85,684	165,265
Contribución Marginal (Ingresos - Costos Variables)	23,548	84,481	134,066	200,489	287,289
Resultado Bruto	- 28,998	13,191	17,567	72,798	143,833

Anexo 22: Análisis de Sensibilidad (TIR) e impacto en Resultados

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes Nuevos					
Ingresos Totales Clientes Nuevos	1,854	10,065	29,243	56,371	92,502
Costos Totales Clientes Nuevos	- 49,989	- 66,031	- 105,755	- 105,780	- 110,078
CLIENTES NUEVOS	- 48,136	- 55,966	- 76,512	- 49,409	- 17,576
Clientes Migrados					
Ingresos Migrados Clientes Nuevos	31,048	78,140	78,594	78,594	78,594
Costos Migrados Clientes Nuevos	- 4,696	- 7,465	- 972	- 972	- 972
CLIENTES MIGRADOS	26,352	70,675	77,622	77,622	77,622
Cliente Totales					
Ingresos Totales Clientes	32,902	88,205	107,838	134,966	171,097
Costos Totales Clientes	- 54,685	- 73,496	- 106,727	- 106,752	- 111,051
Resultado Operativo	- 21,783	14,708	1,110	28,213	60,046
Contribución Marginal (Ingresos - Costos Variables)	21,208	70,834	93,496	121,405	156,125
Resultado Bruto	- 21,661	14,722	201	23,233	51,647