



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en Dirección Comercial (CMO)

TEMA: Desarrollo MVP otorgamiento de préstamos personales online para una Telco

Autores:

Licenciado: Rizzo, Martín Osvaldo

N° de legajo: 82685

Licenciado: Regibaud Farina, Tomás

N° de legajo: 1092989

Director del Trabajo Final: Pablo Ozu

Grado obtenido del Director: MBA

Cohorte: CMO2324

Fecha de entrega: 15/10/2024

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista de los autores

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestro tutor, Pablo Ozu, por su constante guía y apoyo. Su compromiso fue fundamental para mantenernos enfocados y poder presentar este trabajo en tiempo y forma.

También extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias —Karina, Vicky, Nico, y Miriam, Norberto— quienes, con su paciencia y aliento, fueron los primeros lectores y críticos de cada versión preliminar, brindándonos siempre su apoyo incondicional.

Finalmente, agradecemos a UADE por brindarnos la oportunidad y los recursos necesarios para realizar este trabajo, y a todos los profesionales de la industria que generosamente compartieron sus conocimientos y experiencias, sumando un valioso aporte a nuestro research. Sin su colaboración, esta tesis no habría alcanzado su nivel actual de profundidad.

ABSTRACT

Esta tesis explora el desarrollo de un modelo de negocio para ofrecer préstamos personales en línea a clientes cautivos de una empresa de telecomunicaciones (Telco). El proyecto propone la creación de un Producto Mínimo Viable (MVP) que aproveche la base de clientes e infraestructura existente de la Telco para ofrecer productos financieros a medida, específicamente préstamos personales, a través de plataformas digitales. El estudio incluye un análisis detallado de la viabilidad financiera y tecnológica, las estrategias de marketing y la implementación operativa.

Las metodologías clave aplicadas incluyen investigación de mercado a través de entrevistas a expertos y análisis de datos secundarios, combinados con herramientas estratégicas como Business Model Canvas y marcos competitivos como las Cinco Fuerzas de Porter. La tesis también examina el recorrido del cliente y describe un plan de marketing destinado a maximizar las tasas de conversión dirigiéndose a los clientes de telecomunicaciones existentes. Además, el plan financiero proporciona proyecciones e indicadores clave de desempeño (KPI) para garantizar la escalabilidad y la rentabilidad.

Los hallazgos sugieren que al centrarse en una estrategia de "pesca en la pecera" donde los préstamos se comercializan entre la audiencia cautiva de la empresa de telecomunicaciones, el modelo podría capitalizar la confianza del cliente y el ecosistema existente. Este enfoque, junto con una plataforma digital sólida y una estrategia de precios competitiva, posiciona a la empresa para competir de manera efectiva en el espacio fintech. El plan proyecta capturar el 40% del mercado obtenible y útil (SOM) en tres años, posicionando el negocio para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

This thesis explores the development of a business model for offering personal loans online to captive customers of a telecommunications company (Telco). The project proposes the creation of a Minimum Viable Product (MVP) that leverages the existing customer base and infrastructure of the Telco to offer tailored financial products, specifically personal loans, through digital platforms. The study includes a detailed analysis of the financial and technological viability, marketing strategies, and operational implementation.

Key methodologies applied include market research through expert interviews and secondary data analysis, combined with strategic tools such as the Business Model Canvas and competitive frameworks like Porter's Five Forces. The thesis also examines the customer journey and outlines a marketing plan aimed at maximizing conversion rates by targeting existing Telco customers. Additionally, the financial plan provides projections and key performance indicators (KPIs) to ensure scalability and profitability.

The findings suggest that by focusing on a "fishing in the pond" strategy, where loans are marketed to the Telco's captive audience, the model could capitalize on customer trust and the existing ecosystem. This approach, coupled with a robust digital platform and a competitive pricing strategy, positions the business to compete effectively in the fintech space. The plan projects to capture 40% of the Serviceable Obtainable Market (SOM) within three years, positioning the business for long-term growth and success.

TABLA DE CONTENIDO

1- MARCO TEORICO	6
1.1 CONTEXTUALIZACION DEL TEMA:	6
1.2 EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL MUNDO (FINTECH Y TELCO)	7
1.3 LA INDUSTRIA FINTECH EN ARGENTINA (CRECIMIENTO Y OPORTUNIDADES):	12
1.4 EL CREDITO PERSONAL EN ARGENTINA	16
1.5 SITUACION MACRO	16
1.6 INFORME CREDITO FINTECH	17
2- INVESTIGACION DE MERCADO	19
2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.3 ENTREVISTAS A EXPERTOS	20
2.4 ANÁLISIS COMPETENCIA	22
2.5 TAM, SAM, SOM	24
2.6 CONCLUSIONES GENERALES:	25
3- PRESENTACION DE PRODUCTO	27
3.1 PROPUESTA DE VALOR	27
3.2 BUSINESS CANVAS MODEL	32
3.3 MAPA DE VALOR Y PERFIL DEL CLIENTE	32
3.4 MATRIZ FODA	33
3.5 FUERZAS COMPETITIVAS PORTER	34
3.6 PROPUESTA DE PRODUCTOS (CARACTERISTICAS)	35
4- PLAN DE MARKETING	39
4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING	40
4.2 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO (STP)	41
4.3 DIFERENCIA / PROPUESTA DE VALOR (PRODUCTO)	41
4.4 MIX DE MARKETING (4P)	41
4.5 IMPLEMENTACIÓN	42
4.6 MÉTRICAS Y ANÁLISIS	48
4.7 BASE ESTRATÉGICA	49
4.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA	50
4.9 MATRIZ DE ANSOFF	50
4.10 PLAN DE COMUNICACIÓN	51

5-	PLAN OPERATIVO / ESTUDIO TECNICO	60
5.1	ESTRUCTURA DE RRHH	60
5.2	ROADMAP MVP	62
5.3	GANTT IMPLEMENTACION PROYECTO	63
5.4	MATRIZ DE RIESGOS	63
5.5	INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA	64
5.6	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	66
5.7	PLAN DE FINANCIAMIENTO	67
6-	PLAN COMERCIAL	69
6.1	PLAN DE VENTAS	69
6.2	OBJETIVOS COMERCIALES GENERALES	70
7-	PLAN ECONOMICO FINANCIERO	72
7.1	ESCENARIOS Y SUPUESTOS:	72
7.2	COSTOS Y GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA	77
7.3	PRONÓSTICO DE VENTAS:	77
7.4	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO VAN, TIR Y PAYBACK. TRES ESCENARIOS. ESCENARIO NORMAL (ESPERADO)	78
7.5	PUNTO DE EQUILIBRIO:	78
7.6	CASH FLOW	78
8-	CONCLUSIONES	80
9-	BIBLIOGRAFIA	81
9.1	BIBLIOGRAFÍA ACADÉMICA:	81
9.2	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:	82
10-	ANEXOS	85
10.1	CUESTIONARIO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD MVP PRESTAMOS ONLINE PARA TELCO	85
10.2	GASTOS PROYECTADOS ESCENARIO INTERMEDIO	86
10.3	VENTAS PROYECTADAS (TRES AÑOS – ESCENARIO INTERMEDIO)	87
10.4	CASH FLOW (TRES AÑOS – ESCENARIO INTERMEDIO)	88

1- MARCO TEORICO

1.1 CONTEXTUALIZACION DEL TEMA:

En la actualidad, el panorama de los servicios financieros en Argentina está marcado por una creciente digitalización y una diversificación de las ofertas disponibles para los consumidores. La evolución de las fintechs en el país ha sido notable, proporcionando una alternativa dinámica y accesible a los servicios financieros tradicionales. Este crecimiento ha sido impulsado por la necesidad de superar las limitaciones del sistema bancario convencional, como la falta de inclusión financiera y la burocracia excesiva.

Las fintechs han logrado capturar una porción significativa del mercado ofreciendo productos innovadores como préstamos personales online, pagos móviles, y otras soluciones financieras digitales. La pandemia de COVID-19 aceleró esta transformación digital, haciendo que cada vez más consumidores adopten estas nuevas tecnologías para gestionar sus finanzas de manera eficiente y segura desde la comodidad de sus hogares.

Paralelamente, las empresas de telecomunicaciones en Argentina enfrentan un mercado cada vez más saturado y competitivo en sus servicios tradicionales de voz y datos. Con el fin de mantener su relevancia y aumentar sus ingresos, las Telcos han comenzado a explorar nuevas áreas de negocio, incluyendo los servicios financieros. Esta tendencia se alinea con movimientos globales, donde las Telcos aprovechan su infraestructura tecnológica, sus amplias bases de datos y su relación de confianza con los clientes para ofrecer productos financieros.

La posibilidad de comercializar préstamos personales online a clientes cautivos de una Telco en Argentina representa una oportunidad atractiva. Las Telcos pueden utilizar su capacidad de análisis de datos para segmentar y personalizar ofertas, facilitando el acceso al crédito para aquellos que, de otra manera, podrían encontrar barreras en el sistema bancario tradicional. Además, la implementación de servicios financieros digitales por parte de las Telcos puede contribuir a la inclusión financiera, un objetivo crucial en un país donde una parte significativa de la población aún está sub-bancarizada.

La integración de servicios financieros en las Telcos presenta una sinergia natural, dado que estas empresas ya cuentan con una infraestructura tecnológica robusta, una amplia base de clientes y acceso a datos valiosos que pueden utilizar para personalizar y optimizar las ofertas de productos financieros. La oferta de préstamos personales online a sus clientes cautivos se convierte en una extensión lógica de sus capacidades y un nuevo canal de ingresos que puede mejorar la lealtad del cliente y aumentar el valor de vida del cliente (CLV)¹ e incrementar el promedio de ingresos por usuario (ARPU)².

¹ Concepto de Custome Lifetime Value por V. Kumar

² Concepto de Average Revenue Per User por Bagga, Atul

1.2 EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL MUNDO (FINTECH Y TELCO)

1.2.1 M-PESA (KENYA)³

El éxito de M-Pesa se debe a varios factores clave. En primer lugar, la alta penetración de teléfonos móviles y la baja bancarización en Kenia crearon una necesidad urgente a la vez que una oportunidad de alternativas para manejar dinero de manera segura y eficiente. M-Pesa se destacó por su simplicidad y accesibilidad, con una interfaz fácil de usar y una amplia red de agentes que facilitaban el depósito y retiro de dinero.

La capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades locales, ofreciendo servicios más allá de las transferencias de dinero, como pago de facturas y acceso a crédito, también fue crucial. Safaricom, la empresa detrás de M-Pesa, ya contaba con la confianza de los consumidores, y la seguridad de las transacciones ayudó a ganar aún más confianza.

El entorno regulatorio favorable en Kenia permitió que M-Pesa operara y creciera sin muchas trabas, mientras que las campañas de marketing efectivas y los programas de educación financiera incrementaron su adopción. Además, M-Pesa diversificó sus servicios con el tiempo y se expandió geográficamente, adaptándose a las necesidades de cada nuevo mercado. Estos factores combinados permitieron que M-Pesa no solo fuera exitoso en Kenia, sino también un modelo para la inclusión financiera en otras regiones del mundo.

1.2.2 SMART MONEY (FILIPINAS)⁴

Lanzado por SMART COMMUNICATIONS en 2001, fue uno de los primeros servicios de banca móvil dirigido por una empresa de telecomunicaciones en el mundo. La empresa había identificado condiciones de mercado propicias para lanzar este servicio y desarrollaron una estrategia de negocios bien pensada y ejecutada. A su vez, contó con el apoyo temprano y fuerte (por ser en ese entonces un concepto novedoso de un servicio de pago móvil) de diferentes actores del ecosistema, especialmente el regulador financiero BSP, el banco central de Filipinas.

BSP fue un contribuyente clave al éxito de SMART Money al permitirles experimentar con nuevos modelos de entrega de servicios de pago. En particular, permitió que las entidades

³ The Empesa Case Study (2021) [en línea] Disponible en: <https://aercafrica.org/old-website/wp-content/uploads/2021/03/AERC-MPesa-Case-Study.pdf> [Consulta 03 de abril 2024]

⁴ Caso de estudio Dinero móvil para los no bancarizados en Filipinas (2018) [en línea] Disponible en: <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/wp-content/uploads/2012/06/Philippines-Case-Study-v-X21-21.pdf> [Consulta: 21 de mayo 2024]

no bancarias ofrecieran servicios financieros, lo que causó que floreciera la red de agentes de SMART Money

Las condiciones de mercado que detectaron fueron:

- ✓ Qué un gran segmento de la población tenía escaso acceso a los servicios financieros, pero había una clara demanda de estos.
- ✓ Existía una infraestructura móvil fiable y generalizada y una alta penetración de dispositivos móviles entre los consumidores.
- ✓ Los filipinos dominaban perfectamente los SMS, el canal de entrega seleccionado por Smart para los servicios de pago móvil.
- ✓ Había una enorme comunidad de trabajadores filipinos en el extranjero que continuamente enviaban dinero a su hogar para mantener a la familia, en forma de remesas, de elevados volúmenes.
- ✓ Había un segmento importante de minoristas que aceptaba tarjetas de crédito y débito.

Para realizar su negocio, incorporó su aplicación de dinero móvil en la tarjeta SIM de cada nuevo teléfono celular de su red. Eso facilitó el registro de los clientes: la aplicación ya estaba en su teléfono. También permitió a SMART Money ejecutar promociones mediante las que los clientes podían experimentar instantáneamente el servicio antes de decidir registrarse.

SMART Money incluyó una MasterCard prepago con su oferta inicial junto con la instalación móvil, lo que brindó a sus clientes acceso instantáneo a una gran aceptación comercial y acceso a cajeros automáticos sin tener que desarrollarlo desde cero. Esto también creó un flujo de ingresos instantáneo para la empresa en forma de tarifas de intercambio.

SMART Money comercializó intensa y eficazmente el servicio de pago móvil a través de televisión, Internet, medios impresos y vallas publicitarias, posicionándolo como algo que todo filipino debía tener si quería tener movilidad ascendente. Las tarjetas SMART Money se convirtieron en parte de la identidad de los clientes.

El servicio se adaptaba a las necesidades de diferentes segmentos de usuarios. Por ejemplo, había diferentes posibilidades de recarga para los clientes con diversos niveles de conocimientos técnicos.

1.2.3 CELCOM (MALASIA)⁵

Celcom es uno de los proveedores de comunicaciones móviles líderes en Malasia. Para mantenerse como proveedor líder, Celcom cuenta con un excelente plan y estrategia móvil para captar la atención de los clientes y también para cumplir y superar sus expectativas.

Esto lo logró adaptando su modelo de negocio de banca móvil, llevándolo a realizar propuestas específicas de servicios financieros dirigidas a un segmento nicho de la base de clientes existentes; de esta forma lanzó un servicio de micro planes de seguros, (con asistencia de IA para la determinación del nicho del cliente), dirigido a **segmentos**

⁵ A case Study for CELCOM (MALASIA) (2018) [en línea] Disponible en: <https://resources.synthesio.com/celcom-business-insights-case-study.html> [Consulta 20 de abril 2024]

desatendidos, entre los que apuntaron especialmente a hogares de bajos ingresos y pequeñas empresas.

Estos microplanes tienen como característica ser accesibles a través de la aplicación móvil de Celcom, lo que permite a los clientes contratar el seguro cómoda y rápidamente.

En 2023 Celcom se fusionó con Digit, convirtiéndose en la mayor empresa de telecomunicaciones del país y comenzó a ampliar su presencia tanto en banda ancha como en servicios financieros.

1.2.4 VIVO MONEY (BRASIL)⁶

Telefónica lanzó en Brasil un servicio de crédito personal, llamado Vivo Money, que permite contratar préstamos de hasta 30.000 reales, de forma 100% digital, rápida y práctica. A través de esto busca afianzar su posición como una operadora de servicios digitales, expandiéndose del servicio de telecomunicaciones al financiero.

La empresa se ha enfocado también en segmentos nicho de su base de clientes a quienes le ofrece préstamos muy competitivos y con plazos de devolución variables, utilizando documentación básica y esencial de las personas y sin necesidad de realizar ningún trámite.

1.2.5 ORANGE BANK/CETELAM (FRANCIA)⁷

Orange Bank fue lanzado por la empresa francesa de telecomunicaciones Orange en 2017. Como banco totalmente digital, puede ofrecer una gama de servicios bancarios como cuentas de ahorro, soluciones de pago, préstamos personales y seguros.

Permite a los clientes acceder a estos servicios a través de una aplicación móvil o sitio web, lo que lo hace un servicio de uso cómodo y accesible desde cualquier lugar. Orange Bank ha conseguido atraer clientes gracias a sus ofertas innovadoras y sus bajas tarifas.

Al ser un servicio puramente digital han utilizado servicios de inteligencia artificial para responder la gran mayoría de las consultas comunes de sus clientes, atendiéndolas a través de un bot “Djingo” y de esta forma poder dar respuesta las 24 horas del día los 7 días de la semana. A su vez, para que los clientes accedan a sus cuentas, se utiliza tecnología biométrica, eliminando el uso de contraseñas.

⁶ NDP Brasil Vivo Money telefónica (2020) [en línea] Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/02/ndp-brasil-vivo-money.pdf> [Consulta 10 de abril 2024]

⁷ Orange Bank and CETELAM se combinan en el banco digital de Francia y España (2024) [en línea] Disponible en: <https://orangebank.es/blog/plan-bienvenida-cetelem/> [Consulta 20 de abril 2024]

Esto se debe a que Orange Bank es parte de los llamados neobancos de telecomunicaciones que han comenzado a ofrecer paquetes combinados y descuentos en planes móviles, así como promociones de otros verticales, como ofertas de viaje.

El 17 de junio de 2024 Orange Bank pasó a formar parte del Banco Cetelem, una unidad de créditos española con más de 28 años operando con licencia bancaria.

1.2.6 MOX BANK (HONG KONG)⁸

Mox Bank es otro ejemplo de neobanco. Lanzado en septiembre de 2020, cuenta con el respaldo de Standard Chartered (banco) y Trip.com (agencia de viajes), así como de los principales operadores móviles de Hong Kong. Luego de recibir una de las ocho licencias de banca virtual concedidas por la Autoridad Monetaria de Hong Kong, el grupo aprovecha el poder combinado de un grupo bancario internacional, las empresas de telecomunicaciones líderes de la ciudad y una de las mayores agencias de viajes de Asia para dar una experiencia totalmente centrada en el cliente ofreciendo pagos, divisas, préstamos, ahorros, inversiones y recompensas.

Es un caso particular ya que cuenta con la lealtad duradera y el conocimiento de la marca de un operador tradicional, pero a su vez Mox se mantuvo independiente, sin utilizar tecnología de Standard Chartered, por lo cual fue construida desde cero pensando en cada decisión tecnológica y cómo iba a añadir valor a sus clientes para ganarse su lugar en la vida de cada uno de ellos.

De esta forma evitaron la incorporación lenta que presentan muchas apps de bancos tradicionales: en menos de 3 minutos los clientes ya pueden tener su cuenta abierta y funcionando. Este es uno de los 80 puntos de dolor que identificaron en los potenciales clientes y buscaron resolver a través de incorporaciones tecnológicas a su aplicación.

Otra innovación fue la creación de una tarjeta personal en blanco sin una cadena de números largos, un CVC o fecha de expiración, para que a través de tecnología biométrica pueda utilizarla. Y destaca también por su proactividad en partnerships que añaden valor significativo tanto para los clientes como para los accionistas. Por ejemplo la asociación con Apple para integrar sus servicios de forma directa en los dispositivos móviles de la marca.

⁸ Vacuum Labs MOX BANK case study (2023) [en línea] Disponible en: <https://vacuumlabs.com/case-study/mox/> [Consulta 23 de abril 2024]

1.2.7 NTT DOCOMO (JAPÓN)⁹

NTT Docomo, empresa de telecomunicaciones fundada en 1991, sigue otra estrategia de negocio más agresiva, integrando diversos servicios financieros a su ecosistema de soluciones de estilo de vida y contenidos, para convertir a NTT Docomo en una super aplicación que resuelva todas las necesidades de sus clientes.

Esto lo consigue a través de su negocio Smart Life (vida inteligente); se centra en crear servicios y productos innovadores con el objetivo de mejorar la vida de los clientes a través de avances tecnológicos. Incluye una amplia gama de productos y servicios, entre ellos dispositivos para llevar con uno, aparatos de hogares inteligentes como lo son los sistemas de gestión de energía o soluciones sanitarias.

Los servicios financieros son un aspecto muy importante de Smart Life, ya que ayudan a mejorar la experiencia global de los clientes. Ofrece seguros para los productos que funcionan con la super aplicación y opciones de pago accesible y seguras y gracias a esto genera una oferta de servicios valiosa y completa.

Un aspecto a destacar de la empresa fue que para poder abarcar las más de 30 millones de transacciones que genera por día invirtieron en infraestructura de servidores de base de datos y en desarrollo de sistemas empresariales y optimización del rendimiento de bases de datos a gran escala para poder mejorar el rendimiento y que los clientes siguieran experimentando un servicio instantáneo y sin trabas.

1.2.8 MERCADO CREDITO LATAM (BRASIL, MEXICO, CHILE)¹⁰

Mercado Crédito es una unidad de negocios de Mercado Libre que ofrece soluciones financieras accesibles tanto para consumidores como para vendedores. En Argentina y otros países de América Latina, su modelo de negocio se centra en proporcionar créditos a través de la plataforma de Mercado Libre, facilitando las compras y el crecimiento de los negocios.

Para los consumidores, Mercado Crédito ofrece préstamos personales preaprobados que pueden ser utilizados para realizar compras en la plataforma, permitiendo pagar en cuotas mensuales con intereses que se ajustan según el perfil crediticio del usuario. Esta facilidad

⁹ Fujitsu Case Study of NTT DOCOMO, inc (2021) [en línea] Disponible en: https://www.fujitsu.com/global/documents/products/computing/servers/unix/sparc/casestudies/ntt-docomo/DOCOMO_Fujitsu_Case-Study_20160513.pdf [Consulta 23 de abril 2024]

¹⁰ McKinsey&Company La rápida evolución de los medios de pagos digitales en Latinoamérica (2024) [en línea] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/la-rapida-evolucion-de-los-medios-de-pagos-en-latinoamerica/es-CL> [Consulta 25 de abril 2024]

de acceso al crédito aumenta el poder adquisitivo de los consumidores, permitiéndoles adquirir productos que de otra forma podrían no estar a su alcance.

Por otro lado, para los vendedores, Mercado Crédito proporciona financiamiento que les permite adquirir más inventario y mejorar sus operaciones. Estos préstamos están diseñados para ser pagados mediante un porcentaje de las ventas futuras del vendedor en la plataforma, lo que les proporciona flexibilidad financiera y les ayuda a gestionar mejor su flujo de caja.

El éxito de Mercado Crédito se basa en su uso avanzado de datos y tecnología para evaluar el riesgo crediticio. Utilizan algoritmos que analizan el comportamiento de los usuarios y vendedores en la plataforma, permitiendo una evaluación precisa del riesgo y la personalización de las condiciones de los préstamos. Esto reduce significativamente el riesgo de impago y permite ofrecer condiciones más favorables a los prestatarios.

Mercado Crédito cobra intereses sobre los préstamos, generando ingresos que son una fuente importante de diversificación para Mercado Libre. Las tasas de interés son competitivas y se adaptan al perfil de riesgo de cada usuario, y los préstamos se pagan en cuotas mensuales, lo que facilita la gestión de los pagos y mantiene baja la morosidad.

El modelo de Mercado Crédito ha sido replicado con éxito en varios países de América Latina, como Brasil, México y Chile, adaptándose a las condiciones locales y regulaciones específicas de cada mercado. Esto ha permitido a la empresa expandir su presencia y contribuir a la inclusión financiera en la región, ofreciendo crédito a personas y negocios que tradicionalmente no tienen acceso a financiamiento bancario.

Este modelo de negocio no solo aumenta las ventas en la plataforma de Mercado Libre al facilitar el acceso al crédito, sino que también contribuye a la fidelización de usuarios y vendedores, quienes encuentran en Mercado Libre no solo un lugar para comprar y vender, sino también para acceder a servicios financieros. En resumen, Mercado Crédito se ha consolidado como una herramienta clave para impulsar el comercio electrónico y la inclusión financiera en América Latina, ofreciendo soluciones de crédito adaptadas y gestionando eficazmente el riesgo a través de la tecnología avanzada y el análisis de datos.

1.3 LA INDUSTRIA FINTECH EN ARGENTINA (CRECIMIENTO Y OPORTUNIDADES):

De acuerdo con el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el 61% de las personas mayores de 15 años posee una cuenta de pago asociada a una empresa Fintech, y el 4,4%

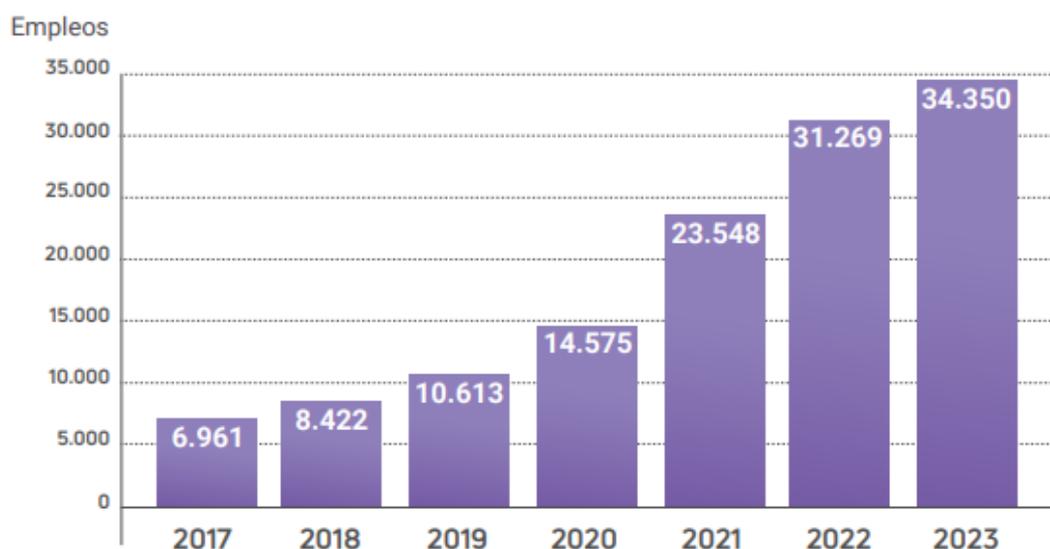
utiliza exclusivamente servicios de este tipo¹¹. Además, la inversión en el sector ha crecido significativamente, con la apertura de 4 millones de cuentas digitales de inversión en los primeros siete meses de 2023¹². Frente a la continua depreciación de la moneda argentina, las Fintech han surgido como una alternativa atractiva y fácil de usar para que los consumidores protejan sus ingresos.

La industria Fintech en Argentina se mantiene como uno de los sectores más dinámicos y disruptivos de la economía. Se espera que 2024 sea un año clave para la industria, con la anticipada implementación de tendencias observadas en otros países latinoamericanos, como los sistemas de open banking. Con un fuerte enfoque en generar inclusión financiera y ofrecer soluciones centradas en el cliente, el ecosistema local está preparado para continuar transformando.

En 2023, el sector Fintech experimentó un crecimiento del 9.9% del empleo, lo que demuestra la vitalidad y dinamismo de la industria. Con un total de 34,350 empleados al cierre del año pasado, las empresas incorporaron a más de 3.000 trabajadores al sector durante 2023. En los últimos siete años, el crecimiento anual compuesto del empleo de la industria ha sido del 40,6%, al pasar de poco menos de 7.000 empleos directos a más de 34.000 al cierre del año pasado.

¹¹ Cámara Argentina Fintech Estudio de billeteras virtuales 2023 (2023) [en línea] Disponible en: <https://camarafintech.org/estudio-de-billeteras-virtuales-2023/> [consulta 27 de abril 2024]

¹² Cámara Argentina de Fintech informe de inclusión financiera (2023) [en línea] Disponible en: <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022023.asp> [consulta 27 de abril 2024]



Fuente: Informe-Empleo-Fintech-2023- Cámara Argentina Fintech (Marzo 2024)¹³

Esto no solo reafirma a Argentina como líder regional en Fintech, sino que también prepara al país para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del panorama financiero digital.

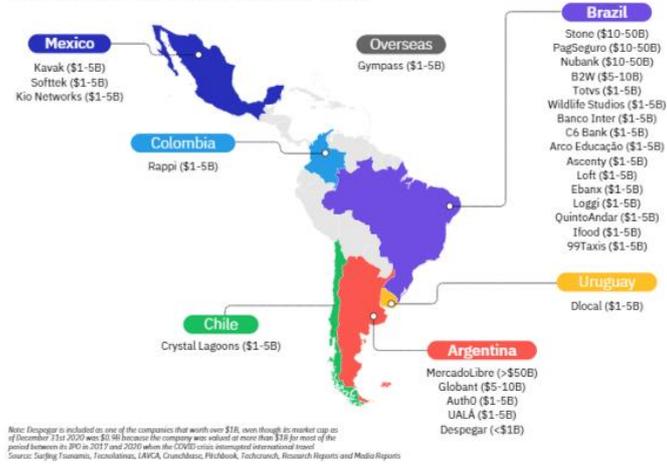
La expansión de las Fintech locales no se limita solo a Argentina. Cuatro de cada diez startups han extendido su presencia internacionalmente, posicionando al país como un núcleo de talento, con equipos argentinos desarrollando soluciones adaptadas a los mercados globales. Esta expansión destaca el papel crucial del sector en el avance hacia la transformación digital.

Argentina se destaca por ser uno de los países con más unicornios por habitante de la región, el término “unicornio” se refiere a aquellas Startups que superan los 1000 millones de dólares de valor de mercado y fue bautizado de esta forma por la reconocida inversora de capital de riesgo Alieen Lee en 2013.

¹³ Cámara Argentina de Fintech informe Empleo fintech 2023 (2024) [en línea] Disponible en: <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2024/03/Informe-Empleo-Fintech-2023-Final.pdf> [consulta 27 de abril 2024]

Dentro de las más valiosas se destacan dos Fintech como Ualá y la más importante de latinoamérica MercadoLibre con su spinoff MercadoPago

Distribution of companies worth over \$1B by country



S. Unicornios Latinoamericanos



STARTUPEABLE

Fuente: Cantidad de startups, capital recaudado y valor del ecosistema por país¹⁴

¹⁴ Investigación de mercado de Fintechs LATAM (2021) [en línea] Disponible en: <https://www.serindustria.com.ar/el-ecosistema-de-startups-argentinas-es-el-de-mayor-valor-en-latinoamerica/> (consulta 30 de abril del 2024)

1.4 EL CREDITO PERSONAL EN ARGENTINA

Para analizar el sector tomamos como fuente el último Informe de Crédito Fintech Argentina Q4 2023 (ITBA & Cámara Argentina Fintech.¹⁵ (2023 Buenos Aires, Argentina), el último informe de inclusión financiera publicado por el Banco Central de la República Argentina en Abril 2024 (IIF Segundo semestre 2023 -BCRA)¹⁶ y entrevistas en profundidad con profesionales destacados del sector¹⁷.

El Informe de Crédito Fintech es un estudio sectorial de investigación realizado por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires y la Cámara Argentina Fintech en el marco del proyecto Industry Data, con el objetivo de desarrollar información cuantitativa sobre los distintos sectores del ecosistema Fintech en Argentina y en la región. El informe se centra en el sector de créditos, que es uno de los que mayor dinamismo ha mostrado en los últimos años en Argentina y en la región, y busca entender su estado y analizar su evolución, detectar oportunidades de mejora y destacar los avances, consolidación e inclusión generados por las empresas del sector.

El informe utiliza información de la Central de Deudores (CENDEU) que administra el BCRA y contiene el crédito vigente que cada persona física y jurídica tiene con el sistema financiero, desagregada por entidad, monto y situación. A través de esta información y de la construcción de una serie de indicadores, el informe analiza distintos aspectos del sector de créditos Fintech, comparándolos con las entidades financieras tradicionales y otros proveedores no financieros de crédito.

1.5 SITUACION MACRO

El sistema financiero ampliado (SFA) continuó durante el 2023 con la incorporación de nuevas personas humanas (PH) al crédito con un saldo promedio por deudor en constante reducción. Este fenómeno que se registra en los últimos años es impulsado principalmente por los otros proveedores no financieros de crédito (OPNFC) que otorgan créditos personales por montos reducidos y a través de medios electrónicos.

A diciembre de 2023, 20,1 millones de personas registraban al menos un financiamiento del SFA, lo que representa un aumento del 4,2% con respecto a diciembre de 2022. Sin embargo, en el mismo período el monto promedio por deudor se redujo un 29% y alcanzó un valor de 664 mil pesos (vs. 932 mil pesos un año antes, a valores constantes). La aceleración de la

¹⁵ Informe Fintech Q4 ITBA y Cámara Argentina Fintech (2023) [en línea] Disponible en: <https://www.itba.edu.ar/informe-fintech/> [consulta 01 de mayo del 2024]

¹⁶ Informe de inclusión Financiera por el BCRA (2024) [en línea] Disponible en: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-inclusion-financiera-202302.asp> [consulta 01 de mayo del 2024]

¹⁷ Elaboración propia, las preguntas de las encuestas se encuentran en Anexos

inflación es un factor explicativo relevante en la sostenida caída del saldo promedio por deudor.

Gráfico 13 | Financiamiento del SFA a personas humanas



	dic-21	dic-22	dic-23	Var. l.a. (%)
Cantidad de deudores (millones)				
SFA	17,6	19,3	20,1	4,4
EEFF	12,3	13,1	13,6	3,7
PNFC	8,6	10,0	10,5	4,9
% de la población adulta				
SFA	50,3	54,5	56,2	3,2
EEFF	35,2	37,0	38,0	2,5
PNFC	24,6	28,4	29,5	3,7
Saldo de crédito (miles de millones de \$ constantes)				
SFA	20.548	17.953	13.341	- 26
EEFF	17.468	15.068	11.369	- 25
PNFC	2.833	2.698	1.816	- 33
Saldo promedio por deudor (miles de \$ constantes)				
SFA	1.168	932	664	- 29
EEFF	1.421	1.151	838	- 27
PNFC	330	269	172	- 36

Fuente | BCRA e INDEC.

Los datos disponibles permiten realizar una comparación de la tenencia de crédito de bancos a nivel regional. A diciembre de 2022, nuestro país registraba 367 deudores cada 1.000 adultos y se ubicaba en segundo lugar después de Brasil, que alcanzó los 687 deudores cada 1.000 adultos. De esta forma, la evolución del acceso al crédito en Argentina se encuentra en línea con lo observado en el resto de la región.

Si bien el segundo semestre hubo un retraimiento en el otorgamiento de créditos, el crédito en Argentina está comenzando a recuperarse lentamente. Entre noviembre de 2023 y febrero de 2024, el crédito al consumo creció un 2,6%, impulsado principalmente por el uso de tarjetas de crédito, que aumentaron un 4,7%. Esto viene apalancado por las bajas de tasas del BCRA y a que los hogares buscan protegerse de la inflación y aprovechar descuentos

Los bancos están facilitando el acceso a préstamos con tasas de interés más bajas y aumentando los montos financiados. Además, se han lanzado nuevos productos de financiamiento, como los créditos hipotecarios UVA, después de varios años de ausencia. La expectativa es que la demanda de crédito continúe creciendo a medida que la economía se estabilice y los ingresos de los hogares se recuperen.

1.6 INFORME CREDITO FINTECH¹⁸

Entre los principales hallazgos del informe, se destaca que el crédito bancario al sector privado en Argentina es del 10,7% del PIB y es uno de los más bajos del mundo. Por otro lado, se observa que el sector de créditos es el que mayor cantidad de emprendimientos

¹⁸ Informe Fintech Q4 ITBA y Cámara Argentina Fintech (2023) [en línea] Disponible en: <https://www.itba.edu.ar/informe-fintech/> [consulta 01 de mayo del 2024]

Fintech ha generado en la región, con más de 30 empresas socias de la Cámara Fintech dedicándose a esta actividad como actividad principal o accesorio.

De los 5,3 millones de clientes Fintech, 2,2 millones (42%) son clientes exclusivos – no tienen crédito con ningún banco o entidad no financiera- mientras que 3,1 millones (58%) son compartidos – también tienen créditos vigentes con otras entidades financieras u otros Proveedores no Financieros de crédito-

Un 56,7% de los adultos tienen tenencia conjunta de cuenta bancaria y de pago y, un 44,6% de la población aún no tiene instrumentos de créditos activos.

Total de créditos: en diciembre de 2023, la cantidad total de créditos vigentes del sistema financiero se ubicó en 37,2 millones, 15% (5,6 millones) fueron otorgados por empresas Fintech.

El saldo promedio de un crédito Fintech es de \$89.000 en diciembre de 2023. Este valor es menor al observado por las entidades financieras (\$1,3 millones).

Las empresas Fintech muestran un mayor porcentaje de clientes mujeres con un 54,1%. Mientras que, en las entidades financieras el porcentaje es 50%-50%.

En cuanto al perfil de los clientes del sector Fintech, se observa que es mayoritariamente joven, con el grupo de 18 a 29 años representando el mayor porcentaje de clientes, más del 36% de la cartera. Dicho número contrasta con el % del 17% en entidades financieras y 15,1% en otros proveedores no financieros de crédito para este rango etario. Un dato a tener en cuenta es que este segmento joven no sólo accede a estos créditos, sino que, en la mayoría de los casos, puede haber sido su primer acceso al sistema financiero.

Además, la cartera Fintech muestra un 75,6% de créditos en situación normal y un 11,8% en situación de incobrabilidad con una tendencia estable. Sin embargo, se observa que las personas físicas en el rango de edad más joven, entre 18 y 29 años, muestran el mayor porcentaje de retraso e incobrabilidad, con un promedio de 5 puntos porcentuales mayor al promedio de la cartera.

2- INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación de mercado es crucial en el desarrollo de un MVP (Producto Mínimo Viable) para la venta de préstamos personales online a clientes de una Telco. Este capítulo tiene como objetivo analizar el entorno económico y tecnológico, evaluar la competencia, y comprender las características y preferencias del mercado objetivo. Estos análisis proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el diseño del MVP.

ENFOQUE METODOLOGICO:

El enfoque de investigación utilizado es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una visión completa del plan de negocios. Primero, se llevó a cabo una revisión de literatura e investigación documental para reunir información sobre el estado del mercado de préstamos personales online, tendencias, mejores prácticas, tecnologías y regulaciones aplicables, proporcionando un marco teórico sólido. Luego, se analizaron datos secundarios existentes de la telco, como perfiles de clientes y comportamientos de uso, para identificar patrones y segmentar clientes.

Se realizaron entrevistas con expertos para recopilar información directa sobre sus necesidades y preferencias, y se analizarán casos de éxito y fracaso de otras empresas de telecomunicaciones que han implementado servicios financieros, identificando mejores prácticas y factores críticos de éxito. Posteriormente, se definirá el proceso operativo para la solicitud, evaluación, aprobación y desembolso de préstamos personales mediante diagramas de flujo y manuales de procedimiento, asegurando una operación eficiente y una experiencia óptima para el usuario.

Se evaluó la viabilidad económica del plan a través de proyecciones financieras y análisis de rentabilidad, elaborando estados financieros proyectados y calculando indicadores como ROI, TIR y VAN. También se determinarán los requerimientos técnicos necesarios para la implementación de la plataforma de préstamos personales online, analizando opciones de software y hardware y definiendo la infraestructura tecnológica requerida. Finalmente, se realizará un análisis legal y regulatorio para asegurar el cumplimiento con todas las normativas aplicables, garantizando que las operaciones se realicen dentro del marco legal requerido.

Este enfoque asegura una comprensión completa del proyecto, considerando las necesidades del mercado, las expectativas de los clientes y la viabilidad económica, técnica y legal del plan de negocios.

Para cumplir con los objetivos de dicha propuesta se ha utilizado una metodología exploratoria, dado que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (...) cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.” (Hernández Sampieri, 2005)¹⁹

¹⁹ Concepto de metodología de investigación de Sampieri

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los principales objetivos de esta investigación de mercado son identificar la demanda potencial de préstamos personales online entre los clientes de la Telco, evaluar su aceptación y percepción, analizar la competencia en el mercado y determinar las características y preferencias del mercado objetivo.

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron métodos de análisis de datos secundarios y entrevistas a expertos en los sectores de Telco y Fintech. Los datos secundarios incluyen informes de la industria, datos gubernamentales y estudios académicos, mientras que las entrevistas proporcionan perspectivas cualitativas sobre las tendencias y desafíos del mercado.

2.3 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Para comprender mejor la demanda, aceptación y percepción de los préstamos personales online entre los clientes de una Telco, se realizaron entrevistas en profundidad con expertos en los sectores de Telco y Fintech. Estos expertos aportaron valiosas perspectivas sobre las tendencias del mercado, la competencia y los factores críticos de éxito para el desarrollo de un MVP en este contexto.

2.3.1 DEMANDA DEL MERCADO

Los expertos coincidieron en que existe una demanda significativa de préstamos personales online entre los clientes de las Telcos. Uno de los factores impulsores es la creciente adopción de servicios digitales y la necesidad de soluciones financieras accesibles en un entorno económico volátil. Un experto en Fintech señaló: "Los clientes de las Telcos ya están acostumbrados a gestionar muchos aspectos de su vida digitalmente, lo que facilita la adopción de nuevos servicios financieros online".²⁰

2.3.2 ACEPTACIÓN Y PERCEPCIÓN

En términos de aceptación, los expertos señalaron que la confianza en la marca de la Telco y la facilidad de uso del servicio serán factores clave. Un profesional de Telco comentó: "La percepción positiva de los clientes hacia los servicios financieros online ofrecidos por una Telco dependerá en gran medida de la transparencia y la simplicidad del proceso de solicitud y aprobación del préstamo".²¹

²⁰ Cita textual de una de las entrevistas a expertos

²¹ Cita textual de una de las entrevistas a expertos

Señalaron también que los clientes optan por opciones digitales para tomar créditos personales en detrimento de las sucursales bancarias y financieras.

"Prefieren soluciones rápidas, seguras, fáciles de usar, 100% online y con la posibilidad de operar las 24hs los 365 días del año"²²

2.3.3 TENDENCIAS DEL MERCADO

Las tendencias actuales y futuras en el sector Fintech también fueron discutidas. Un académico especializado en Fintech destacó: "La implementación de sistemas de open banking y la integración de inteligencia artificial para evaluar el riesgo crediticio son tendencias que están revolucionando el mercado de préstamos personales. Las Telcos pueden aprovechar estas innovaciones para ofrecer productos más personalizados y competitivos".²³

2.3.4 COMPETENCIA

Al analizar la competencia, los expertos identificaron a las Fintech tradicionales y los bancos como los principales competidores. Sin embargo, destacaron que las Telcos tienen una ventaja competitiva significativa debido a su amplia base de clientes y capacidad tecnológica. Un consultor en Fintech explicó: "Las Telcos pueden integrar servicios financieros en sus plataformas existentes, ofreciendo una experiencia más fluida y conveniente para los usuarios".²⁴

Por otro lado un experto con amplia trayectoria en servicios financieros señaló que hay una oportunidad dado que los bancos y financieras tradicionales otorgan créditos a clientes que no lo necesitan (porque no apuntan a informales o aquellos que no tienen buen scoring en los buró tradicionales al carecer de información del perfil

2.3.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Finalmente, se discutieron los factores críticos de éxito para el MVP. La importancia de la educación financiera y la personalización del servicio fueron temas recurrentes. Un experto en educación financiera sugirió: "Para asegurar el éxito, es crucial proporcionar recursos educativos que ayuden a los clientes a entender y gestionar sus préstamos de manera efectiva. Además, personalizar la oferta en función del perfil y las necesidades del cliente aumentará la adopción y satisfacción".²⁵

²² Cita textual de una de las entrevistas a expertos

²³ Cita textual de una de las entrevistas a expertos

²⁴ Cita textual de una de las entrevistas a expertos

²⁵ Cita textual de una de las entrevistas a expertos

Señalaron también que las Telco cuentan con información de la mayoría de los usuarios de internet y telefonía celular que no es aprovechada por los servicios financieros.

2.3.6 CONCLUSIÓN

Las entrevistas a expertos proporcionaron una visión integral y profunda sobre el mercado de préstamos personales online para clientes de Telcos en Argentina. Los hallazgos destacaron la demanda existente, las oportunidades de diferenciación y los factores clave para el éxito del MVP, que serán esenciales para guiar el desarrollo y la implementación del producto.

2.4 ANÁLISIS COMPETENCIA²⁶

2.4.1 COMPETIDORES DIRECTOS:

Aquellos que ofrecen créditos a consumidores finales de manera online

2.4.1.1 Fintechs:

Empresas especializadas en servicios financieros digitales que ofrecen préstamos personales tanto en formato web como APP.

Algunas han desarrollado el crédito como una vertical más dentro del ecosistema de una billetera (Mercadopago, Ualá, NaranjaX). En otros casos el core es el otorgamiento de créditos (Credicuotas, Cashonline, Moni, Solventa).

2.4.1.2 Bancos Tradicionales:

Bancos que han adaptado su oferta de préstamos personales al ámbito online (Galicia, Santander, BBVA, Macro entre otros). Hay Bancos digitales que no tienen sucursales y operan en formato digital con la licencia bancaria (tal es el caso de Brubank, WiloBank, Rebanking). Generalmente los bancos otorgan créditos a sus clientes, que cuentan con otros productos o cobran sueldo y con un scoring crediticio más elevado lo que deja afuera un universo importante de potenciales clientes.

2.4.1.3 Otras Telcos con Servicios Financieros:

Telcos que ya han diversificado sus ofertas con servicios financieros, incluidos préstamos como Personal Pay y Claro Pay

²⁶ Relevamiento realizado a partir de investigación realizada con fuentes propias

2.4.2 COMPETIDORES INDIRECTOS:

Aquellos que ofrecen créditos, pero no directamente al consumidor final o no lo hacen de manera digital

2.4.2.1 *Financieras tradicionales:*

Son empresas que cuentan con sucursales por todo el país y están reguladas por el Banco Central como operadores no financieros, con la capacidad de prestar, aunque el formato es menos digitalizado en su mayoría. (Cartasur, Credil, Crédito Argentino, Crediexpress, Tarjeta Plata, Credilow, Argenpesos, entre otras)

2.4.2.2 *Cooperativas de Crédito y Mutuales:*

Instituciones que pueden ofrecer préstamos en condiciones competitivas mediante códigos de descuento a través del INAES (Instituto Nacional de asociativismo y economía social) que las regula y autoriza a operar.

2.4.2.3 *Crédito Dirigido:*

Se trata de créditos destinados a la financiación de productos que el cliente final compra en un comercio (generalmente electrodomésticos, celulares, motos, indumentaria, corralones). Una modalidad tradicional es la que ofrecen empresas como Crédito Directo, BostonCred, PreverCred, que son otorgados presencialmente. Otro formato es el de BNPL (BUY NOW PAY LATER), que ofrecen en forma digital empresas como Gocuoatas, Ceibo Créditos (adquirida por Ualá).

2.4.2.4 *Plataformas de Crowdfunding:*

Proveedores de financiamiento alternativo que pueden atraer a clientes en busca de opciones no tradicionales. Es un modelo P2P como el caso de Adelantos y afluente)

2.4.3 MAPA PERCEPTUAL POSICIONAMIENTO COMPETENCIA²⁷

En función a las características de los créditos existentes actualmente construimos un mapa perceptual con dos ejes principales

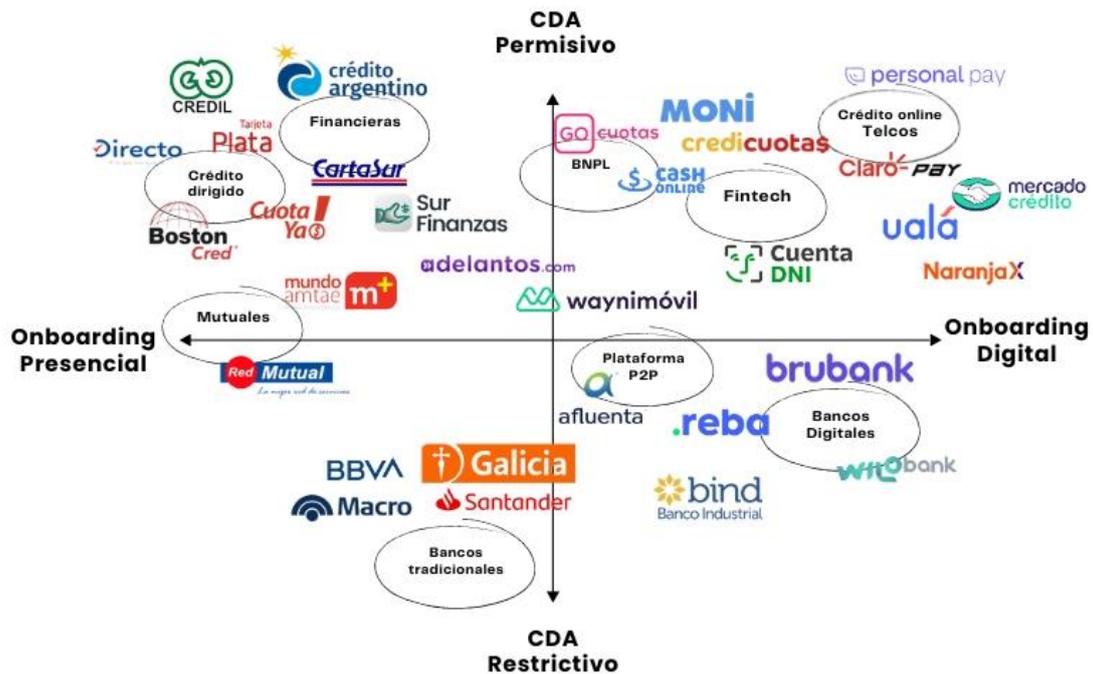
Criterio de aprobación crediticia (siendo más permisivos aquellos que priorizan la inclusión financiera y más restrictivos los usados por los bancos y financieras tradicionales basándose principalmente en el scoring crediticio otorgado por algunos burós como VERAZ/EQUIFAX, NOSIS, SIISA

²⁷ Relevamiento y elaboración propia en base a investigación y entrevistas con expertos

Digitalización en el Onboarding (siendo las Fintech y billeteras las que proponen soluciones 100% digitales y los bancos, mutuales o financieras tradicionales aquellos que tienen interacción humana en mayor o menor medida en el proceso del otorgamiento, análisis crediticio, validación de identidad, documentación y desembolso).

De este modo quedan cuatro cuadrantes en los que nuestras soluciones deberían estar en el eje en que se encuentran las soluciones más digitales y mucho más permisivos en la aceptación de inclusión financiera

Mapa Perceptual (Digitalización | Inclusión)



Fuente: Elaboración propia en base a investigación y entrevistas con Expertos

2.5 TAM, SAM, SOM²⁸

El análisis TAM, SAM y SOM es crucial para entender el potencial de mercado de un nuevo producto o servicio, en este caso, créditos online para clientes de una Telco. A continuación, se definen y calculan brevemente estos términos:

TAM (Total Addressable Market):

²⁸ Este método fue desarrollado por Chris Argyris y Donald Schön en la década de 1970 y ha sido utilizado por empresas de todo el mundo para mejorar su comprensión del mercado y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

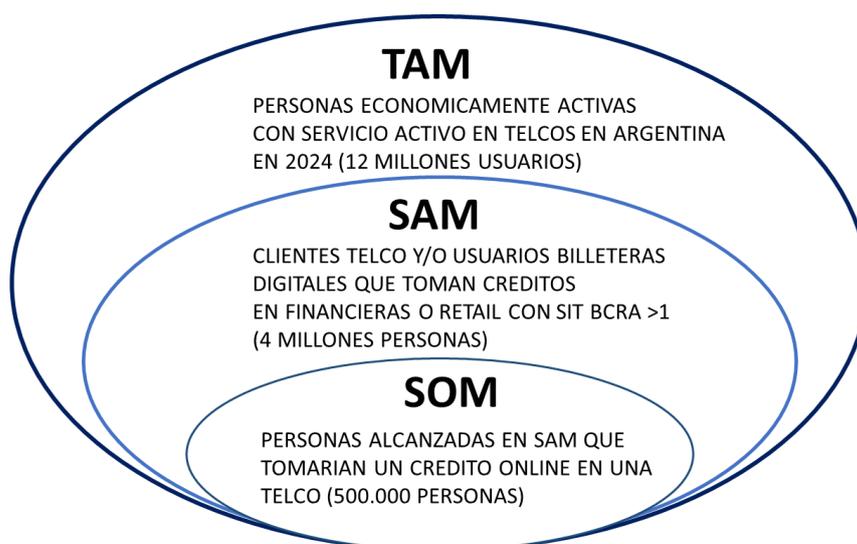
Es el mercado total disponible para el producto o servicio si no hubiera competencia. Para calcular el TAM, se considera la población total de posibles usuarios y el valor máximo que podrían gastar en el producto o servicio.

SAM (Serviceable Available Market):

Es el segmento del TAM que está al alcance del negocio, considerando factores como geografía, capacidades operativas, y canales de distribución. Representa a los clientes que podrían efectivamente acceder y usar el servicio.

SOM (Serviceable Obtainable Market):

Es el porcentaje del SAM que la empresa espera capturar a corto o mediano plazo. Este es el mercado que se puede ganar dado el esfuerzo y las capacidades actuales de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base al IIF – Segundo semestre 2023 BCRA (Abril 2024)

2.6 CONCLUSIONES GENERALES:

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO CONTEXTO ARGENTINA 2024

- ✓ LAS FINTECH TOMAN CADA VEZ MAS PROTAGONISMO EN ARGENTINA Y EL MUNDO (BILLETERAS DIGITALES, OPENBANKING, CODIGO QR INTEROPERABLE)
- ✓ CADA VEZ LOS CLIENTES OPTAN POR OPCIONES DIGITALES PARA TOMAR CREDITOS PERSONALES EN DETRIMENTO DE LAS SUCURSALES BANCARIAS Y FINANCIERAS.
- ✓ PREFIEREN SOLUCIONES RAPIDAS, SEGURAS, FACILES DE USAR, 100% ONLINE Y CON LA POSIBILIDAD DE OPERAR LAS 24HS LOS 365 DIAS DEL AÑO
- ✓ LOS BANCOS Y FINANCIERAS TRADICIONALES MAYORITARIAMENTE OTORGAN CREDITOS A CLIENTES QUE CUENTAN CON ANTECEDENTES CREDITICIOS FAVORABLES (DESATENDIENDO UN SEGMENTO QUE DEMANDA CADA VEZ MAS CREDITOS QUE NO CUENTA CON HISTORIAL CREDITICIO SUFICIENTE)
- ✓ CADA VEZ HAY MAS EMPLEADOS INFORMALES (MONOTRIBUTISTAS – POBLACION TH)
- ✓ NUEVO FENOMENO (PERSONAS CON EMPLEO CON INGRESOS DEBAJO DE LA CANASTA BASICA)
- ✓ LOS BURO TRADICIONALES AL NO TENER INFORMACION DE ESTOS PERFILES (POBLACION TH), LES DAN UN BAJO SCORING CREDITICIO INICIAL LO QUE DIFICULTA EL ACCESO AL CREDITO
- ✓ LAS TELCO CUENTAN CON INFORMACION DE LA MAYORIA DE LOS USUARIOS DE INTERNET Y TELEFONIA CELULAR QUE NO ES APROVECHADA POR LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

- ✓ EL SERVICIO DE INTERNET Y TELEFONIA CELULAR SUELE TENER UN BAJO INDICE DE MOROSIDAD EN EL PAGO DEL SERVICIO, DADO QUE SE HA TRANSFORMADO PRACTICAMENTE EN UN SERVICIO ESENCIAL
- ✓ CADA VEZ HAY MAS EMPLEADOS INFORMALES (MONOTRIBUTISTAS)

3- PRESENTACION DE PRODUCTO

El Producto Mínimo Viable (MVP)²⁹ para la venta de préstamos personales online a clientes de una **Telco** será una plataforma digital integrada dentro de la aplicación móvil de la **Telco**. Esta plataforma permitirá a los usuarios solicitar, gestionar y pagar préstamos personales de manera rápida y segura. El MVP incluirá las funcionalidades básicas necesarias para ofrecer una experiencia de usuario fluida y efectiva, con la posibilidad de escalar e incorporar más características en el futuro.

3.1 PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta de valor será la de desarrollar una app de créditos online que le presta a clientes cautivos de una Telco a pesar de tener antecedentes crediticios negativos.

Permitirá tener costos de adquisición más bajos al pescar dentro de una pecera y morosidad mucho más baja que cualquier financiera al poder cobrar las cuotas dentro de un servicio esencial

3.1.1 CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES

- ✓ Solicitud de Préstamo: Los usuarios podrán solicitar préstamos de diferentes montos y plazos directamente desde la aplicación móvil.
- ✓ Evaluación Instantánea: Análisis instantáneo de crédito utilizando datos internos y algoritmos avanzados para determinar la elegibilidad.
- ✓ Desembolso Rápido: Desembolso rápido y seguro del préstamo en la cuenta bancaria o billetera digital del usuario.
- ✓ Gestión de Préstamos: Los usuarios podrán ver el estado de sus préstamos, realizar pagos y ver historiales de transacciones.
- ✓ Notificaciones y Recordatorios: Alertas y recordatorios automáticos sobre pagos próximos y vencidos para mantener a los usuarios informados y evitar retrasos.

3.1.2 BENEFICIOS

- ✓ Accesibilidad y Conveniencia: Los clientes pueden solicitar y gestionar préstamos desde cualquier lugar, en cualquier momento, utilizando su dispositivo móvil.
- ✓ Inclusión Financiera: Otorgamiento de préstamos a clientes cautivos a pesar de tener antecedentes crediticios negativos
- ✓ Rapidez en la Aprobación: Evaluación y aprobación de préstamos en minutos gracias a algoritmos avanzados y datos en tiempo real.
- ✓ Transparencia: Términos y condiciones claros, con todas las tarifas y tasas de interés visibles antes de la aceptación del préstamo.
- ✓ Seguridad: Verificación de identidad robusta y medidas de seguridad cibernética para proteger la información del usuario.

²⁹ El concepto de MVP es ampliamente adoptado por las startups porque su idea nació de un movimiento creado y propagado por Eric Reis, uno de los emprendedores más exitosos de Silicon Valley.

- ✓ Personalización: Ofertas de préstamos personalizadas basadas en el perfil y el historial del usuario, mejorando la relevancia y la satisfacción del cliente.

3.1.3 ONBOARDING

El proceso de onboarding será simple y user-friendly para asegurar una alta tasa de conversión y una experiencia positiva desde el inicio. Los pasos del onboarding incluirán:

- Registro Inicial: Los usuarios actuales de la Telco podrán acceder al servicio de préstamos desde la aplicación móvil existente, utilizando sus credenciales de inicio de sesión.
- Verificación de Identidad: Se implementará un proceso de verificación de identidad digital para asegurar la autenticidad del usuario.
- Evaluación de Crédito: Utilizando datos internos de la Telco y análisis de crédito Fintech, se evaluará el riesgo crediticio del usuario online de manera rápida y eficiente.
- Aceptación de Términos: El usuario revisará y aceptará los términos y condiciones del préstamo antes de proceder.
- Desembolso del Préstamo: Una vez aprobado, el préstamo se desembolsará directamente en la cuenta bancaria o billetera digital del usuario, listo para su uso inmediato.

Key Features

- ✓ Se deberá poder descargar la APP desde Android o IOS para poder usarla en el celular.
- ✓ Se deberá permitir la registración del usuario de modo simple y la aceptación de términos y condiciones
- ✓ Se deberá permitir la validación de identidad para proteger al usuario y constatar la veracidad de información
- ✓ Se deberá poder calificar crediticiamente al cliente online sólo con la carga de los datos de registración
- ✓ Se deberá poder permitir al cliente elegir una combinación de monto y plazo que se adecuen a su necesidad
- ✓ Se deberá poder validar que la cuenta bancaria pertenezca al cliente
- ✓ Se deberá permitir confirmar la operación y realizar la firma digital del contrato
- ✓ Se deberá poder transferir el dinero correspondiente al crédito en el instante las 24 horas los 365 días del año
- ✓ Se deberá mantener informado al usuario cuando ocurra cualquier incidente o no quede claro el onboarding
- ✓ Se deberá desarrollar un módulo de autogestión para que el cliente tenga claridad de su cuenta corriente, estado de cuenta próximos vencimientos, posibilidad de realizar pagos parciales o cancelación anticipada
- ✓ Se deberá desarrollar un sistema de mensajería push, sms, whatsapp, email para que el cliente pueda continuar el trámite, evacuar dudas, realizar consultas o realizar acciones de remarketing para cerrar la operación

Definición Backlog épica (User stories)



HISTORIA DE USUARIO 1: DESCARGA DE APP

PRIORIDAD: Media

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder descargar la APP desde Android o IOS para poder usarla

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá poder descargar la APP desde Android o IOS para poder usarla

ESTIMACION: S

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX

HISTORIA DE USUARIO 2: REGISTRACION USUARIO

PRIORIDAD: Alta

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder registrarme con mis datos (DNI, Nombre, email, celular)

CRITERIO DE ACEPTACION: Registro del usuario en la APP

ESTIMACION: M

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX

HISTORIA DE USUARIO 3: VALIDACION DE IDENTIDAD

PRIORIDAD: Media

DESCRIPCION: Como usuario necesito validar mi identidad en la aplicación

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá funcionar adecuadamente la validación biométrica vía API (proveedor)

ESTIMACION: M

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX + (Proveedores externos)

HISTORIA DE USUARIO 4: CALIFICACION CREDITICIA

PRIORIDAD: Alta

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder obtener una calificación online para conocer el monto aprobado

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá cumplir con el CDA de la política crediticia establecida

ESTIMACION: L

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX + Proveedores externos

HISTORIA DE USUARIO 5: SELECCIÓN DE MONTO Y PLAZO

PRIORIDAD: Media

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder Seleccionar combinación de monto y plazos (y volver atrás)

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá poder seleccionar combo de montos y plazos y devuelve valor de cuota

ESTIMACION: XS

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX

HISTORIA DE USUARIO 6: VALIDACION CBU

PRIORIDAD: Alta

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder ingresar el ALIAS o los 22 dígitos del CBU y devolver un OK

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá poder validar el CBU contra el CUIT del cliente para avanzar

ESTIMACION: M

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX + Proveedores externos

HISTORIA DE USUARIO 7: CONFIRMACION

PRIORIDAD: Media

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder revisar las condiciones aceptadas y confirmar la operación

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá mostrar resumen del crédito y un botón de confirmación

ESTIMACION: XS

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX

HISTORIA DE USUARIO 8: FIRMA DIGITAL

PRIORIDAD: Baja

DESCRIPCION: Como usuario necesito poder descargar el contrato y firmarlo digitalmente

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá poder descargar PDF en el celular con datos variables y firmarlo digitalmente

ESTIMACION: M

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX + Proveedores Externos

HISTORIA DE USUARIO 9: TRANSFERENCIA

PRIORIDAD: Alta

DESCRIPCION: Como usuario necesito tener la transferencia del crédito depositada en mi cuenta online

CRITERIO DE ACEPTACION: deberá poder integrarse con el banco

ESTIMACION: XL

INTERVENIENTES: Equipo de Desarrollo y UX + Proveedores externos

Propuesta Onboarding Mockup



3.1.4 REFERENCIAS VISUALES³⁰

Para enriquecer nuestro análisis del mercado, incluiremos referencias visuales de la competencia. Estas imágenes proporcionarán una perspectiva clara de cómo otros actores del mercado de préstamos online presentan sus servicios y productos, destacando elementos clave como la interfaz de usuario, el branding, y las estrategias de comunicación visual. Al examinar estos ejemplos, podremos identificar mejores prácticas y áreas de oportunidad, permitiéndonos refinar nuestro propio diseño y propuesta de valor. Esta comparación visual nos ayudará a posicionar nuestro producto de manera efectiva y diferenciada en un mercado competitivo, asegurando que nuestras estrategias de marketing y experiencia del usuario sean atractivas y relevantes.



Los principales competidores fintech en la argentina en créditos online son Mercado Crédito, Naranja x, Moni y Uala. Si bien la mayoría cuentan con un onboarding simple y amigable con resolución en pocos pasos, la mayoría requiere ser previamente cliente de la billetera de pagos y estar ya registrado en la plataforma.

Dentro de las Telco, Personal Pay y Claro Pay han lanzado sus billeteras digitales, pero aún no ofrecen créditos personales.

³⁰ Relevamiento realizado con investigación propia

3.2 BUSINESS CANVAS MODEL

Para presentar el modelo de negocio de créditos online para clientes de una Telco, utilizaremos el Business Model Canvas³¹, una herramienta estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Este marco nos permite visualizar y estructurar los elementos clave del negocio de manera clara y concisa, facilitando el análisis y la comunicación de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y las fuentes de ingresos, entre otros aspectos esenciales. Al emplear el BMC, podemos identificar y optimizar las sinergias entre la infraestructura existente de la Telco y las oportunidades emergentes en el mercado de servicios financieros digitales, asegurando una oferta alineada con las necesidades del consumidor y las tendencias del mercado.



3.3 MAPA DE VALOR Y PERFIL DEL CLIENTE³²

El Mapa de Valor y el Perfil del Cliente juntos ayudan a entender cómo los créditos online para clientes de una Telco pueden alinearse con las necesidades y expectativas de los consumidores. Esta alineación es crucial para desarrollar una propuesta de valor fuerte que no solo atraiga a

³¹ El BMC o business model canvas es obra de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que, en 2011, lanzaron el libro *Generación de modelos de negocio* en el que explicaban cómo elaborar el modelo de negocio de cualquier empresa mediante un documento de una sola página en el que se recogen todos sus elementos fundamentales.

³² Concepto de Alexander Osterwalder

los clientes, sino que también los retenga a través de una oferta de producto que responda eficazmente a sus tareas, alivie sus dificultades y proporcione beneficios claros y tangibles.



3.4 MATRIZ FODA³³

El análisis FODA es una herramienta estratégica fundamental para evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo y éxito de un modelo de negocio. En el contexto de la oferta de créditos online por parte de una Telco, este análisis nos permite identificar las fortalezas internas que pueden ser aprovechadas, las debilidades que requieren atención, las oportunidades de crecimiento en el mercado, y las amenazas que podrían representar desafíos significativos. A continuación, se presenta un desglose detallado del FODA, que proporciona una visión clara de los elementos clave que deben considerarse para optimizar la estrategia de negocio y asegurar una ventaja competitiva sostenible.:

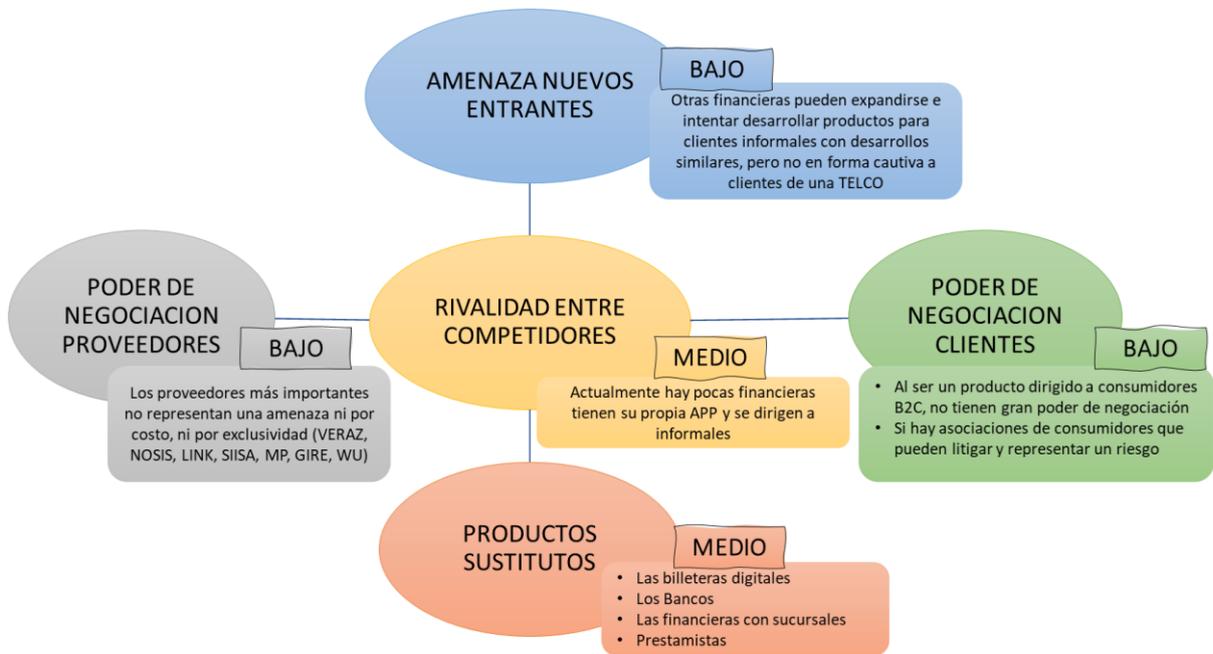
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	Base de Clientes amplia	Falta de experiencia en Servicios Financieros
	Acceso a datos relevantes de clientes para personalizar y evaluar riesgos	Puede afectar a la imagen de marca
	Posibilidad de integrar servicios de telecomunicaciones y financieros	Faltan definir Circuitos, controles y procesos internos (Propios del MVP)
	Diferenciación en selección de riesgos, basada en parametrización interna	Departamento de cobranzas en formación
	Costo de adquisición más bajo, canales de comunicación	Procesos críticos tercerizados (equipo interno reducido en la etapa inicial)
	Infraestructura tecnológica sólida	Desafíos en adaptarse a las regulaciones financieras
	Posibilidad de apalancar estructura en etapa inicial	Requiere inversión inicial para fondeo y publicidad
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	Alta demanda de préstamos de consumo	Alta morosidad y mal comportamiento de pago
	Inclusión financiera (Escasas líneas de crédito para no bancarizados)	Sobreendeudamiento y caída del poder adquisitivo de clientes
	Desarrollo de Nuevos Productos (FINTECH)	Caída en el empleo formal
	Posibilidad de apertura a nuevos mercados	Riesgos de seguridad cibernética.
	Regulación favorable para la competencia e innovación	Competencia intensa con Fintechs y bancos tradicionales
	Alianzas estratégicas con socios y proveedores externos	Cambios regulatorios que podrían afectar la operación del negocio

³³ Concepto de matriz FODA de Albert Humphrey

El análisis FODA revela que el modelo de negocio de créditos online para una tiene fuertes ventajas gracias a su base de clientes existente y su infraestructura tecnológica. Sin embargo, también enfrenta desafíos significativos, como la falta de experiencia en el sector financiero y la intensa competencia. Las oportunidades para crecer en el mercado Fintech y la posible expansión internacional presentan un gran potencial, mientras que las amenazas externas, como la volatilidad económica y los cambios regulatorios, deben gestionarse cuidadosamente para asegurar el éxito a largo plazo del modelo de negocio.

3.5 FUERZAS COMPETITIVAS PORTER³⁴

Antes de adentrarnos en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, es fundamental entender el contexto del mercado para el que estamos desarrollando el MVP de venta de créditos online dirigido a los clientes de una Telco. Este modelo de negocio busca capitalizar la creciente adopción de servicios financieros digitales y la extensa base de usuarios de las telecomunicaciones, ofreciendo productos de crédito que sean accesibles, rápidos y personalizados. La entrada en este mercado no solo implica aprovechar las sinergias entre las telecomunicaciones y los servicios financieros, sino también enfrentar un entorno competitivo dinámico y complejo. A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se evaluarán los factores clave que determinarán la competitividad y viabilidad de este proyecto, incluyendo las barreras de entrada, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como las amenazas de productos sustitutos.



³⁴ Concepto de Fuerzas competitivas elaborado por Michael Porter

3.6 PROPUESTA DE PRODUCTOS (CARACTERISTICAS)

Al diseñar nuestra oferta de créditos personales online, nos hemos centrado en crear un producto financiero accesible, flexible y transparente que se adapte a las necesidades de nuestros clientes, teniendo en cuenta el ARPU promedio para calcular la cuota máxima a cobrar dentro de la factura. A través de una plataforma digital intuitiva, ofreceremos montos de crédito variados con tasas de interés competitivas y opciones de pago flexibles. Nuestro objetivo es proporcionar una solución financiera conveniente y segura, respaldada por la confianza y solidez de nuestra , que permita a nuestros clientes alcanzar sus metas financieras de manera eficiente y sin complicaciones.

CARACTERISTICAS GENERALES

3.6.1 PROCESO DE SOLICITUD SIMPLIFICADO

- Solicitud 100% Online: El cliente puede solicitar el crédito desde cualquier dispositivo con acceso a Internet, sin necesidad de visitar una sucursal física.
- Formulario Intuitivo: Una interfaz fácil de usar que guía al usuario paso a paso durante el proceso de solicitud.
- Verificación Online: Procesos automatizados para la verificación de identidad y evaluación crediticia, utilizando tecnología de inteligencia artificial y análisis de datos.

3.6.2 FLEXIBILIDAD EN LOS PRODUCTOS FINANCIEROS

- Opciones de Crédito Personalizado: Variedad de montos y plazos de pago, adaptados a las necesidades individuales del cliente.
- Tasas de Interés Competitivas: Tasas transparentes y competitivas, con opciones de personalización basadas en el perfil crediticio del usuario.

3.6.3 SEGURIDAD Y PRIVACIDAD

- Seguridad de Datos: Encriptación de datos de extremo a extremo y cumplimiento de las normativas de protección de datos.
- Autenticación Multifactor: Medidas de seguridad adicionales como autenticación biométrica o de doble factor para proteger las cuentas de los clientes.

3.6.4 INTEGRACIÓN CON SERVICIOS DE LA TELCO

- Sincronización con la Cuenta de la Telco: Posibilidad de gestionar el crédito a través de la misma plataforma utilizada para otros servicios de la Telco, como pagos de facturas o recargas.
- Ofertas y Descuentos Exclusivos: Beneficios exclusivos para clientes de la Telco, como descuentos en tasas de interés o bonificaciones por fidelidad.

3.6.5 SOPORTE Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- Asistencia 24/7: Soporte al cliente disponible en todo momento a través de chat en vivo, correo electrónico o línea telefónica.
- Educación Financiera: Acceso a recursos educativos sobre gestión financiera, planificación de presupuestos y manejo de deudas.

3.6.6 TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN CLARA

- Términos y Condiciones Claros: Información detallada y comprensible sobre todas las condiciones del crédito, incluyendo tasas de interés, comisiones y políticas de pago.
- Alertas y Notificaciones: Notificaciones automáticas sobre el estado de la solicitud, fechas de pago próximas y ofertas especiales.

3.6.7 INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

- Inteligencia Artificial para la Evaluación de Riesgo: Uso de algoritmos avanzados para evaluar el riesgo crediticio de los solicitantes de manera rápida y precisa.
- Aplicación Móvil: Una aplicación móvil dedicada para la gestión de créditos, desde la solicitud hasta el seguimiento de pagos y servicios adicionales.

3.6.8 COBRANZA A TRAVÉS DE LA FACTURA DE LA TELCO

- Para lograr tener un menor impacto en la morosidad, la propuesta es que las cuotas del crédito se puedan cobrar dentro de la factura del servicio que el cliente tiene contratado con la Telco, y que lo pueda pagar con el mismo método de pago con el que habitualmente paga el servicio.
- Puede elegir otros medios de pago, y eventualmente si da de baja el servicio de la Telco deberá abonar el crédito por fuera

CARACTERÍSTICAS PARTICULARES

3.6.9 VALOR CUOTA

Usualmente las financieras tradicionales toman como base para calcular la cuota el RCI (Relación cuota vs Ingreso), la forma de cálculo puede diferir pero básicamente este ratio mide el porcentaje de los ingresos que se destina al pago de deudas, lo que ayuda a determinar la carga financiera y la capacidad de asumir nuevos compromisos de deuda, considerando que debajo del 30% es manejable.

De acuerdo con relevamiento a expertos en Julio de 2024 el ARPU que paga un cliente en promedio en Buenos Aires es de \$35.000 (representa un monto que el cliente puede pagar en forma regular y constante).

Por lo tanto el criterio para calcular el valor de cuota para nuestros créditos estarán relacionados al ARPU para que el crédito pueda ser pagable por el mismo medio de pago por el que abona la factura. En nuestros planes de crédito para el MVP el valor de cuota no superará los \$50.000

3.6.10 PLAZO

Para poder armar un modelo de negocios sustentable en el MVP diseñamos planes que no superan los 12 meses (adelantos por un mes, o plazos de 3, 6, 9 o 12 cuotas mensuales)).

Plazos mayores en principio se ofrecerán sólo a clientes renovadores o aquellos que cuenten con mayor antigüedad y mejor comportamiento de pago en la Telco.

3.6.11 MONTO

Los créditos para ofrecer en el MVP serán de hasta \$500.000 ya que apuntan a clientes que necesitan cubrir algún desajuste financiero, cubrir gastos imprevistos o para consumo. El monto para otorgar se calculará en base a un motor de riesgos que tomará en cuenta información crediticia tomada de los burós y sobre todo el comportamiento de pago e información histórica que cuenta la Telco de cada uno de sus clientes

3.6.12 TASAS

Las tasas de los créditos se revisarán mensualmente en comparación con el benchmark de tasas cobradas para créditos similares en el mercado, y buscaremos tener un valor de cuota más competitivo que el resto como una ventaja para los clientes de la Telco (y teniendo en cuenta que nuestro costo de adquisición y morosidad se espera que serán significativamente más bajos que el de una Fintech que otorgue préstamos personales al mismo segmento de clientes). En el contexto de Agosto 2024 las tasas en promedio oscilarían entre 150% y 200% TNA, tomando como un racional válido que estos créditos duplican las tasas publicadas por BCRA.

3.6.13 TIPO DE PRODUCTO POR SEGMENTACION DE CLIENTE³⁵

A continuación, detallamos ejemplos de planes para distintos tipos de cliente en distintos plazos y montos, con el objetivo de proporcionar soluciones accesibles y personalizadas. Estos productos no solo brindan opciones competitivas en términos de montos, tasas de interés y plazos, sino que también están respaldados por un compromiso con la transparencia y la seguridad. En este ejemplo los clientes “A” son los que tienen menor probabilidad de caer en mora y por lo tanto las tasas son inferiores, mientras que los “B” son aquellos que tienen peor historial crediticio o menor información de comportamiento de pago en las Telco.

Para determinar las tasas a aplicar, se realizará un benchmark de las tasas publicadas por la competencia, buscando tener un valor de cuota más competitivo que el resto para que sea una ventaja para los clientes de la Telco (y teniendo en cuenta que nuestro costo de adquisición y morosidad serán siempre menores que el de cualquier Fintech que otorgue préstamos personales al mismo segmento de clientes).

Una forma práctica de calcular el rango de valores de las tasas será tomar las tasas publicadas por el BCRA para los plazos fijos y multiplicarla por un factor igual a dos veces más la tasa como piso mínimo.

³⁵ Investigación realizada en base a fuentes propias y entrevistas con expertos

Tipo Cliente	Cuota Max	TEM S.Iva	TNA S.Iva	Capital máximo	Valor Cuota	Total a devolver
A2024	1	12,5%	150%	\$ 20.000,00	\$ 23.025,00	\$ 23.025,00
A2024	3	12,5%	150%	\$ 50.000,00	\$ 21.944,26	\$ 65.832,77
A2024	6	8,3%	100%	\$ 100.000,00	\$ 23.016,84	\$ 138.101,03
A2024	9	8,3%	100%	\$ 250.000,00	\$ 43.554,03	\$ 391.986,27
A2024	12	6,7%	80%	\$ 500.000,00	\$ 66.576,00	\$ 798.912,00
B2024	1	16,7%	200%	\$ 30.000,00	\$ 36.050,00	\$ 36.050,00
B2024	3	16,7%	200%	\$ 35.000,00	\$ 16.658,76	\$ 49.976,29
B2024	6	12,5%	150%	\$ 40.000,00	\$ 10.605,08	\$ 63.630,49
B2024	9	12,5%	150%	\$ 35.000,00	\$ 7.367,75	\$ 66.309,71
B2024	12	10,8%	130%	\$ 40.000,00	\$ 6.792,48	\$ 81.509,79
C2024	3	16,7%	200%	\$ 50.000,00	\$ 23.798,24	\$ 71.394,71
C2024	6	16,7%	200%	\$ 100.000,00	\$ 30.195,08	\$ 181.170,45
C2024	9	16,7%	200%	\$ 200.000,00	\$ 49.880,50	\$ 448.924,54

Cliente tipo "A": (Producto A2024 en 1, 3, 6, 9 y 12 meses)

- Pagan el servicio por factura mensualmente con un ARPU mayor a \$40.000
- Tienen el pago adherido a un medio de pago automático (tarjeta de crédito o débito)
- Tienen antigüedad como clientes en la Telco mayor a 18 meses
- No tuvieron atrasos en los pagos en los últimos 12 meses

Cliente tipo "B": (Producto B2024 en 1, 3, 6, 9 y 12 meses)

- Pagan el servicio por factura mensualmente con un ARPU entre \$20.000 y \$40.000
- Pagan en efectivo o por débito el servicio
- Tienen antigüedad como clientes en la Telco entre 9 y 18 meses
- No tuvieron atrasos en los pagos en los últimos 6 meses

Cliente tipo "C": (Producto C2024 en 3, 6 y 9 meses)

- Pagan el servicio por factura mensualmente con un ARPU menos de \$40.000
- Pagan en efectivo la factura en Rapipago, Pago fácil o con cupón de pago
- Tienen antigüedad como clientes en la Telco menor a 9 meses
- No tuvieron atrasos en los pagos en los últimos 3 meses

4- PLAN DE MARKETING

El plan de marketing para el MVP de créditos online dirigido a clientes de una Telco tiene como objetivo definir las estrategias y acciones necesarias para lanzar y posicionar con éxito este nuevo producto en el mercado. Este plan se enfoca en aprovechar la amplia base de clientes existente de la Telco y su infraestructura digital, proporcionando una oferta de crédito rápida, segura y accesible. A través de un análisis detallado del mercado y la competencia, junto con una propuesta de valor clara y diferenciada, buscamos captar la atención de nuestro público objetivo, maximizar la adopción y fidelización, y establecer una sólida presencia en el sector financiero digital.

PESCANDO DENTRO DE LA PECERA³⁶

Nuestra estrategia de marketing se basará en "pescar dentro de la pecera", una analogía que ilustra nuestro enfoque preciso y eficiente para captar clientes. Al dirigirnos a los usuarios ya vinculados a la Telco, estamos trabajando en un entorno donde los clientes ya conocen y confían en la marca, lo que nos permite concentrar nuestros esfuerzos en un grupo objetivo bien definido. En lugar de dispersar recursos en buscar nuevos mercados, aprovecharemos esta "pecera" de clientes existentes, ofreciendo créditos personalizados que se integren naturalmente en sus hábitos de consumo y servicios actuales. Esta estrategia nos permitirá maximizar la tasa de conversión y optimizar los recursos al enfocarnos en una audiencia cautiva que ya tiene una relación establecida con la Telco.



El **Segmento del mercado** al que abordaremos inicialmente son los que conocemos que tienen mayor probabilidad de pagar el valor de la cuota sin atrasarse en los pagos, para que la morosidad inicial esté controlada.

Segmentaremos la cartera y los primeros cuatro meses sólo realizaremos campañas a aquellos clientes que tengan mayor ARPU promedio, que tengan mayor antigüedad en la Telco, que paguen por medios digitales las facturas y que no hayan tenido atrasos en los pagos.

Luego seguiremos abordando a perfiles más riesgosos de los que no tenemos tanta información de parte de la Telco.

Objetivos generales: estos son nuestras metas que nos guiarán desde el lanzamiento del servicio hasta que se encuentre firmemente asentado en el mercado, para ello los hemos establecido con distintos plazos y serán la referencia para los objetivos específicos.

Aumentar el Reconocimiento de Marca: Posicionar el servicio de créditos online como una opción confiable y accesible dentro del mercado de servicios financieros, aprovechando la reputación de la Telco.

³⁶ Concepto elaborado por los autores de esta tesis

Captación de Nuevos Clientes: Atraer y convertir a una base significativa de nuevos clientes dentro del mercado objetivo, utilizando campañas de marketing digital y estrategias de adquisición de clientes.

Fidelización de Clientes Existentes: Desarrollar programas de fidelización y ofertas exclusivas para clientes de la Telco, incentivando la retención y aumentando la lealtad a largo plazo.

Incrementar la Penetración de Mercado: Ampliar la cuota de mercado en el segmento de créditos personales, especialmente entre los usuarios de servicios que aún no utilizan productos financieros digitales.

Optimización de la Experiencia del Cliente: Mejorar continuamente la plataforma de solicitud y gestión de créditos para garantizar una experiencia de usuario fluida, rápida y segura, superando las expectativas del cliente.

Generar Leads Cualificados: Incrementar el número de leads calificados a través de estrategias de marketing de contenido, optimización de motores de búsqueda (SEO), y campañas en redes sociales.

4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

Pre-Lanzamiento: Anunciaremos el nuevo servicio que estaremos lanzando por la plataforma de la Telco y el interés de nuestro target objetivo. A su vez, comenzaremos a lanzar pequeños tips sobre los tipos de préstamos que ofreceremos.

Lanzamiento: lo lanzaremos a través del anuncio de una campaña de marketing digital integrada, utilizando las redes sociales de la Telco, email marketing y notificaciones push.

Educación del Usuario: crearemos contenidos educativos sobre la importancia de la gestión financiera y cómo utilizar la plataforma de préstamos de manera efectiva.

Promociones Iniciales: Ofreceremos tasas de interés reducidas y condiciones especiales para los primeros usuarios durante los primeros meses.

Publicidad Digital: Ejecutaremos campañas de publicidad en Google y redes sociales enfocadas en nuestros segmentos objetivo para lograr una salida explosiva e ir adquiriendo margen en el mercado.

Evaluación y Ajustes: Monitorearemos el rendimiento de las campañas y ajustaremos las estrategias según sea necesario para maximizar la efectividad.

4.2 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO (STP)³⁷



4.3 DIFERENCIA / PROPUESTA DE VALOR (PRODUCTO)

Ser la app de créditos online que te presta a pesar de tener antecedentes crediticios negativos y con el respaldo y confianza de una Telco

4.4 MIX DE MARKETING (4P)³⁸

Según Philip Kotler, conocido como el "padre del marketing moderno", en su obra "Marketing Management", el análisis de las 4P —Producto, Precio, Plaza y Promoción— es esencial para desarrollar una estrategia de marketing efectiva. Aplicando este enfoque a nuestro modelo de negocios de créditos online para clientes de una Telco, podemos optimizar cada uno de estos componentes para satisfacer mejor las necesidades del mercado objetivo. El análisis de las 4P nos permite ajustar nuestros productos financieros para que sean competitivos, establecer precios atractivos y justos, garantizar una distribución eficaz, y diseñar campañas promocionales que destaquen nuestras fortalezas únicas. Este marco nos guía en la creación de una propuesta de valor sólida y coherente que resuene con nuestros clientes y nos distinga en el mercado.

Producto: Créditos personales online con montos flexibles, tasas competitivas y plazos adaptados a las necesidades del cliente.

Precio: Tasas de interés competitivas, con posibles descuentos o beneficios para clientes recurrentes de la . Se realizará un benchmark con la competencia y se tomará como referencia la tasa del BCRA de plazo fijo multiplicada por un coeficiente de 2 veces + la tasa

Plaza: Venta exclusivamente online a través de la plataforma digital de la Telco, disponible 24/7.

³⁷ Concepto de Philip Kotler

³⁸ Concepto de Philip Kotler

Promoción: Campañas dirigidas dentro de los canales de la Telco (SMS, email, app), con ofertas especiales para clientes actuales.

4.5 IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las campañas de marketing para el MVP se centrará en activar estrategias dirigidas y altamente personalizadas que resuenen con nuestra base de clientes cautivos dentro de la Telco . Aprovechando canales digitales integrados y datos de cliente detallados, diseñaremos campañas que promuevan el crédito personal online de manera directa y efectiva. Estas campañas no solo buscarán captar la atención inmediata de los usuarios, sino también construir relaciones más profundas y duraderas, maximizando la conversión y optimizando la experiencia del cliente desde el primer contacto.

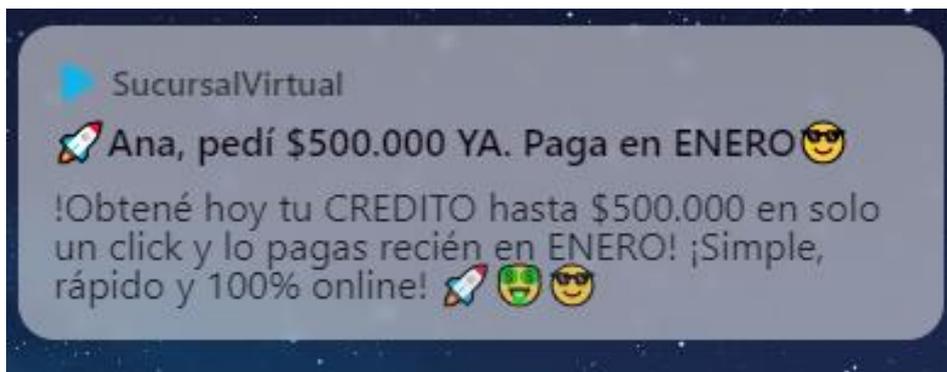
4.5.1 MENSAJE NOTIFICACION PUSH:

Se envía desde todo el universo de clientes “PRECALIFICADOS” que tienen descargada la APP

Para los primeros 4 meses se selecciona una base de aquellos clientes que tienen mejor historial de pago, que paguen la factura por medios electrónicos (tarjeta de crédito o débito automático) y que tengan mayor ARPU de modo que puedan afrontar el pago de las cuotas regularmente

La principal ventaja es que el costo de esta acción es nulo, sólo hay que planificar con la TELCO la estrategia para enviar los mensajes en línea con el plan de comunicación y sin bombardear a los clientes.

Lo más importante es la llamar la atención en la primera línea: Por eso se busca poder personalizar el mensaje y comunicar el monto máximo que puede obtener el cliente y la posibilidad de diferir el pago lo máximo posible.



De todas formas se realizará una campaña A/B test para poder verificar en tiempo real cuál campaña convierte mejor, en qué horario y qué día de la semana conviene realizar el envío

Se van a enviar 500.000 mensajes PUSH tres veces al mes en lotes diarios de 100.000 envíos

En base a datos relevados hay un 43% de usuarios iOS que aceptan las notificaciones PUSH

Se Pretende lograr una interacción del 5% sobre las aperturas del PUSH

4.5.2 EMAIL MARKETING:

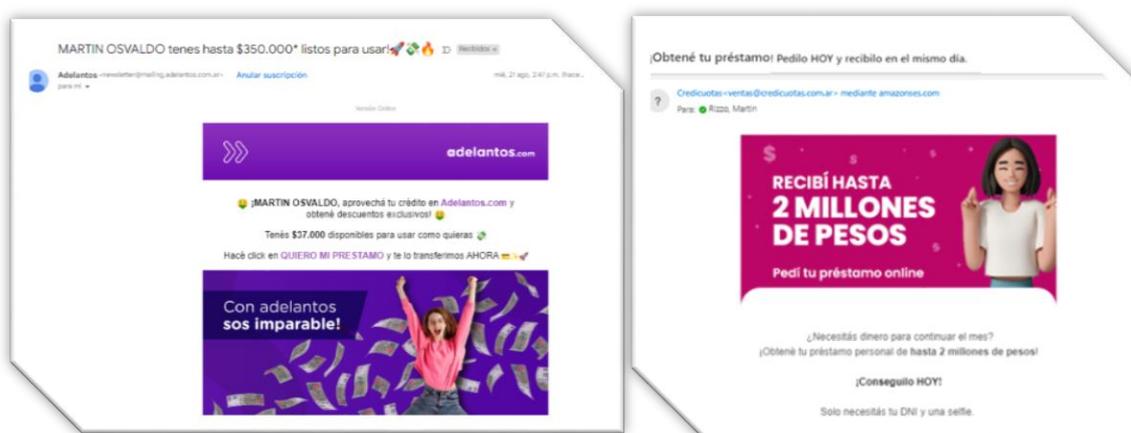
En orden de costos el segundo medio más económico para comunicar es a través de una campaña de email marketing, aunque la tasa de apertura y conversión es bastante más baja. El costo en promedio es de 0,5 USD CPM.

Se utilizarán plataformas de sender como EMBLUE, MAILCHIMP, DOPPLER, MASTERBASE, PERFIT el costo de estos envíos es de USD 200 por un millón de envíos.

Los datos de los prospectos se obtendrán de la base de datos de clientes de la que estén suscriptos al newsletter, con acuerdo de cesión de datos.

Se enviará una campaña a clientes fríos 1.000.000 de envíos por mes con la posibilidad de desuscribirse del envío.

Se realizarán tres reintentos en el mes sobre los emails no leídos con distintos abordajes usando opciones de automatización para mejorar la conversión en cada envío.



4.5.3 CAMPAÑA SALIENTE DE SMS:

Se implementarán envíos automáticos y programados de SMS's a clientes que consultaron a la plataforma y no avanzaron.

El costo por SMS saliente a través de número corto es de \$36 (actualizado a Agosto de 2024), se puede utilizar plataformas como TWILIO, TELEPROM, SONDEOS, MOVILGATE o IBR LATAM

Se utilizará para audiencias calientes que manifestaron algún interés en los mensajes para tener otra opción para abordar al cliente.

Se enviarán 50.000 SMS por mes, el objetivo es poder convertir a los que quedaron en el funnel del onboarding, dependiendo en el estadio del onboarding en que permaneció el cliente.

4.5.4 CAMPAÑA ADWORDS

Destinaremos un presupuesto para captar nuevos clientes mediante Google Ads como promoción de la aplicación. Inicialmente será de \$500.000 mensual.

Las palabras clave serán: préstamos online, préstamos personales, préstamos con CBU, préstamos solo con DNI, préstamos en línea, créditos personales, créditos online, préstamos con VERAZ, créditos online con veraz, préstamos rápidos, créditos rápidos,

Buscamos obtener 10.000 descargas de nuestra APP

4.5.5 BANNERS EN DISPLAY Y EN RRSS

Se crearán banners para DISPLAY y para publicar en las RRSS (Facebook e Instagram) de la Telco. También se mostrarán dentro de la APP de la Telco.

Redireccionarán automáticamente a nuestra web para poder solicitar el crédito online en pocos clicks.



4.5.6 CAMPAÑA TV y GRAFICA

En una segunda etapa, a partir del séptimo mes posicionaremos la vertical de préstamos online en forma conjunta con la TELCO ya que entendemos que puede ser un diferencial valorado por los clientes.

De este modo sumaríamos salidas en vía pública y en TV en el momento que lancen nuevas campañas, aprovechando la planificación de medios y presupuesto de la Telco.

Estimamos que por esta participación podemos destinar \$ 20 millones en forma trimestral a través de un contrato intercompany con la Telco.

Puntos clave:

- **Descripción:** lanzaremos una campaña para dar a conocer y promover el servicio de préstamos de la TECHCO. Será una campaña ajustada a la TV abierta y que, al combinarla con las acciones independientes de nuestra campaña digital, llegaremos a nuestro

público objetivo desde una cobertura 360°. La publicidad usará un tono amigable y de acompañamiento para situaciones cotidianas.

- **Medios a utilizar:** TV abierta y cable, además de PNT (publicidad no tradicional) donde se resalte la experiencia del usuario con como por ejemplo Santiago del Moro o Guido Kaczka
- **Enfoque:** obtención de préstamos fáciles, de forma conveniente y sin complejidad.
- **Referencia:** spots y menciones en programas en horario clave del “prime time”.

Desarrollo:

1. Objetivo de la campaña:

El objetivo principal que plantearemos para esta campaña es el de promover la **rapidez y facilidad** de obtener préstamos a través de la App. Además, a través de los referentes de las publicidades PNT, buscaremos generar confianza en la audiencia, ya que lo resaltamos como un aspecto esencial para generar conversiones al tratarse de información personal y financiera.

2. Target:

Demografía: Adultos jóvenes (25-50 años) que necesitan soluciones financieras rápidas, ya sea para emergencias o para inversiones personales.

Comportamiento: Personas acostumbradas a usar soluciones tecnológicas para resolver problemas del día a día (apps de banca móvil, pagos online).

Intereses: Tecnología, conveniencia, acceso rápido a servicios financieros.

3. Mensaje central

Eje de comunicación: “Dinero en tus manos, cuando lo necesitas”.

Propuesta de valor: "Con nuestra app, accedés a préstamos de forma segura en unos pocos minutos, sin papeleo y desde tu celular."

4. Estructura del comercial (30 segundos)

Primeros 10 segundos: Presentación de un problema cotidiano

Muestra a una persona joven enfrentando una emergencia financiera, como la necesidad de comprar un repuesto para el auto, un gasto médico inesperado como por ejemplo tener que comprar cien mil pesos en medicamentos o la necesidad de comprar un nuevo carrito para el bebé.

Ejemplo visual: Una joven recibe una llamada de su mecánico, donde le informa que el auto que dejó necesita de un repuesto para funcionar, pero la persona no tiene suficiente dinero en su cuenta bancaria.

Segundos 10-20: Presentación de la app como solución

La persona abre la app de préstamos en su celular, selecciona el monto que necesita y recibe la aprobación en cuestión de minutos.

Ejemplo visual: Muestra la interfaz de la app siendo fácil de usar y con un diseño amigable. Se resalta la rapidez con un cronómetro que muestra el tiempo que tarda en recibir la aprobación.

Últimos 10 segundos: Cierre con beneficio

La persona recibe el dinero en su cuenta bancaria, realiza la transferencia y resuelve el problema.

Ejemplo visual: La joven paga al mecánico, se sube al auto sonriendo, y continúa su día sin preocupaciones.

Voz en off: "Con nuestra app de préstamos, el dinero que necesitas está a solo un clic de distancia. Rápido, seguro y sin complicaciones. Descárgala ahora y obtén tu primer préstamo con tasas especiales."

5. Recursos visuales y auditivos

Música: Alegre pero suave, acompañada de un ritmo que transmite rapidez y dinamismo.

Colores: Utiliza tonos azules y verdes que denotan confianza y tranquilidad (o los colores visuales de la app que no recuerdo).

Gráficos: Usa elementos gráficos sobre la pantalla para mostrar lo simple que es usar la app (toques, selección de monto, aprobación).

Voz en off: Una voz clara y confiable que refuerza la sensación de seguridad y facilidad.

6. Medios y formatos

Televisión: Spots de 15 y 30 segundos en programas con alta audiencia en el target demográfico (como noticieros matutinos, programas de entretenimiento o eventos deportivos).

PNT (Publicidad No Tradicional): Menciones en programas de entretenimientos.

Complementario: Anuncios en radio, publicidad en YouTube y plataformas de streaming, dirigidos a audiencias específicas.

7. Llamada a la acción

"Descarga la app ahora y solicita tu primer préstamo en menos de 30 minutos. ¡Es fácil, rápido y seguro!"

Incluir un código **QR** o una **mención clara de la app en el cierre** para facilitar la descarga inmediata.

4.5.7 CAMPAÑA VIA PUBLICA

Desarrollo:

1. Objetivo de la campaña:

Captar la atención de nuestro público objetivo en espacios concurridos y reforzar la facilidad de usar la app en situaciones cotidianas. Usar mensajes claros, visualmente impactantes y con un llamado a la acción para motivar a las personas a descargar la app.

2. Estructura del anuncio visual

Formato: cartelera de vía pública, paradas de colectivo, pantallas digitales del subte.

Diseño:

- **Visual principal:** Imagen de una persona joven (25-50 años) usando el celular en un entorno común (parada de colectivo, cafetería u oficina) con expresión relajada y sonriente. La pantalla de su teléfono muestra la app de préstamos aprobando el dinero solicitado.
- **Slogan:** “El préstamo que necesitas, en minutos. Desde tu celular.”
- **Texto de apoyo:** “Rápido, seguro, sin trámites complicados. Descarga la app y obtén tu préstamo en el día.”
- **Call to action:** Incluir un **QR code** que lleve a la descarga de la app desde la App Store o Google Play, acompañado de íconos de las tiendas.
- **Colores:** Usa los tonos de la marca (verde, azul) que transmitan tranquilidad y seguridad, con un fondo neutro para que el mensaje y la imagen principal se destaquen.

3. Ubicación de los anuncios:

Lugares con alto tráfico de personas que tienen momentos de espera, como estaciones de de colectivo en el metrobús y estaciones de subtes, también en shoppings y las principales avenidas de Capital Federal.

3. Variantes:

Temática por momentos específicos: Adaptar las imágenes de acuerdo con situaciones comunes, como reparaciones, emergencias médicas, vacaciones o cualquier ocasión donde se pueda necesitar un préstamo inmediato.

4.5.8 CAMPAÑA RADIO

Objetivo: Generar confianza ante una situación de urgencia o necesidad, utilizando un mensaje claro, acompañado de una llamada a la acción directa.

1. Spots radiales (30 segundos)

Versión 1 – Emergencias cotidianas:

Primera parte (10 segundos):

Sonido de alguien hablando por teléfono: “¡Ay no, mi coche se descompuso y no tengo dinero para arreglarlo! ¿Qué hago ahora?”

Voz en off (rápida y empática): “¿Te falta dinero en el momento menos esperado? Con nuestra app de préstamos, tenés el dinero que necesitas en minutos, sin trámites ni complicaciones.”

Segunda parte (10 segundos): - Voz en off: “Simplemente descarga la app, elige el monto, y listo. Préstamos rápidos, seguros y desde tu celular. Sin papeleo, sin estrés.”

Cierre (10 segundos): - Voz en off: “Descarga la app hoy mismo en App Store o Google Play y obtén tu primer préstamo con tasas diferenciales. ¡Es fácil, rápido y seguro!”

Medios y formatos:

Radio: Anuncios en emisoras populares entre el target demográfico, especialmente durante la mañana y la tarde, cuando las personas suelen escuchar radio en el auto o en el trabajo.

Streaming de música: Complementar con anuncios en plataformas como Spotify y YouTube Music, segmentando la audiencia.

Vinculación con otras plataformas

Esta campaña en TV junto a la de vía públicas va a estar siendo complementada con la campaña que estaremos realizando en medios digitales, los que apuntan a ofrecer tutoriales sobre cómo usar la app y explicar de forma clara los requisitos y las tasas de retorno. Esto va a ampliar el alcance y ayudar a captar a nuestro público objetivo de una forma 360°.

4.6 MÉTRICAS Y ANÁLISIS

KPIs (Key Performance Indicators) y OKRs (Objectives and Key Results) son herramientas esenciales para medir el rendimiento y el éxito de las estrategias de marketing y negocios. Para el MVP de créditos online dirigido a clientes de una, podemos establecer los siguientes KPIs y OKRs:

4.6.1 KPIs

Número de Nuevos Clientes Adquiridos: Mide la cantidad de nuevos usuarios que se registran y solicitan créditos a través de la plataforma mensualmente.

Tasa de Conversión de Leads: Mide el porcentaje de visitantes del sitio web o de leads generados que se convierten en clientes activos mensualmente.

Costo de Adquisición de Clientes (CAC): Calcula el costo promedio de adquirir un nuevo cliente, incluyendo gastos de marketing y ventas.

Net Promoter Score (NPS): Mide la satisfacción y lealtad de los clientes, evaluando la probabilidad de que recomienden el servicio a otros.

Tasa de Morosidad: Indica el porcentaje de clientes que tienen dificultades para pagar sus préstamos a tiempo.

Tiempo de Aprobación de Créditos: Mide el tiempo promedio que se tarda en procesar y aprobar una solicitud de crédito.

4.6.2 OKRs³⁹

Objetivo 1: Aumentar la Base de Clientes

- KR1: Incrementar el número de nuevos clientes registrados en un 20% en el próximo trimestre.
- KR2: Alcanzar una tasa de conversión de leads del 10% para el final del año.

Objetivo 2: Mejorar la Satisfacción del Cliente

- KR1: Aumentar el NPS a +40 en los próximos seis meses.
- KR2: Reducir el tiempo de respuesta del servicio al cliente a menos de 2 horas.

Objetivo 3: Optimizar la Eficiencia Operativa

- KR1: Reducir el CAC en un 15% en el próximo trimestre.
- KR2: Disminuir la tasa de morosidad al 5% para el final del año.

Objetivo 4: Incrementar el Valor del Producto

- KR1: Aumentar el monto promedio de crédito otorgado en un 25% en el próximo semestre.
- KR2: Desarrollar y lanzar al menos dos nuevas funcionalidades en la plataforma de créditos online en el próximo trimestre.

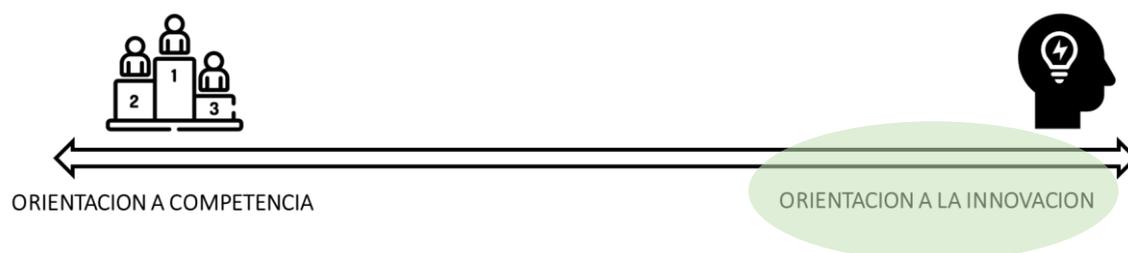
Estos KPIs y OKRs ayudan a alinear el equipo con los objetivos estratégicos, proporcionan una forma clara de medir el éxito y permiten realizar ajustes en las estrategias para mejorar el rendimiento y alcanzar las metas deseadas.

4.7 BASE ESTRATÉGICA⁴⁰

En el enfoque de Michael E. Porter, descrito en "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," la base estratégica de una empresa define su plan general para competir y obtener una ventaja en el mercado. Para nuestro modelo de créditos online, la base estratégica se centra en la diferenciación, ofreciendo una experiencia de cliente excepcional a través de productos financieros innovadores y tecnología avanzada. Al posicionarnos como líderes en calidad y personalización, buscamos no solo satisfacer las necesidades actuales de nuestros clientes sino también anticiparnos a sus futuras expectativas, construyendo así una relación de confianza y fidelidad que nos distinga en un entorno competitivo.

³⁹ Los OKR (Objetivos y Resultados Clave, Objective Key Results) fueron desarrollados por Andy Grove en la empresa tecnológica Intel durante los años '70 y popularizados por John Doerr, quien se los 'regaló' a los fundadores de Google

⁴⁰ Concepto de Michael Porter



4.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA⁴¹

La estrategia competitiva, como lo define Michael E. Porter en su obra "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", es esencial para posicionar de manera efectiva un producto o servicio en el mercado. Según Porter, las empresas deben elegir entre una de las tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de nuestro negocio de créditos online, hemos optado por una estrategia de diferenciación, enfocándonos en ofrecer productos financieros innovadores y personalizados que se destaquen en el mercado. Esta estrategia nos permite no solo atraer a un público específico sino también crear un valor único que sea difícil de replicar por nuestros competidores.

CAMPO COMPETITIVO	VENTAJA COMPETITIVA	
	COSTO BAJO	DIFERENCIACION
OBJETIVO AMPLIO		ESTRATEGIA DIFERENCIACION
OBJETIVO ANGOSTO		

4.9 MATRIZ DE ANSOFF⁴²

La Matriz de Ansoff es una herramienta estratégica que utilizamos para explorar diferentes caminos de crecimiento para nuestro negocio de créditos online dirigido a clientes de una Telco . En este contexto, la matriz nos permite analizar y estructurar nuestras opciones de expansión y diversificación, desde aumentar nuestra participación en el mercado actual hasta explorar nuevos segmentos y desarrollar productos innovadores. A través de esta herramienta, podemos identificar y evaluar oportunidades para expandir nuestra oferta de productos financieros,

⁴¹ Concepto de Michael Porter

⁴² La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

mejorar nuestra penetración en el mercado y expandir nuestra presencia en nuevas áreas geográficas o segmentos de clientes.

MERCADO	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

4.10 PLAN DE COMUNICACIÓN

Hemos desarrollado el siguiente plan de comunicación con el objetivo de consolidar los mensajes que enviemos desde la empresa para fortalecer la imagen y nuestra presencia en el mercado, con la finalidad de establecer una conexión efectiva y significativa con nuestro target y generar awareness.

Nos vemos en la necesidad de consolidar la comunicación ya que es el mercado es altamente competitivo y debemos lograr una sincronía en todos nuestros canales para generar confianza en los servicios que ofrecemos.

Para el lanzamiento y promoción del MVP es importante utilizar un mix de medios diversificado

4.10.1 MEDIOS DIGITALES:

Redes Sociales:

- **Plataformas:** Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter.
- **Estrategia:** Publicidad dirigida, contenido orgánico, campañas de engagement, y colaboraciones con influencers.

Marketing de Búsqueda:

- **SEO:** Optimización del sitio web y contenido para mejorar el ranking en motores de búsqueda.
- **SEM:** Anuncios pagados en Google Ads y Bing Ads para captar tráfico de búsqueda relevante.

Email Marketing:

- **Newsletter:** Envío regular de boletines con contenido informativo y promocional.
- **Automatización:** Campañas automatizadas para nurturing de leads y seguimiento post-solicitud.

Marketing de Contenidos:

- **Blog:** Artículos educativos y de interés sobre finanzas personales y créditos online.
- **Videos:** Tutoriales y explicativos en YouTube y en el sitio web.

Publicidad Display y Programática:

- **Anuncios:** Banners y anuncios en sitios web relacionados con finanzas y noticias.
- **Remarketing:** Anuncios dirigidos a usuarios que ya visitaron el sitio web o mostraron interés.

4.10.2 MEDIOS TRADICIONALES:

Publicidad en Medios de Comunicación:

- **Prensa:** Anuncios en diarios y revistas de negocios y finanzas.
- **Radio y Televisión:** Spots publicitarios en estaciones de radio y canales de televisión locales.

Publicidad Exterior:

- **Vallas Publicitarias y Cartelería:** En ubicaciones estratégicas de alto tráfico, especialmente en áreas urbanas.

Este mix de medios está diseñado para asegurar una cobertura amplia y efectiva, maximizando la visibilidad y el alcance del nuevo producto de créditos online. Además, permite una comunicación coherente y efectiva a través de múltiples puntos de contacto con el cliente.

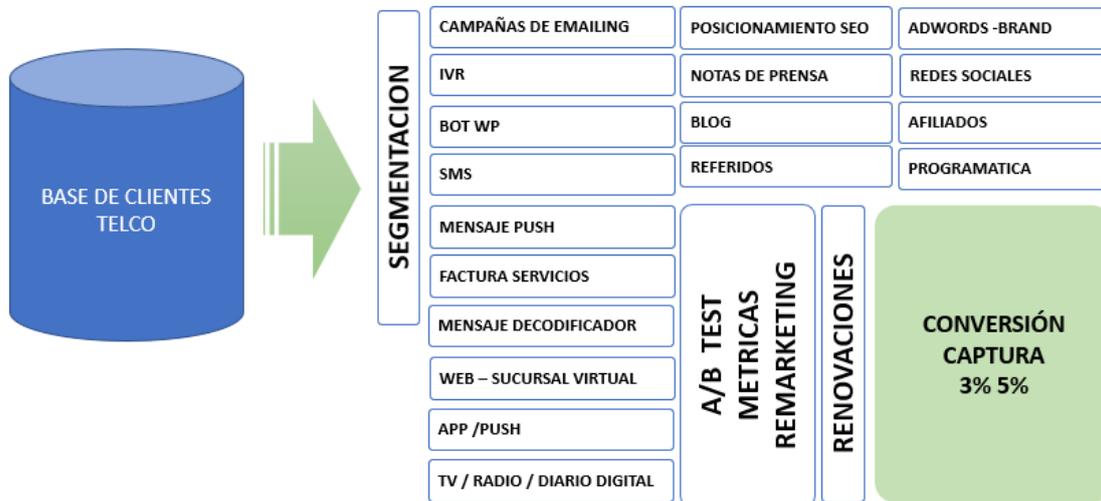
4.10.3 EMBUDO DE CONVERSIÓN⁴³:

El embudo de conversión es una herramienta esencial para guiar a los potenciales clientes a través de las distintas etapas de su interacción con nuestro MVP de créditos online para clientes de una Telco. Este modelo nos permite identificar y optimizar cada fase, desde el descubrimiento inicial del producto hasta la conversión final y la retención. Comienza con la atracción de visitantes a través de estrategias de marketing digital y medios pagados, seguido de la generación de leads mediante contenido educativo y promociones específicas. A medida que los clientes potenciales avanzan en el embudo, se involucran con nuestros recursos propios y compartidos, lo que culmina en la solicitud de crédito y, finalmente, en la fidelización a través de un excelente servicio y ofertas personalizadas. Este enfoque estructurado nos ayuda a maximizar la efectividad de nuestras campañas y a mejorar continuamente la experiencia del cliente.

⁴³ Elaboración propia en base a concepto de Elmo Lewis



44



⁴⁴ Cuadros y gráficos realizados en base a relevamiento de investigación de fuentes propias y entrevistas con expertos

4.10.4 CUSTOMER JOURNEY⁴⁵

El customer journey, es una herramienta esencial para entender y optimizar cada interacción que los clientes tienen con nuestro MVP de créditos online dirigido a clientes de una Telco. Este proceso mapea todas las etapas que un cliente potencial atraviesa, desde la toma de conciencia sobre el producto, pasando por la consideración y evaluación, hasta la decisión de compra y la posterior fidelización. Al analizar detenidamente cada uno de estos puntos de contacto, podemos identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, reducir fricciones y aumentar la satisfacción, asegurando que nuestros clientes reciban un servicio excepcional y personalizado en cada etapa de su recorrido con nosotros.

Customer Journey Map

1 CLIENTE TOMADOR DE CREDITOS ONLINE DE UNA TELCO

FASES ³	DESCUBRIMIENTO	CONSIDERACION	CONVERSION	FIDELIZACION		
User Actions (Activities) ⁴	RECIBE PUBLICIDAD, CONSULTA EN BUSCADORES, BUSCA ALTERNATIVAS, Y CONOCE LA WEB A TRAVES DE DISTINTOS CANALES REDES O BANNERS	COMIENZA A BUSCAR INFORMACION LEYENDO RESEÑAS COMPARANDO CON OTRAS FINANCIERAS O BANCOS. LE PREOCUPA LA SEGURIDAD Y PROTECCION DE SUS DATOS BANCARIOS	TIENE INTERES EN EL PRESTAMO Y ACCEDI AL ONBOARDING PERO QUIERE ANALIZAR EXPERIENCIAS DE OTROS USUARIOS, OPINIONES	YA HA ADQUIRIDO EL PRESTAMO Y QUIERE QUE SE CUMPLA CON LO PACTADO EN TIEMPO Y FORMA. TIEMPO DE DESEMBOLSO, ATENCION Y POSVENTA		
Emotions (Mood Meter)	CONOCIMIENTO	BUSQUEDA	INTERES	DUDA	COMPRA	REPETICION
Sentiments (Thought Bubbles) ⁵						
Touchpoints (Interaction Points)	<ul style="list-style-type: none"> EXPERIENCIAS PREVIAS BUSCADORES RECOMENDACIONES CONOCIDOS REDES SOCIALES BANNERS PROGRAMATICA BLOGS Y NOTAS 	<ul style="list-style-type: none"> BUSCADORES RESEÑAS Y OPINIONES RRSS BOT, WHATSAPP ASEORES COMERCIALES WEB/APP ONBOARDING 	<ul style="list-style-type: none"> METABUSCADORES ONBOARDING PUSH, EMAIL, WHATSAPP ASEORES COMERCIALES TERMINOS Y CONDICIONES CONTRATO 	<ul style="list-style-type: none"> GESTION DE CLIENTES EMAIL MARKETING ENCUESTA SATISFACCION RECOMENDACION NPS 		
Needs (Pain points)	NECESIDAD DE OBTENER UN MONTO DETERMINADO DE DINERO EN FORMA RAPIDA, SEGURA Y CON LA MENOR TASA DE INTERES	MALAS EXPERIENCIAS ANTERIORES, ACTUALMENTE ESTA PAGANDO OTROS PRESTAMOS NECESITA ESTAR SEGURA. COMENTARIOS NEGATIVOS DE CONTENIDO DE BLOGS SOBRE TASAS USURERAS Y FRAUDE	COMPARA OFERTAS EN METABUSCADORES, REALIZA EL ONBOARDING. CLIENTE TIENE DUDAS Y DESCONFIANZA EN EL PROCESO	NECESITA QUE LE RECUERDEN EL VENCIMIENTO DE LAS CUOTAS, QUE NO LA PENALICEN CON PUNITIVOS, QUE LA ATIENDAN SIEMPRE RAPIDO Y ATENTAMENTE EN LOS CANALES		
Possible Solutions (Opportunities to improve the experience)	CREAR BLOGS DE EDUCACION FINANCIERA FOMENTAR RESEÑAS Y OPINIONES DE CLIENTES. PUBLICAR TASAS DE INTERES, EJEMPLOS Y SIMULADOR EN LA WEB. ENVIAR NEWSLETTERS	BLOGS, NEWSLETTERS NOTA DE Prensa PUBLICAR TASAS DE INTERES SIMULADOR	SEGUIMIENTO DE CLIENTES QUE NO TERMINARON EL ONBOARDING PUSH NOTIFICATIONS, SMS, WHATSAPP, EMAIL	PLANIFICACION SECUENCIA ENVIOS PUSH NOTIFICATIONS EMAIL MARKETING PROMOCIONES Y BENEFICIOS ENCUESTA ONLINE		

4.10.5 MODELO PESO:⁴⁶

Para maximizar el impacto y la visibilidad del MVP de créditos online dirigido a clientes de una Telco, implementaremos el modelo PESO (Paid, Earned, Shared, Owned). Este enfoque integral combina medios pagados, ganados, compartidos y propios para crear una estrategia de comunicación cohesiva y efectiva. Al utilizar una combinación de publicidad digital y tradicional, relaciones públicas, redes sociales y contenido propio, podemos alcanzar una audiencia amplia, construir credibilidad, fomentar el compromiso con la comunidad y ofrecer información valiosa

⁴⁵ Elaboración y cuadros realizados en base a investigación de fuentes propias y entrevistas con expertos

⁴⁶ El concepto de Modelo PESO creado por Gini Dietrich

a los consumidores. Esta estrategia permite alinear todos los esfuerzos de comunicación hacia el objetivo de promover y establecer con éxito nuestro producto en el mercado.



La integración de estos cuatro componentes permite una estrategia de comunicación completa y coordinada. Paid Media se utiliza para atraer tráfico inicial y generar awareness. Earned Media se centra en ganar credibilidad y ampliar el alcance a través de cobertura mediática y reseñas. Shared Media fomenta la interacción y el engagement con la comunidad. Owned Media proporciona una base sólida de contenido controlado para educar y convertir a los clientes potenciales.

Este enfoque holístico asegura que todos los canales de comunicación trabajen juntos de manera coherente para promover el MVP de créditos online, maximizando el alcance, la visibilidad y la conversión.

Objetivos de comunicación:

- **Consolidar la imagen de la marca:** asegurar que los potenciales clientes conozcan nuestros valores y nos elijan por ello.
- **Lograr visibilidad y alcance:** sincronizar nuestros mensajes en la salida al mercado facilitará la awareness de la marca y evitará confusión sobre nuestro servicio.
- **Generar compromiso:** forjar relaciones duraderas con nuestros clientes para que puedan volverse embajadores de nuestro servicio.
- **Apoyar a los objetivos comerciales:** facilitar a través de la sinergia de las áreas la meta de conversiones a través de una comunicación efectiva.

Análisis comunicación competencia:

Para la elaboración de nuestro plan de comunicación hemos realizado un análisis de las comunicaciones que realizan nuestros competidores con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles, los targets a los que comunican y las interacciones que generan.

Los estilos de mensajes que utilizan los competidores se pueden dividir según distintos ejes de comunicación:

Acompañamiento en momentos importantes: Son mensajes afectivos que utilizan fechas de festejos o celebraciones como la razón para buscar un préstamo, a través del cual poder acceder a gustos y compartirlos en familia.



Adquisición de metas o logros: Son mensajes que se encuentran dirigidos a un público de jóvenes adultos donde se muestran en situaciones donde con esfuerzo llegan a comprar un objeto que puede representar un hito en sus vidas.



Mensaje directo (Monto máximo): Es llanamente comunicarle la oportunidad de adquirir un préstamo por un cierto monto y de esta forma generarle interés al receptor.



Educación financiera: Se comunican las fortalezas y debilidades de los préstamos para que el cliente esté consciente de los riesgos que puede suponer un préstamo, esto que la competencia utiliza esta herramienta para evitar o disminuir reclamos y malos comentarios en sus redes.



Por medio de este análisis de las comunicaciones de la competencia, identificamos que hay una oportunidad de diferenciarnos a través de la comunicación ya que los mensajes en todos sus estilos son muy llanos y en general no logran retención.

Percibimos la importancia de mostrarnos como un servicio confiable y al que le importa informarles a sus usuarios sobre el uso de las prestaciones que ofrecemos; por esto definimos nuestros mensajes claves desde un rol de tutor/enseñante, con un tono formal y de experto en el tema, que les informará qué les damos, para qué les puede servir, cómo funciona nuestro servicio y cuáles son sus reglas. Pondremos también mucho foco en mensajes audiovisuales, para de esta forma poder hacer explicaciones cortas pero que llamen la atención de los clientes.

A su vez, nuestra audiencia target es la misma de los objetivos comerciales y es por eso que desarrollaremos nuestra comunicación hacia ellos y por medio de los canales directos que ya poseemos gracias al nexo con la Telco (mail a base de clientes, publicaciones en la página oficial y en las redes sociales) para comunicarnos de forma directa y orgánica.

4.10.6 MODELO MECCA⁴⁷

El modelo MECCA (Means-End Conceptualization of the Components of Advertising Strategy) se centra en conectar los atributos del producto con los valores y motivaciones del consumidor. Este modelo ayuda a estructurar la comunicación publicitaria para que sea más efectiva al alinear los beneficios del producto con las necesidades y deseos de los clientes. Para el MVP de créditos online a clientes de una Telco, la aplicación del modelo MECCA podría orientar la comunicación de la siguiente manera:

Atributos del Producto:

Estos son las características tangibles del producto. Para los créditos online, podríamos destacar:

- Proceso de solicitud fácil y rápido.
- Tasas de interés competitivas.
- Flexibilidad en montos y plazos.
- Acceso 24/7 a través de plataformas digitales.

Consecuencias Funcionales:

Estas son los beneficios funcionales que el cliente obtiene del producto:

- Conveniencia al poder solicitar el crédito desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Ahorro de tiempo al evitar trámites presenciales.
- Acceso a fondos de manera rápida para necesidades urgentes.

Consecuencias Psicosociales:

Estas se refieren a los beneficios emocionales o sociales que el cliente percibe:

- Tranquilidad y seguridad al saber que tienen acceso a un respaldo financiero en caso de emergencia.
- Sensación de control y empoderamiento al manejar sus finanzas de manera independiente y flexible.
- Status o reconocimiento al utilizar tecnologías modernas y avanzadas para la gestión de finanzas.

Valores Personales:

Estos son los principios o creencias fundamentales que influyen en las decisiones de los consumidores:

- Autonomía: Valorar la capacidad de tomar decisiones financieras de manera independiente.
- Seguridad: Buscar estabilidad financiera y protección contra imprevistos.
- Eficiencia: Priorizar el ahorro de tiempo y la simplicidad en la gestión de trámites.

⁴⁷ Concepto de publicidad, promoción y comunicación integral de marketing de Kenneth Clow y Donald Baack

Orientación de la Comunicación:

La comunicación debe conectar estos niveles, empezando por destacar los atributos del producto que resuenen con las consecuencias funcionales y psicosociales, para finalmente vincular estos beneficios con los valores personales de los consumidores.

- **Mensajes Clave:** Enfatizar cómo el producto facilita la vida del cliente (atributos y consecuencias funcionales) y cómo proporciona tranquilidad y empoderamiento (consecuencias psicosociales), alineándose con valores de autonomía, seguridad y eficiencia.
- **Tono y Estilo:** Usar un tono confiable y amigable que refleje la seguridad y modernidad del producto, y que resuene con los valores del público objetivo.
- **Canales de Comunicación:** Utilizar plataformas digitales como el sitio web, redes sociales y campañas de e-mail marketing para transmitir estos mensajes de manera efectiva, con un enfoque en el contenido visual y multimedia que ilustre tanto los atributos del producto como los beneficios emocionales.

Al aplicar el modelo MECCA, la estrategia de comunicación se orienta a construir una conexión profunda con los consumidores, destacando no solo lo que ofrece el producto, sino también cómo satisface sus necesidades más profundas y valores fundamentales.

4.10.7 RESUMEN PROPUESTA ATRIBUTOS DE MARCA Y DISEÑO

- Cercanía y reconocimiento (confianza)
- Contención personalizada (experiencia gratificante y amable)
- Agilidad y rapidez (100% online, en 10 minutos y express)
- Transparencia (sin costos ocultos ni letra chica)
- Simplicidad (sin papeles, fácil de pedir, fácil de pagar)
- Ayuda / Utilidad (A tu alcance, cuotas accesibles, soluciones)

BENEFICIO: Podes pagar desde tu FACTURA (70% descuento)

ESTABLECEMOS UN VINCULO, CERCANO, AMABLE Y COLOQUIAL

CREEMOS EN VOS, CONFIAMOS EN VOS, TE AYUDAMOS FINANCIERAMENTE

TAGLINE: TU AYUDA FINANCIERA

- **TARGET:** ADULTOS ENTRE 20 Y 65 AÑOS, TIENEN CBU Y SON CLIENTES DE LA TELCO
- GENTE QUE NECESITA SOLUCIONES ÁGILES NO ATENDIDAS POR BANCOS
- PERSONAS FINANCIERAMENTE VULNERABLES QUE NECESITAN RESPALDO PARA ORDENAR SU VIDA FINANCIERA

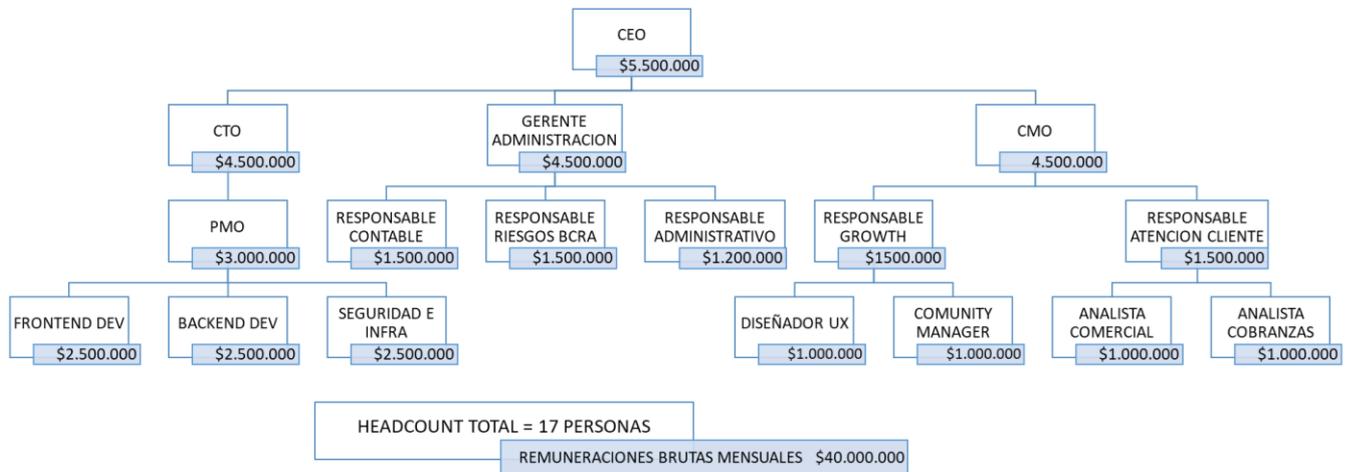
5- PLAN OPERATIVO / ESTUDIO TECNICO

El plan operativo es una guía detallada que establece los pasos necesarios para llevar el producto desde la concepción hasta su lanzamiento y escalabilidad. Este plan abarca todas las fases críticas, desde la preparación y asignación de recursos hasta el desarrollo, pruebas, lanzamiento, y operaciones continuas. Con un enfoque estructurado y estratégico, buscamos asegurar una implementación fluida y exitosa, garantizando que cada etapa se ejecute de manera eficiente y efectiva para maximizar el valor para nuestros clientes y alcanzar nuestros objetivos comerciales.

5.1 ESTRUCTURA DE RRHH

Para asegurar el éxito de nuestro MVP de créditos personales online dirigido a clientes de una Telco, hemos diseñado una estructura de recursos humanos compacta y eficiente. El headcount propuesto se compone de un equipo multidisciplinario de 17 personas, cuidadosamente seleccionado para abarcar todas las áreas críticas del negocio. Además, planeamos apalancarnos en parte con la estructura existente de la , aprovechando sus recursos y capacidades para complementar nuestras operaciones. Esta estructura nos permitirá operar con agilidad, manteniendo altos estándares de calidad y atención al cliente, al tiempo que optimizamos nuestros recursos y fomentamos la colaboración entre departamentos. Con este enfoque, buscamos garantizar un lanzamiento exitoso y una operación sostenible en el mercado competitivo de servicios financieros online.

5.1.1 ORGANIGRAMA



Elaboración Propia: Fuente remuneraciones brutas Glassdoor para un startup en Argentina – 31-07-2024⁴⁸

⁴⁸ Contenido del sitio disponible en <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

5.1.2 RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO PROPUESTO PARA EL MVP

Dirección General

- **CEO:** Responsable de la visión, estrategia y supervisión general del proyecto. Toma decisiones clave y asegura el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Tecnología e Innovación

- **CTO:** Dirige la estrategia tecnológica, supervisa el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- **PMO:** Dirige la gestión de proyectos, asegurando que las iniciativas se completen a tiempo y dentro del presupuesto.
- **Programador Front:** Desarrolla y mantiene la interfaz de usuario de la plataforma.
- **Programador Back:** Desarrolla y mantiene la lógica del servidor y las bases de datos.
- **Especialista en Infraestructura:** Asegura el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica, incluyendo servidores y redes.

Marketing y Ventas

- **CMO:** Responsable de la estrategia de marketing y ventas. Lidera campañas y esfuerzos de posicionamiento.
- **Responsable de Growth:** Desarrolla y ejecuta estrategias para la adquisición y retención de clientes.
- **Community Manager:** Maneja las redes sociales, crea contenido y fomenta la interacción con los usuarios, reforzando la presencia de la marca.
- **Diseñador UX:** Diseña la experiencia de usuario, asegurando que la plataforma sea intuitiva, eficiente y atractiva.

Administración y Finanzas

- **Gerente de Administración:** Supervisa las operaciones administrativas y asegura la eficiencia en los procesos internos.
- **Responsable Administrativo:** Maneja tareas administrativas diarias, incluyendo la gestión de documentación y soporte al equipo.
- **Responsable Contable:** Gestiona la contabilidad, preparación de estados financieros y cumplimiento fiscal.
- **Responsable de Riesgos y BCRA:** Evalúa y gestiona los riesgos financieros y asegura el cumplimiento de las regulaciones del BCRA.

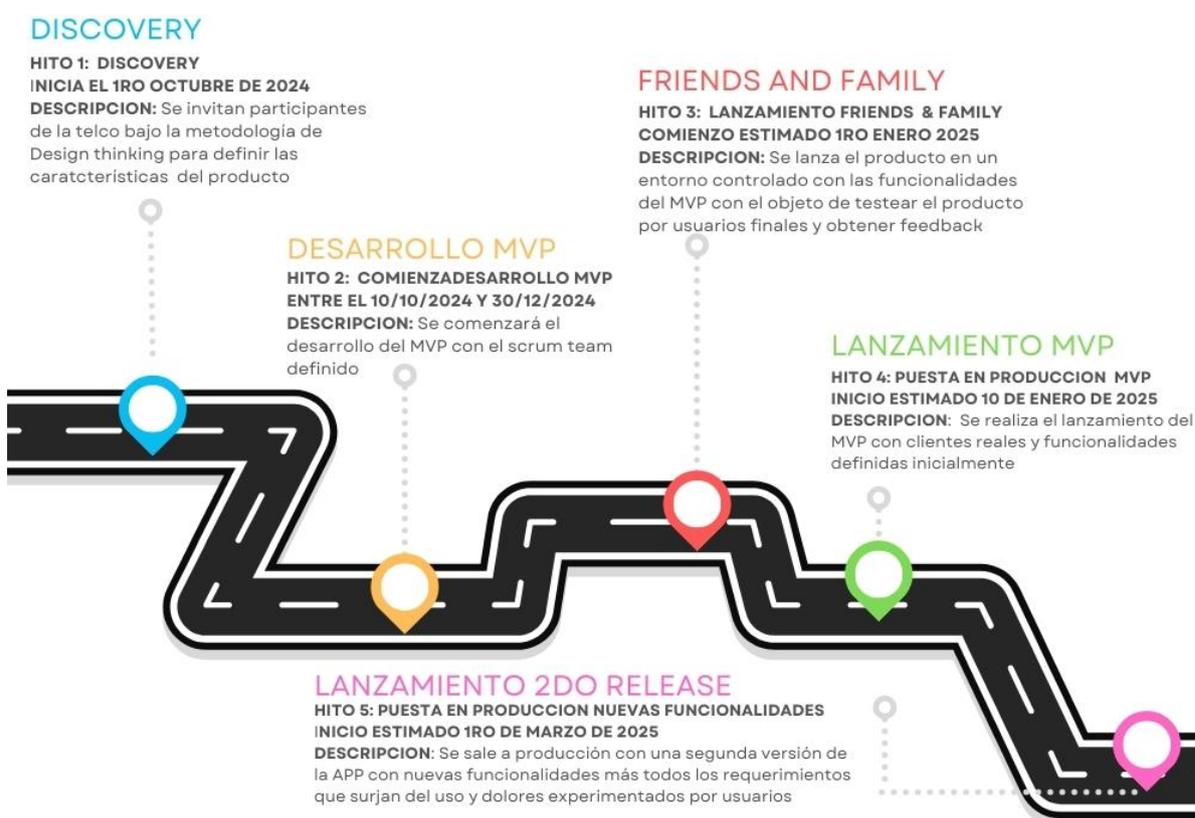
Operaciones y Servicio al Cliente

- **PMO:** Dirige la gestión de proyectos, asegurando que las iniciativas se completen a tiempo y dentro del presupuesto.
- **Responsable de Atención al Cliente:** Proporciona soporte a los clientes, manejando consultas y resolviendo problemas.
- **Analista Comercial:** Realiza análisis de mercado, seguimiento de ventas y apoyo en la estrategia comercial.
- **Analista de Cobranzas:** Gestiona las actividades de cobranzas, asegurando la recuperación de los créditos otorgados.

Esta estructura y distribución de responsabilidades nos permitirá abordar eficientemente las necesidades del MVP, garantizando que todas las áreas clave del negocio estén cubiertas por profesionales dedicados y con experiencia.

5.2 ROADMAP MVP⁴⁹

El roadmap del MVP de créditos online para clientes de una Telco es una guía estratégica que detalla las fases de desarrollo, implementación y escalabilidad de nuestro producto. Este plan secuencial establece los hitos clave, desde la fase inicial de investigación y desarrollo, pasando por el lanzamiento y las pruebas piloto, hasta la optimización continua basada en el feedback de los usuarios. Al delinear claramente cada etapa y sus respectivos objetivos, el roadmap nos permite mantener un enfoque organizado y alineado con nuestras metas comerciales y de mercado, asegurando que cada paso se ejecute de manera eficiente y efectiva para alcanzar el éxito en el lanzamiento y crecimiento del MVP.



⁴⁹ Concepto de Erik Ries el lean startup

5.3 GANTT IMPLEMENTACION PROYECTO

Este diagrama proporciona una representación gráfica de las fases y actividades del proyecto, mostrando su secuencia, duración y dependencias. Al utilizar un diagrama de Gantt, podemos planificar, coordinar y realizar un seguimiento efectivo del progreso del proyecto, asegurando que todas las tareas se completen a tiempo y que los hitos clave se alcancen según lo previsto. Esta visión clara y organizada facilita la toma de decisiones informadas y la gestión eficiente de los recursos, contribuyendo al éxito general del proyecto.

GANTT MVP CREDITOS ONLINE TELCO (RESUMIDO)	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
LEGALES					
ENTREVISTAS ESTUDIOS LEGALES E IMPUESTOS					
PROCESO SELECCION					
PRODUCCION ENTREGABLES REVISION GENERAL CIRCUITO PREVIO					
MARKETING					
DEFINICION NOMBRE MARCA					
DEFINICION ESTRATEGIA DE MARCA, DISEÑO Y LOGO					
MAQUETADO LANDING Y REDES					
ESTRATEGIA DE ADQUISICION DE CLIENTES					
INTEGRACION HERRAMIENTAS DE CONTACTO CON CLIENTES					
PUESTA EN PRODUCCION ONBOARDING					
PRODUCTO / RIESGOS					
PREFILTRO INICIAL CLIENTES ELEGIBLES BCRA					
LINEAS DE PRODUCTOS (SISTEMA / TASA/ MONTO / PLAZOS					
SEGMENTACION CARTERA / DATA TELECENTRO					
DEFINICION POLITICA DE CREDITOS					
DEFINICION Y MODELO Y ESQUEMA DE COBRANZAS					
CONTRATACION DE BUROS EXTERNOS					
MODELACION INTEGRACION APIS					
PARAMETRIZACION Y PRUEBAS EN PRODUCCION					
DESARROLLO SISTEMAS					
DEFINICIONES FUNCIONALES Y DOCUMENTO DE ALCANCE					
SOLICITUD REQUERIMIENTOS INFRAESTRUCTURA					
DEFINICIONES DE LAS APIS Y DISEÑO DE MICROSERVICIO					
DEFINICION ESTRUCTURA DE DATOS DE BASES					
ACCESO A MAQUINA VIRTUAL CARGA DE PADRON Y BASES EXTERNAS					
ORIGINACION ONBOARDING / MAQUETADO					
ACCESO A SEGUNDA ESTRUCTURA DE MAQUINA VIRTUAL					
INTEGRACIONES APIS SISTEMAS EXTERNOS					
MOTOR DE CREDITOS PARAMETRIZACION					
ARMADO DE APIS FACILCRED PRODUCTIVAS					
API MICROSERVICIOS PROCESO DE DESEMBOLSO					
API MICROSERVICIOS PROCESO DE FACTURACION					
API MICROSERVICIOS PROCESO DE COBRANZAS					
SISTEMA DE SEGUIMIENTO CAIDA DE CUOTAS Y GESTION DE COBRANZAS					
DESARROLLO CRM DE FACILCRED Y MODULO DE AUTOGESTION					
REPORTERIA E INFORMES					
QA/UAT					
LANZAMIENTO					

5.4 MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos es una herramienta crítica para identificar, evaluar y gestionar los posibles riesgos que pueden surgir durante la implementación del MVP. Esta matriz nos permite categorizar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial, proporcionando una visión clara de las áreas que requieren atención prioritaria. Al anticipar y planificar las respuestas a estos riesgos, podemos mitigar sus efectos negativos, garantizar la continuidad del proyecto y asegurar que las metas se alcancen de manera eficiente y efectiva. La matriz de riesgos es, por tanto, una pieza clave en nuestra estrategia de gestión de riesgos, ayudándonos a navegar las incertidumbres con mayor confianza y control.

RIESGO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	MITIGACION	PRIORIDAD
Rotación de equipo Desarrolladores Dificultad atracción nuevos talentos	 4	5	<ul style="list-style-type: none"> Realizar documentos de entendimiento Metodologías ágiles Política de retención de talento 	Muy Alta
Nuevas regulaciones BCRA sobre la actividad del sector	 1	4	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación con otras entidades Participación de Cámara Fintech Contratación estudios especializados externos 	Alta
Contexto inflacionario > 100% anual Inestabilidad político económica	 3	3	<ul style="list-style-type: none"> Planes de plazos cortos Revolving rápido Revisión de tasas de interés permanente 	Media
Errores detectados en desarrollo (Bugs-Incidentes)	 3	3	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías ágiles QA / UAT Pruebas y testeos permanentes 	Media
Baja penetración inicial por el posicionamiento de la marca	 4	3	<ul style="list-style-type: none"> Optimización presupuesto Marketing Agencias digitales Investigación de mercado 	Alta

5.5 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

El desarrollo de la infraestructura y las tareas de IT son componentes cruciales para la implementación exitosa del MVP de créditos online dirigido a clientes de una telco. Estas actividades abarcan desde la configuración de la infraestructura tecnológica necesaria, la integración de sistemas y la seguridad de la información, hasta el desarrollo y despliegue de la plataforma digital. Un enfoque meticuloso en estas áreas asegurará que la plataforma sea robusta, segura y capaz de ofrecer una experiencia de usuario excepcional. Al detallar y planificar cada tarea técnica, podemos garantizar que todos los recursos y procesos estén alineados con los objetivos del proyecto, facilitando una ejecución eficiente y minimizando riesgos tecnológicos.

5.5.1 TAREAS NECESARIAS PARA EL LANZAMIENTO DEL MVP

TAREA INFRAESTRUCTURA

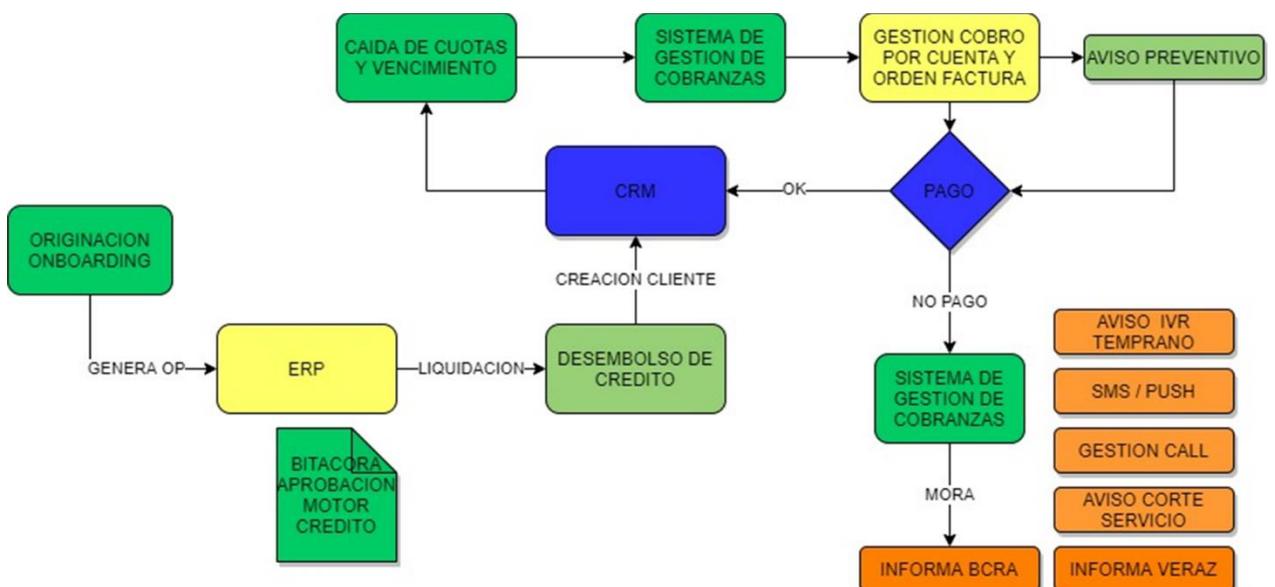
- 1 REUNION RELEVAMIENTO NECESIDADES INFRAESTRUCTURA
- 2 CARGA REQUERIMIENTO MAQUINA VIRTUAL DE DESARROLLO
- 3 ENTREGA DE CREDENCIALES Y USUARIO ROOT (VM DESARROLLO)
- 4 ARMADO FLUJO DE PROCESOS Y MAPA DE INTERACCIONES
- 5 CONFIGURACION Y PRUEBAS EN LA VM
- 6 INSTALAR NODE JS
- 7 INSTALAR LAMP (LINUX / APACHE / MYSQL / FILLEZILLA / CPANEL / PHPMYADMIN)
- 8 CARGA SEGUNDO REQUERIMIENTO MAQUINA VIRTUAL DE PRODUCCION
- 9 ENTREGA DE CREDENCIALES Y USUARIO ROOT (VM PRODUCCION)
- 10 INSTALAR NODE JS
- 11 INSTALAR LAMP (LINUX / APACHE / MYSQL / FILLEZILLA / CPANEL / PHPMYADMIN)
- 12 SEPARAR FRONTEND DE BACKEND Y ASIGNAR INSTANCIAS
- 13 DELEGAR DNS DE PAGINA WEB

TAREA DESARROLLO (FRONTEND Y BACKEND)

- 14 TESTEO MAQUINA VIRTUAL Y ACCESO VIA VPN
- 15 DESARROLLO DE ONBOARDING (FRONT)
- 16 IDENTIFICACION PIXELES PANTALLAS ONBOARDING (MAPA NAVEGACION VENTAS)
- 17 CREACION DE BOT DE WHATSAPP DE VENTA DE CREDITOS

- 18 DESARROLLO LANDING / WEB INSTITUCIONAL
- 19 DEFINICIONES DE INFORMACION DE LEGALES Y DISCLAIMERS
- 20 CARGA DE INFORMACION EN LA WEB
- 21 ARMADO DE CONTRATOS INDIVIDUALES (DATOS VARIABLES PDF)
- 22 ARMADO DE LA ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS (BAKCKEND)
- 23 IMPORTACION DATOS DE BCRA (TAREA MENSUAL 8 HORAS)
- 24 IMPORTACION DATOS DE PADRON (DESARROLLO Y PRODUCCION)
- 25 IMPORTACION DATOS DE CLIENTES ELEGIBLES (TOTAL UNIVERSO BCRA)
- 26 PROCESO CARGA DE DATOS CLIENTES TELCO (MARCAS) - PROCESO MENSUAL
- 27 ARMADO Y DEFINICION POLITICA DE CREDITOS
- 28 INTEGRACION AL ONBOARDING MOTOR DE CREDITOS EN BASE A POLITICA
- 29 CARGA DE PRODUCTOS DISPONIBLES (PREVIO DEFINICION)
- 30 ABM DE PRODUCTOS
- 31 INTEGRACION PYP (BURO DE CREDITOS)
- 32 INTEGRACION NOSIS (BURO DE CREDITOS)
- 33 INTEGRACION SIISA (BURO DE CREDITOS)
- 34 INTEGRACION VERAZ (BURO DE CREDITOS)
- 35 INTEGRACION MICROSERVICIO (API DE CRM)
- 36 INFORMACION DE CLIENTES DADOS DE ALTA
- 37 CONSUMO DE INFORMACION DE PAGOS CLIENTES TELCO (MICROSERVICIO (CRM))
- 38 PROCESO DE VALIDACION DE SMS O WHATSAPP
- 39 CREACION APP PARA VALIDACION DE WHATSAPP (GATEWAY INTERNO)
- 40 INTEGRACION DE GATEWAY (EXTERNO SENDER DE SMS Y DE EMAIL)
- 41 PROCESO DE VALIDACION DE EMAIL
- 42 PROCESO DE VALIDACION DE CBU
- 43 INTEGRACION DE LINK (PROVEEDOR DE VALIDACION DE CBU)
- 44 INTEGRACION MICROSERVICIO (API DE ORACLE EBS)
- 45 CALLBACK DE AVISO DE DESEMBOLSO / MICROSERVICIO

5.5.2 DISEÑO FLUJO DE VENTAS Y COBRANZAS



5.6 CUMPLIMIENTO NORMATIVO⁵⁰

5.6.1 LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (LEY 24.240)

- Publicidad: Debe ser veraz, contener vigencia, denominación, domicilio y CUIT. No debe inducir a error ni ser discriminatoria.
- Deber de Información: Información clara, detallada y gratuita sobre los créditos. Contratos celebrados a distancia deben incluir derecho de revocación de 10 días.
- Contratos de Mutuo: Deben incluir monto financiado, tasa de interés efectiva anual, sistema de amortización, periodicidad y monto de pagos, entre otros.
- Relación con el Consumidor: Trato digno y equitativo, evitando prácticas discriminatorias o vejatorias. Gestiones de cobranza no deben parecer reclamos judiciales.
- Otros Aspectos: Procesos judiciales deben iniciarse en el domicilio del consumidor. Prohibido cobrar comisiones por préstamos no solicitados.

5.6.2 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (LEY 25.326)

- Consentimiento: Necesario, libre, expreso e informado. Puede ser revocado.
- Obligaciones: Datos deben ser ciertos, adecuados, pertinentes, exactos y actualizados. Deben destruirse cuando no sean necesarios. Se debe guardar secreto.
- Datos Sensibles: Solo se recolectan por razones de interés general autorizadas por ley.
- Bases de Datos: Inscripción en la Agencia de Acceso a la Información Pública. Medidas de seguridad para evitar adulteración y tratamiento no autorizado.
- Cesión de Datos: Requiere consentimiento previo, excepto en casos específicos (p.ej., obligaciones legales).

⁵⁰ Elaboración propia en base a las siguientes normativas:

Ley de Defensa del consumidor 24240

Ley de protección de datos personales 25326

Resolución N° 53/2003 de la Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor

Resolución N° 270/2020 de la Agencia de Acceso a la Información Pública

Resolución N° 424/2020 del Banco Central de la República Argentina (BCRA)

Comunicación "A" 7240 (BCRA) – Transparencia en las operaciones financieras

Comunicación "A" 7107 (BCRA) – Inclusión Financiera

Comunicación "A" 6964 (BCRA) – Modificación en las condiciones de préstamos personales

Comunicación "A" 6264 (BCRA) – Préstamos en cuotas

Comunicación "A" 7104 (BCRA) – Protección del usuario financiero

Comunicación "A" 7368 (BCRA) – Lineamientos sobre crédito responsable

- Derechos del Titular: Acceso, rectificación y supresión de datos personales. Información debe ser suministrada en 10 días corridos.

5.6.3 PROVEEDORES NO FINANCIEROS DE CRÉDITO (BCRA)

- Inscripción: Obligatoria si vinculada a entidad financiera o con financiaciones mayores a \$10.000.000.
- Publicidad: Debe evitar prácticas estereotipadas y discriminatorias.
- Contratos: Deben incluir descripción completa del servicio, datos del usuario, comisiones y cargos, derecho de revocación, entre otros.
- Origenación de Contratos: Resumen claro y comprensible de los términos y riesgos antes de la contratación. Mecanismo de confirmación expresa en contratación electrónica.
- Tasas de Interés: Préstamos a tasa fija o variable solo sobre saldos de capital efectivamente prestados.

5.7 PLAN DE FINANCIAMIENTO

Como proveedores no financieros de crédito las opciones de financiamiento que son permitidas son la de usar capital propio, préstamos bancarios u otros tipos de financiamiento a través de fideicomisos o venta de cartera.

Lo que no se permite es tomar fondos ya que eso sería Intermediación financiero y eso sólo está regulado para Bancos u otras instituciones financieras

El Capital propio puede ser la opción recomendada para arrancar, pero en un contexto inflacionario y con alta volatilidad en el tipo de cambio es preferible apalancarse en créditos bancarios y tener ganancia por el SPREAD entre la tasa de crédito bancaria que consigamos y las tasas a las que se colocan nuestros préstamos.

En el contexto de Argentina del mes de Agosto de 2024 podríamos acceder a opciones de crédito bancarias a devolver en un período de 180 días con TNA del 50% según el relevamiento que hicimos en los principales bancos argentinos

5.7.1 CAPITAL PROPIO

- **Inversión Inicial:** Fondos propios o aportados por los socios para financiar las primeras etapas del proyecto.
- **Reinversión de Beneficios:** Utilizar los beneficios generados para financiar operaciones y expansiones futuras.

5.7.2 FINANCIAMIENTO EXTERNO

- **Inversionistas Ángeles y Capital de Riesgo:** Buscar inversiones de capital de riesgo o inversionistas ángeles que estén interesados en el sector fintech.
- **Préstamos Bancarios y Líneas de Crédito:** Obtener préstamos comerciales para cubrir costos iniciales o gastos operativos.
- **Subvenciones y Fondos Gubernamentales:** Aplicar a programas de subvenciones y fondos gubernamentales destinados a la innovación tecnológica y el desarrollo de fintech.
- **Finanzas estructuradas:** En una segunda etapa se recomienda poder estructurar fideicomisos financieros

5.7.3 RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION⁵¹

El RECPAM (Resultado por Exposición al Cambio en el Poder Adquisitivo de la Moneda) es una medida contable utilizada en entornos inflacionarios para ajustar los estados financieros y reflejar el impacto de la inflación sobre el poder adquisitivo de la moneda. Específicamente, el RECPAM cuantifica la pérdida o ganancia en términos reales que experimentan las partidas monetarias debido a la inflación.

En un entorno inflacionario, las partidas monetarias como efectivo, cuentas por cobrar y por pagar pierden valor con el tiempo. El RECPAM ajusta estas partidas para reflejar su valor en términos de poder adquisitivo constante. Este ajuste es crucial para presentar estados financieros que reflejen de manera más precisa la situación económica de la empresa.

Por eso nuestro modelo de negocios será tener el mínimo Patrimonio Neto y ganar ingresos operativos con el Spread bancario (diferencia de tasas conseguidas y colocadas)

Este estudio técnico proporciona una guía detallada y comprensiva para asegurar que todos los aspectos técnicos del MVP estén adecuadamente planificados y ejecutados, garantizando la viabilidad y éxito del proyecto.

⁵¹ Las siguientes resoluciones técnicas y normativas también deben ser tenidas en cuenta

Resolución Técnica N° 6 – Ajuste por Inflación

Resolución Técnica N° 17 – Reexpresión por Inflación

Resolución Técnica N° 39 – Ajuste por Inflación Contable

Comunicación A 6651 (BCRA): El Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha emitido normativas para regular cómo las entidades financieras deben hacer el ajuste por inflación, aplicando el cálculo del RECPAM.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): contienen lineamientos sobre cómo ajustar los estados financieros por la inflación en economías hiperinflacionarias. En Argentina, las empresas que reportan bajo las NIIF siguen estas normas para ajustar sus balances.

6- PLAN COMERCIAL

El plan comercial para el MVP de créditos online dirigido a clientes de una telco es una estrategia integral diseñada para guiar el lanzamiento y crecimiento de este innovador producto financiero. Este plan establece una hoja de ruta clara para alcanzar los objetivos de ingresos, captación de mercado y satisfacción del cliente. Al identificar segmentos de mercado clave, definir estrategias de ventas efectivas y establecer estructuras de precios competitivas, buscamos no solo atraer a nuevos clientes sino también fomentar la lealtad y retención a largo plazo. Con un enfoque en la digitalización y la eficiencia, el plan comercial se centra en ofrecer una experiencia de cliente superior, apoyada por un monitoreo constante y ajustes estratégicos basados en datos, asegurando así el éxito y sostenibilidad del MVP en un mercado competitivo.

6.1 PLAN DE VENTAS

Para vender unos 10,000 créditos en el primer cuatrimestre, será esencial diseñar un embudo de conversión (funnel) detallado que incluya impresiones, clics, conversiones, aprobaciones y créditos otorgados. A continuación, se muestra un modelo hipotético del funnel con cifras estimadas para alcanzar este objetivo:

PLAN DE VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
IMPRESIONES	800.000	1.000.000	1.200.000	1.600.000	2.000.000	2.000.000	2.200.000	2.200.000	2.400.000	2.400.000	2.600.000	3.000.000
CANTIDAD DE CLICKS	24.000	40.000	48.000	80.000	100.000	110.000	121.000	132.000	144.000	144.000	156.000	196.000
SOLICITUDES INGRESADAS	6.000	10.000	14.400	24.000	30.000	38.500	42.350	46.200	50.400	50.400	54.600	68.250
CRÉDITOS APROBADOS	3.600	6.000	8.640	14.400	21.000	26.950	31.763	34.650	37.800	37.800	40.950	51.188
CRÉDITOS OTORGADOS	1.080	1.800	2.592	4.320	6.300	8.085	9.529	10.395	11.340	11.340	12.285	15.356

FUNNEL CONVERSION PRIMER CUATRIMESTRE ESTIMADO

ETAPA DE FUNNEL	CANTIDADES	TASA CONVERSION
IMPRESIONES	4.600.000	100%
CLICKS	192.000	4%
CONVERSIONES	54.400	28%
APROBADOS	32.640	60%
OTORGADOS	9.792	30%

Impresiones

- **Objetivo:** Generar suficiente visibilidad para atraer a posibles clientes.
- **Estimación:** 1.000.000 impresiones por mes
- **Razonamiento:** Se asume una tasa de clics (CTR) del 3 al 4%, que es una tasa promedio para campañas publicitarias online.

Clics

- **Objetivo:** Atraer a visitantes interesados en el anuncio para que lleguen a la página de solicitud de crédito.
- **Estimación:** 40.000 clics por mes
- **Cálculo:** 1.000.000 impresiones x 4% CTR = 40.000 clics

Conversiones (Solicitudes Iniciadas)

- **Objetivo:** Convertir los clics en solicitudes iniciadas.
- **Estimación:** 12.000 solicitudes iniciadas por mes
- **Tasa de Conversión:** 30%
- **Cálculo:** 40.000 clics x 30% tasa de conversión = 12.000 solicitudes

Aprobaciones (Solicitudes Aprobadas)

- **Objetivo:** Aprobar las solicitudes que cumplan con los requisitos de crédito.
- **Estimación:** 7.500 aprobaciones por mes
- **Tasa de Aprobación:** 60%
- **Cálculo:** 12.000 solicitudes x 60% tasa de aprobación = 7.500 aprobaciones

Créditos Otorgados

- **Objetivo:** Efectuar el desembolso de los créditos aprobados.
- **Estimación:** 2.500 créditos otorgados por mes
- **Tasa de Otorgamiento:** 30%
- **Cálculo:** 7.500 aprobaciones x 30% tasa de otorgamiento = 2.500 créditos

Optimización del Funnel:

- **Mejora de CTR:** Optimizar los anuncios para aumentar la tasa de clics.
- **Optimización de Landing Pages:** Mejorar la página de destino para maximizar las conversiones de clics a solicitudes.
- **Proceso de Solicitud:** Simplificar el proceso de solicitud para aumentar la tasa de conversión.

Monitoreo y Ajuste:

- Revisar y ajustar las estrategias de marketing basándose en el rendimiento real.
- Analizar los datos para identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora en cada etapa del funnel.

Este embudo de conversión proporciona una estructura clara para alcanzar el objetivo de otorgar 10.000 créditos en el primer cuatrimestre y permite un seguimiento detallado del progreso en cada etapa del proceso.

6.2 OBJETIVOS COMERCIALES GENERALES

Una vez cumplido el primer hito en el cuatrimestre del MVP, revisaremos los resultados para ajustar que se cumplan las siguientes premisas:

- 1) Que haya demanda suficiente con los productos para poder lograr las impresiones y clicks en nuestra plataforma los primeros 4 meses del proyecto
- 2) Que la conversión sobre las ventas nos permita alcanzar los 10.000 créditos en el período.
- 3) Que el costo de adquisición de cada cliente se encuentre dentro de los ratios
- 4) Que la morosidad esté por debajo del 10% sobre las cuotas que tenemos por cobrar
- 5) Que las tasas y el plazo de los créditos colocados permitan obtener el flujo suficiente para poder lograr los resultados proyectados en el plan
- 6) Que la satisfacción y la experiencia de clientes sea acorde con el servicio esperado.

- 7) Que los tiempos de otorgamiento cumplan con las expectativas del cliente, sin caídas y con acreditación online.

PLAN DE VENTAS SEGUNDA ETAPA (LANZAMIENTO SEGUNDO RELEASE)

Para el primer año del proyecto estimamos lograr colocar 80.000 créditos alcanzando el 16% del SOM (500.000 clientes)

PLAN DE VENTAS TERCERA ETAPA (ONGOING)

A partir del segundo año del proyecto pretendemos captar alrededor del 40% del mercado, colocando 200.000 créditos anualmente convirtiéndonos en un jugador de peso en la industria

7- PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El plan económico y financiero del MVP es fundamental para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Este plan detallará las proyecciones de ingresos y gastos, el flujo de caja estimado, y el punto de equilibrio necesario para alcanzar la rentabilidad. Además, incluirá un análisis exhaustivo de las necesidades de financiamiento y de los riesgos financieros asociados, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones estratégicas. Con una estructura financiera bien fundamentada, este plan permitirá maximizar los recursos y minimizar los riesgos, garantizando el éxito del MVP en cada fase de su desarrollo.

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

Se requiere una inversión inicial de U\$S 1.250.000 para la constitución y puesta en marcha de la organización, los cuales cubrirían sin problemas tanto las necesidades de inversión inicial como los flujos negativos de fondos de los períodos iniciales del lanzamiento del MVP en cualquiera de los 3 escenarios contemplados (detallados en el punto 7.1.4).

RESUMEN NEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MarketShare	16%	38%	43%
Cantidad préstamos otorgados	79.066	191.185	215.736
Monto otorgado	USD 12.245.693	USD 29.479.112	USD 28.312.768
Morosidad /Incobrabilidad	6,5%	7,5%	8,5%
P&L 36 MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por intereses	USD 4.103.373	USD 26.070.705	USD 33.923.363
Pago Capital + Intereses banco	-USD 3.397.133	-USD 15.493.644	-USD 3.292.869
Gastos	-USD 2.090.066	-USD 4.254.601	-USD 7.109.372
Impuestos	-USD 1.021.978	-USD 3.593.696	-USD 4.073.402
Resultado operativo	-USD 2.405.803	USD 2.728.764	USD 19.447.720
TIR	15%		
INVERSION REQUERIDA USD	USD 1.250.000		
VAN	USD 2.786.736		
BREAK EVEN	MES 11		
PAYBACK	MES 18		

7.1 ESCENARIOS Y SUPUESTOS:

7.1.1 SUPUESTO INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO:

Para el armado de los casos de negocios asumimos que la inflación va a seguir en baja según el presupuesto enviado por Javier Milei al Congreso en el mes de Septiembre de 2024.

El Presupuesto 2025 presentado por el Gobierno proyecta una drástica desaceleración de la inflación, estimando un 18,3% para el próximo año, una notable reducción en comparación con el más del 100% con el que cerraría el 2024. Esta cifra representaría una inflación mensual de 1,4%, lo que marcaría el nivel más bajo desde 2009. Además, el Gobierno anticipa que el dólar seguirá una tendencia similar, con una devaluación del 18,3%, proyectando un tipo de cambio oficial de \$1.207 en diciembre de 2025.

A pesar de este optimismo, las proyecciones oficiales difieren de las del Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM), que calcula una inflación de 38,4% para el 2025. El plan incluye un ajuste progresivo del tipo de cambio oficial, manteniendo la política actual pese a las críticas de organismos como el FMI, que alertan sobre un posible atraso cambiario.

El Gobierno también prevé que la inflación siga bajando, aunque no alcanzará el objetivo de 0% durante el mandato de Javier Milei, con proyecciones del 11,6% para 2026 y 7,4% para 2027.

Estimamos un 4% de inflación mensual para el primer año, un 3% mensual para el segundo semestre y luego estabilizándose por debajo del 2% mensual

Con respecto a la paridad cambiaria frente al dólar también asumimos que no va a tener grandes oscilaciones acompañando la inflación.

Para tomar un tipo de cambio comparable a lo largo del plan de negocios utilizamos la cotización del dólar CCL (contado con líquido)

<https://www.ambito.com/economia/inflacion-2025-la-proyeccion-del-gobierno-el-presupuesto-n6060088>⁵²

7.1.2 SUPUESTO TASAS DE REFERENCIA:

Las tasas publicadas mensualmente por el BCRA vienen bajando y estabilizándose en un valor promedio anual del 45%.

La política monetaria del gobierno de Javier Milei utiliza como anclaje para que no se disparen los precios publicar tasas bajas, redujo drásticamente en 2024 y para el 2025 y 2026 se estima que no tendrá grandes oscilaciones fluctuando entre el 40 y el 50% las tasas de política monetaria

⁵² Pronóstico de Inflación 2025 [en línea] Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/inflacion-2025-la-proyeccion-del-gobierno-el-presupuesto-n6060088> [Consulta 20 de Septiembre 2024]

TASA BADLAR EN PESOS PUBLICADA BCRA AÑO 2024	
MES	Promedio de Valor
+ ene	183,65
+ feb	182,94
+ mar	130,84
+ abr	84,40
+ may	42,10
+ jun	39,03
+ jul	43,81
+ ago	46,53
+ sep	46,65
Total general	89,70
(*) tasas publicadas por BCRA en www.bcra.gob.ar	

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp⁵³

Tomamos como referencia la tasa BADLAR en pesos de bancos privados (en % e.a) tanto para calcular la TIR y VAN del proyecto así como para estimar las tasas de los créditos que vamos a prestar a nuestros clientes, así como los que vamos a tomar para financiarnos con otras entidades bancarias.

7.1.3 SUPUESTO MOROSIDAD⁵⁴

Para calcular la morosidad del proyecto tomamos como referencia los datos publicados en el informe de Crédito Fintech realizado en acuerdo de colaboración firmado entre el ITBA y la Cámara Argentina Fintech para el primer cuatrimestre de 2024

<https://www.itba.edu.ar/wp-content/uploads/2024/07/Informe-Cre%CC%81dito-Fintech-Q1-2024-Final.pdf>

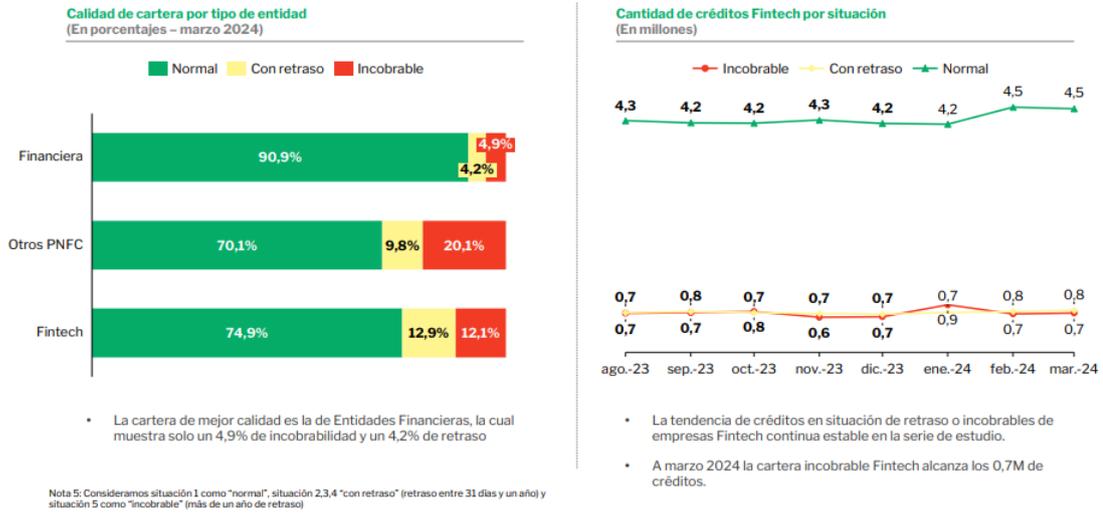
Según el último informe la morosidad en créditos es del 12,1% en incobrables (situación 5 en BCRA) y un 12,9% con atraso (situación 2,3,4 en BCRA).

⁵³ Tasas publicadas mensualmente por el BCRA [en línea] Disponible en https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp [Consulta 20 de Septiembre 2024]

⁵⁴ Morosidad publicada en el último informe Fintech por el ITBA y cámara argentina Fintech 1er Q 2024 [en línea] Disponible en <https://www.itba.edu.ar/wp-content/uploads/2024/07/Informe-Cre%CC%81dito-Fintech-Q1-2024-Final.pdf> [Consulta 20 de Septiembre 2024]

En entidades financieras (principalmente bancos) la morosidad es mucho más baja promediando el 4,9% de incobrables y un 4,2% con atraso.

La calidad de la cartera⁵ de crédito Fintech se encuentra 74,9% en situación normal, 12,9% con retraso y 12,1% en situación de incobrabilidad con una tendencia estable



Para Otros proveedores no financieros la morosidad es mayor, según el informe arrojan un 20,1% de incobrabilidad y un 9,8% con atraso.

En el caso de nuestro proyecto la morosidad proyectada es menor que en el resto de las Fintech dado que el medio de cobro principal es mediante factura de la TELCO asociada al pago del servicio de Internet, TV por cable o datos.

El promedio de morosidad para el negocio en un escenario pesimista podría promediar el 8% en uno optimista podría rondar el 6%.

7.1.4 ESCENARIOS⁵⁵:

La principal variable que tomamos para proyectar escenarios es la porción de mercado que podemos captar con nuestra propuesta de valor asumiendo que las otras variables se mantienen ceteris paribus (inflación, tipo de cambio, tasa de referencia)

⁵⁵ Elaboración de escenarios modelados en base a cuadros tomando en cuenta distintas proyecciones de ventas y gastos

7.1.4.1 Escenario Intermedio (Marketshare tercer año 43%)

RESUMEN NEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MarketShare	16%	38%	43%
Cantidad préstamos otorgados	79.066	191.185	215.736
Monto otorgado	USD 12.245.693	USD 29.479.112	USD 28.312.768
Morosidad /Incobrabilidad	6,5%	7,5%	8,5%
P&L 36 MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por intereses	USD 4.103.373	USD 26.070.705	USD 33.923.363
Pago Capital + Intereses banco	-USD 3.397.133	-USD 15.493.644	-USD 3.292.869
Gastos	-USD 2.090.066	-USD 4.254.601	-USD 7.109.372
Impuestos	-USD 1.021.978	-USD 3.593.696	-USD 4.073.402
Resultado operativo	-USD 2.405.803	USD 2.728.764	USD 19.447.720
TIR	15%		
INVERSION REQUERIDA USD	USD 1.250.000		
VAN	USD 2.786.736		
BREAK EVEN	MES 11		
PAYBACK	MES 18		

7.1.4.2 Escenario Conservador Pesimista (Marketshare tercer año 30%)

RESUMEN NEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MarketShare	12%	24%	30%
Cantidad préstamos otorgados	61.500	120.000	150.000
Monto otorgado	USD 6.656.896	USD 12.932.936	USD 13.760.686
Morosidad /Incobrabilidad	7,5%	8,5%	9,0%
P&L 36 MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por intereses	USD 2.149.054	USD 12.630.574	USD 15.590.542
Pago Capital + Intereses banco	-USD 1.853.068	-USD 7.375.855	-USD 862.446
Gastos	-USD 1.421.069	-USD 2.953.832	-USD 4.799.417
Impuestos	-USD 549.848	-USD 1.660.116	-USD 1.916.979
Resultado operativo	-USD 1.674.931	USD 640.770	USD 8.011.700
TIR	11%		
INVERSION REQUERIDA USD	USD 1.250.000		
VAN	USD 1.245.401		
BREAK EVEN	MES 16		
PAYBACK	MES 24		

7.1.4.3 Escenario Optimista (Marketshare tercer año 53%)

RESUMEN NEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MarketShare	21%	43%	53%
Cantidad préstamos otorgados	106.000	217.000	264.000
Monto otorgado	USD 16.766.198	USD 34.157.272	USD 35.396.720
Morosidad /Incobrabilidad	5,5%	6,0%	6,5%
P&L 36 MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por intereses	USD 6.216.958	USD 31.316.332	USD 41.199.670
Pago Capital + Intereses banco	-USD 3.581.390	-USD 17.287.419	-USD 862.446
Gastos	-USD 2.700.671	-USD 5.525.899	-USD 9.366.992
Impuestos	-USD 1.441.159	-USD 4.241.580	-USD 5.007.780
Resultado operativo	-USD 1.506.262	USD 4.261.434	USD 25.962.453
TIR	21%		
INVERSION REQUERIDA USD	USD 1.250.000		
VAN	USD 4.189.969		
BREAK EVEN	MES 9		
PAYBACK	MES 15		

7.2 COSTOS Y GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA

Se estima una inversión inicial para poner en marcha el negocio de unos US\$ 2.090.066 Los detalles del cálculo se pueden ver en el ANEXO 10.2:

COSTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS												
Costo Total Ventas	- 22.788.000	- 39.209.400	- 57.951.362	- 96.290.346	- 145.718.639	- 190.325.278	- 228.302.679	- 253.498.077	- 281.484.544	- 286.524.555	- 306.581.274	- 328.041.963
Costo Bureaus y validación CBU (*)	- 2.700.000	- 4.725.000	- 6.804.000	- 11.340.000	- 16.380.000	- 21.021.000	- 24.774.750	- 27.027.000	- 29.484.000	- 29.484.000	- 31.941.000	- 39.926.250
Costo MKG (*)	- 20.088.000	- 34.484.400	- 51.147.262	- 86.950.346	- 129.338.639	- 169.304.278	- 203.527.929	- 226.471.077	- 252.000.544	- 257.040.555	- 284.029.813	- 362.138.012
Costo Estructura y Soporte equipo	- 41.795.000	- 43.877.250	- 46.063.613	- 48.359.293	- 50.287.665	- 52.293.171	- 54.378.898	- 56.548.054	- 58.803.976	- 61.150.135	- 63.590.141	- 66.227.747
Remuneraciones y Cargas Sociales	40.000.000	42.000.000	44.100.000	46.305.000	48.157.200	50.083.488	52.086.828	54.170.301	56.337.113	58.590.597	60.934.221	63.371.590
Honorarios profesionales (legales, contables e impositivos)	75.000	82.688	86.822	86.822	90.295	93.907	97.663	101.569	105.632	109.857	114.252	118.822
CSuite (emails)	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Coworking (alquiler mensual)	770.000	808.500	848.925	891.371	927.026	964.107	1.002.671	1.042.778	1.084.489	1.127.869	1.172.984	1.219.903
AWS- Cloud Services	650.000	682.500	716.625	752.456	782.555	813.857	846.411	880.267	915.478	952.097	990.181	1.029.788
Gastos bancarios	60.000	63.000	66.150	69.458	72.236	75.125	78.130	81.255	84.506	87.886	91.401	95.057
Pc's Papelería y Útiles	90.000	94.500	99.225	104.186	108.354	112.688	117.195	121.883	126.759	131.829	137.102	142.586
Total impuestos	-	- 12.052.800	- 22.217.964	- 34.837.586	- 60.206.249	- 92.252.205	- 126.965.421	- 159.472.098	- 188.712.555	- 221.249.208	- 243.432.236	- 278.170.013
Impuesto a las transferencias	-	- 12.052.800	- 20.690.640	- 30.688.357	- 52.170.207	- 77.603.183	- 101.582.567	- 122.116.757	- 135.882.646	- 151.200.327	- 154.224.333	- 170.417.888
IBB 7%	-	-	- 1.527.324	- 4.149.231	- 8.038.042	- 14.649.022	- 24.482.854	- 37.355.341	- 52.829.908	- 70.948.882	- 89.208.903	- 108.752.125
Subtotal Gastos Operativos	- \$ 64.433.000	- \$ 70.876.350	- \$ 81.631.535	- \$ 111.638.407	- \$ 135.617.465	- \$ 150.178.432	- \$ 156.420.831	- \$ 150.370.895	- \$ 151.364.702	- \$ 126.205.768	- \$ 126.509.675	- \$ 114.862.053
Gastos de Cobranza TLC	-	-	- 972.500	- 2.641.959	- 5.118.100	- 9.327.540	- 15.589.083	- 23.785.441	- 33.638.635	- 44.602.553	- 56.802.404	- 69.246.251
Comisión Cobranza Telco 2%	-	-	- 748.077	- 2.032.276	- 3.937.000	- 7.175.031	- 11.991.602	- 18.296.493	- 25.875.873	- 34.309.656	- 43.694.157	- 53.265.147
Pago Impuesto Cred/Deb Cobro TLC 0.6%	-	-	- 224.423	- 609.683	- 1.181.100	- 2.152.500	- 3.597.481	- 5.488.948	- 7.762.762	- 10.292.897	- 13.108.247	- 15.979.904
Subtotal Gastos - Servicios/Telco	\$ -	\$ -	- \$ 972.500	- \$ 2.641.959	- \$ 5.118.100	- \$ 9.327.540	- \$ 15.589.083	- \$ 23.785.441	- \$ 33.638.635	- \$ 44.602.553	- \$ 56.802.404	- \$ 69.246.251
TOTAL Gasto + Servicios	- \$ 64.433.000	- \$ 82.929.150	- \$ 104.822.000	- \$ 149.117.954	- \$ 200.943.815	- \$ 251.758.177	- \$ 298.075.334	- \$ 333.628.434	- \$ 373.715.892	- \$ 392.057.529	- \$ 426.745.315	- \$ 463.278.317
GASTOS ACUMULADOS	- \$ 64.433.000	- \$ 147.362.150	- \$ 252.184.150	- \$ 401.302.104	- \$ 602.245.918	- \$ 854.004.096	- \$ 1.152.079.430	- \$ 1.485.707.864	- \$ 1.859.423.756	- \$ 2.251.481.285	- \$ 2.678.226.600	- \$ 3.141.504.917
GASTOS ACUMULADOS EN USD	USD 53.694.17	USD 120.393.91	USD 203.392.24	USD 335.129.35	USD 463.851.78	USD 644.581.52	USD 832.511.38	USD 1.077.831.75	USD 1.321.500.23	USD 1.569.949.02	USD 1.830.898.87	USD 2.105.496.91

7.3 PRONÓSTICO DE VENTAS:

Con una adecuada estrategia de adquisición se esperan vender 79.000 créditos el primer año (alcanzando el 16% del marketshare)

En el segundo año se pretende lograr colocar 192.000 créditos alcanzando el 38% del mercado

Para el tercer año ya esperamos lograr captar el 43% del mercado obteniendo 215.000 créditos colocados.

Los ingresos por intereses cobrados por ventas pronosticados para el primer año son de US\$ 4.103.000 para el 2º año, se estiman en US\$ USD 26.070.000; durante el tercer año se prevé generar ingresos por ventas por USD 33.923.000

El detalle de la proyección de ventas puede verse en el ANEXO 10.3: Ventas Proyectadas.

SUPUESTOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INFLACION	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
TIPO DE CAMBIO CCL	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299	\$ 1.325	\$ 1.351	\$ 1.378	\$ 1.406	\$ 1.434	\$ 1.463	\$ 1.492
UNIDADES COLOCADAS	-	1.080	1.800	2.592	4.320	6.300	8.085	9.529	10.395	11.340	11.340	12.285
MONTO COLOCADO	\$ -	\$ 200.880.000	\$ 344.844.000	\$ 511.472.621	\$ 869.503.455	\$ 1.293.386.390	\$ 1.693.042.784	\$ 2.035.279.290	\$ 2.264.710.774	\$ 2.520.005.443	\$ 2.570.405.551	\$ 2.840.298.134
TNA PROMEDIO	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%
MOROSIDAD	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
COBRANZA CUOTAS	\$ -	\$ -	\$ 37.403.856	\$ 101.613.809	\$ 196.850.011	\$ 358.751.554	\$ 599.580.100	\$ 914.824.666	\$ 1.293.793.670	\$ 1.715.482.816	\$ 2.184.707.830	\$ 2.663.317.343

7.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO VAN, TIR Y PAYBACK. TRES ESCENARIOS. ESCENARIO NORMAL (ESPERADO)

Para este proyecto se calculo una TIR del 16% tomando una tasa de retorno igual a la tasa de plazo fijo y tomando el flujo de ingresos

La VAN del proyecto es de USD 2,7 Millones

Se logra alcanzar el break even a partir del mes 11 del período

El Payback al accionista en el escenario medio se proyecta para el mes 18

7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO:

En el escenario normal, el punto de equilibrio se alcanza finalizando el 1º año. (MES 11) En el escenario optimista, se alcanza promediando el 2º año operativo de la empresa. En el escenario pesimista, el punto de equilibrio se alcanza promediando el 3er año operativo de la empresa.

7.6 CASH FLOW

El proyecto requiere erogaciones de capital y gastos en forma sostenida durante el primer año del proyecto

- Se fondea con un aporte inicial de accionistas de USD 1.250.000
- Se requiere aparte tomar línea de crédito bancaria por USD 3.400.000 en el primer año
- Se generan ingresos por USD 4.100.000 el primer año
- Se realizan erogaciones por USD 2.100.000 el primer año

CONVERSION A DOLAR	1.196.181	993.491	945.613	471.216	1.222.101	200.889	1.576.159	246.305	1.727.113	471.448	1.784.421	823.692	1.879.188
SITUACION MILION ACTUAL PESOS	1.435.437.000	1.216.033.350	1.180.578.331	600.069.881	1.587.410.132	266.156.847	2.130.012.585	339.511.830	2.428.306.206	676.108.889	2.610.239.753	1.228.989.252	2.859.918.239
Dólar proyección CCL	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522
Flujo de caja													
CREDITOS COLOCADOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO DE CAJA	0	1.080	1.800	2.592	4.230	6.300	8.085	9.529	10.395	11.340	11.340	12.285	15.356
Saldo inicial de caja	5.150.000.000												
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS													
INGRESOS													
INGRESOS CARTERA NUEVA	0	0	37.403.856	101.613.809	196.850.011	358.751.554	599.580.100	914.824.666	1.293.793.670	1.715.482.816	2.184.707.830	2.663.317.343	3.192.180.856
PRESTAMO BANCARIO (TASA 50% TNA)			400.000.000	2.000.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	4.000.000.000	3.500.000.000	13.500.000.000	13.500.000.000	17.000.000.000
SALDO PRESTAMO	0	0	400.000.000	400.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	13.500.000.000	13.500.000.000	17.000.000.000
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	0	437.403.856	101.613.809	2.196.850.011	358.751.554	4.193.580.100	914.824.666	5.293.793.670	1.715.482.816	5.684.707.830	2.663.317.343	6.621.180.856
EGRESOS													
COLOCACION DE PRESTAMOS	0	200.880.000	344.844.000	511.472.621	869.503.455	1.293.386.390	1.693.042.784	2.035.279.290	2.264.710.774	2.520.005.443	2.570.405.551	2.840.298.134	3.621.380.121
CASTOS OPERATIVOS MENSUALES	64.583.000	83.086.650	104.014.875	146.649.639	196.006.304	242.618.450	282.681.577	310.046.132	340.288.521	347.674.691	370.171.415	394.269.710	419.871.757
Pagos de impuestos													
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	64.583.000	283.966.650	448.858.875	658.122.259	1.065.509.759	1.536.004.840	1.975.724.362	2.345.325.422	2.604.999.294	2.867.680.133	2.940.576.966	3.234.567.844	4.041.251.878
EGRESOS FINANCIEROS													
Pagos de Préstamo			24.000.000	24.000.000	144.000.000	144.000.000	360.000.000	360.000.000	600.000.000	600.000.000	810.000.000	810.000.000	1.020.000.000
Pagos de Intereses													
Pagos de dividendos													
Pagos de acciones													
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	0	0	24.000.000	24.000.000	144.000.000	144.000.000	360.000.000	360.000.000	600.000.000	600.000.000	810.000.000	810.000.000	1.020.000.000
	0	0	19.223	18.846	110.861	108.688	266.391	261.168	426.745	418.378	553.735	542.878	670.219
INVERSION INICIAL USD	1.250.000												

8- CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis sintetizan los hallazgos clave y evalúan la viabilidad del modelo de negocio propuesto para la comercialización de créditos personales online a clientes cautivos de una telco. A lo largo del trabajo, se ha demostrado que, mediante una adecuada segmentación, un profundo conocimiento del cliente y el aprovechamiento de las sinergias con la telco, es posible desarrollar un MVP competitivo y escalable. Las estrategias de marketing, las proyecciones financieras y el análisis operativo sugieren que este modelo tiene un alto potencial de éxito, siempre que se mantenga una constante adaptación a las necesidades del mercado y a los cambios regulatorios. El proyecto no solo es viable desde el punto de vista financiero, arrojando una TIR del 15%, sino que también responde a la creciente demanda por productos financieros digitales, reforzando su relevancia en el contexto actual.

El plan de comercialización de créditos online se estructuró en tres etapas clave.

La primera etapa prevé la colocación de 10.000 créditos en los primeros tres meses, enfocándose en validar el modelo, optimizar los procesos y captar clientes mediante una estrategia de "pescar dentro de la pecera", aprovechando la base de usuarios de la telco.

La segunda etapa estima que, en el primer año, se colocarán 80.000 créditos, alcanzando un 16% del SOM (500.000 clientes).

Finalmente, la tercera etapa proyecta capturar alrededor del 40% del mercado a partir del segundo año, con una colocación anual de 200.000 créditos, consolidando así la posición del proyecto como un jugador relevante en la industria de productos financieros digitales.

9- BIBLIOGRAFIA

9.1 BIBLIOGRAFÍA ACADÉMICA:

ANSOFF, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS y BAPTISTA LUCIO, PILAR. Colombia: McGrawHill Education, 2014 632 p.

GHEMAWAT, P. y RIVKIN J. Creando ventaja competitiva. Harvard Business School Publishing, 2006.

HENDERSON, BRUCE D. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la investigación. 6a ed.

HOYER, D. Wayne, MACINNIS, J. BEBORAH y PIETERS, Rik. Comportamiento del consumidor. 7ª Edición. México D.F.: Cengage Learning, 2018.

KINGSNORTH, S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 2ª edición. Estados Unidos: Kogan Page, 2019.

KOTLER, PHILIP y AMSTRONG, GARY. Principles of Marketing. 17va. edición. Estados Unidos: Pearson, 2017.

KOTLER, PHILIP y KELLER, KEVIN LANE. Marketing Management. 15a edición. Estados Unidos: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin LANE. Dirección de marketing. 14ª edición. México, D.F.: Pearson Educación, 2012.

LEVITT, THEODORE. Marketing for Business Growth. McGraw-Hill, 1969

LOVELOCK, CHRISTOPHER H. y WIRTZ, JOCHEN. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2009. xxii, 647 p.

OSTERWALDER, ALEXANDER. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, MICHAEL E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2a. ed. México, D.F.: Rei, CECSA, 1982. 407 p.

PORTER, MICHAEL E. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires: CECSA, 1987. 545 p.

PORTER, MICHAEL E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008.

RIES, ERIK. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing, 2011.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. 9a ed. México DF: McGraw-Hill Educación, 2012.

SOLOMON M. Consumer Behavior: Buying, Having and Being. 12a edición. Pearson, 2016.

9.2 BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

BUZZELLI, ROBERT D. Nota Sobre la Definición de Mercado y la Segmentación. Harvard Business School Rev.Feb.

REYMOND COREY, E. Nota sobre precios [en línea]. Boston: HBSP, 2012

The Empesa Case Study (2021) [en línea] Disponible en: <https://aercafrica.org/old-website/wp-content/uploads/2021/03/AERC-MPesa-Case-Study.pdf> [Consulta 03 de abril 2024]

Infobae: las fintech ya generan 35.000 empleos mientras baja la cantidad de trabajadores bancarios (marzo 2024) [en línea] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2024/03/31/las-fintech-ya-generan-35000-empleos-mientras-baja-la-cantidad-de-trabajadores-bancarios/> [consulta 10 de abril 2024]

Caso de estudio Dinero móvil para los no bancarizados en Filipinas (2018) [en línea] Disponible en: <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/wp-content/uploads/2012/06/Philippines-Case-Study-v-X21-21.pdf> [Consulta: 21 de mayo 2024]

Telefónica Brasil lanzamiento VIVO MONEY (2020) [en línea] Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/02/ndp-brasil-vivo-money.pdf> [consulta 21 de mayo 2024]

Caso de estudio plataforma MOX por Vaccumlabs (2020) [en línea] Disponible en: <https://vacuumlabs.com/case-study/mox/> [consulta 23 de mayo 2024]

Fujitsu caso de estudio NTT DOCOMO (2016) [en línea] Disponible en: https://www.fujitsu.com/global/documents/products/computing/servers/unix/sparc/casestudies/ntt-docomo/DOCOMO_Fujitsu_Case-Study_20160513.pdf [consulta 23 de mayo 2024]

Expansión.com (2024) Argentina: Economía y demografía. [en línea] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>. [consulta: 28 de mayo 2024]

Indec.gob.ar (2024). Instituto Nacional de Estadística y Censos. [en línea] Disponible en: [/https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf) [consulta: 28 de mayo 2028]

Economía.gov.ar (2024) Ministerio de economía | Datos económicos. [en línea] Disponible en: <https://www.economia.gov.ar/datos/> [consulta: 30 de mayo 2024]

Cace.gov.ar (2024) Estadísticas. [en línea] Disponible en: <https://cace.org.ar/estadisticas/> [consulta: 30 de mayo 2024]

Manual SIMI Argentina, en Argentina.gov.ar (2024) [en línea] Disponible en: https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/manual_simi_4.3.pdf [consulta: 29 de mayo 2024]

Datareportal.com (2024) Acerca de. [en línea] Disponible en: <https://datareportal.com/about> [consulta: 03 de junio 2024]

Datareportal.com (2024) Digital 2024: Argentina. [en línea] Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-argentina> [consulta: 03 de junio 2024]

Lanacion.com (septiembre, 2023) Cuánto hay que ganar para ser de clase media en Buenos Aires [en línea] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-hay-que-ganar-paraser-de-clase-media-en-buenos-aires-nid09082023/> [consulta: 3 de septiembre 2024]

Código Civil y Comercial de la Nación (2024) Biblioteca Digital. [en línea] Disponible en: <http://www.bibliotecadigital.gov.ar/items/show/2690> [consulta: 07 de junio 2024]

Argentina.gov.ar (2024) Base de Leyes y Normativa [en línea] Disponible en: <https://www.argentina.gov.ar/normativa/nacional/> [consulta: 10 de junio 2024]

KPMG Informe especial impacto de las tecnologías disruptivas en Argentina y en las telco (mayo, 2018) disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/kpmg-informe-especial-tecnologias-disruptivas-y-las-telcos-mayo-2018.pdf> [consulta 15 junio 2024]

De las telecomunicaciones a las tecnológicas hacia las telecomunicaciones del mañana KPMG (noviembre 2023) [en línea] Disponible en: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/telco-to-techco.html> [consulta 17 junio 2024]

El future de las fintech webinar series (2024) [en línea] Disponible en: <https://www.crowe.com/insights/the-future-of-fintech-24> [Consulta 20 de junio 2024]

Cámara Argentina Fintech Informe de empleo verticales fintech 2023 (2023) [en línea] Disponible en: <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2024/03/Informe-Empleo-Fintech-2023-Final.pdf> [consulta 25 de junio 2024]

Banco Central de la República Argentina Informe de Inclusión Financiera (abril 2024) IIFF primer semestre 2023 [en línea] Disponible en: <https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012023.asp> [consulta 01 de julio 2024]

Banco Central de la República Argentina Informe de Inclusión Financiera (abril 2024) IIFF segundo semestre 2023 [en línea] Disponible en: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semestre-2023.pdf> [consulta 01 de julio 2024]

Cámara Argentina Fintech Informe de Crédito fintech, 4to Trimestre 2023 (mayo 2024) [en línea]
Disponible en: <https://camarafintech.org/primer-informe-de-credito-fintech-de-argentina/>
[consulta 10 agosto 2024]

Cámara Argentina Fintech Informe de Crédito fintech, 1er Trimestre 2024 (agosto 2024) [en línea]
Disponible en: <https://camarafintech.org/segundo-informe-de-credito-fintech/> [consulta 15 agosto 2024]

10-ANEXOS

10.1 CUESTIONARIO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD MVP PRESTAMOS ONLINE PARA TELCO

NOMBRE Y APELLIDO:

TITULO/ESTUDIOS:

CARGO ACTUAL/ OCUPACION:

EXPERIENCIA EN LAS INDUSTRIAS TELCO O FINANCIERA (AÑOS):

1. ¿Cuáles son las tendencias actuales en la industria de las telecomunicaciones en cuanto a la diversificación de servicios, especialmente en el ámbito financiero?
2. ¿Qué factores consideraría más influyentes al evaluar la viabilidad de un plan de negocios para ofrecer préstamos personales online a través de una empresa de telecomunicaciones?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos regulatorios que enfrentan las empresas de telecomunicaciones al incursionar en el sector de servicios financieros, específicamente en la oferta de préstamos personales?
4. Desde su experiencia, ¿cuáles son las mejores prácticas para la segmentación de clientes en el contexto de una empresa de telecomunicaciones que ofrece servicios financieros?
5. ¿Qué aspectos de la experiencia del cliente son más críticos para el éxito de una plataforma de préstamos personales online, y cómo pueden las telcos diferenciarse en este sentido?
6. ¿Cuál considera que es el impacto más significativo de la tecnología en la transformación del sector financiero, y cómo puede aprovecharlo una telco para mejorar su oferta de préstamos personales online?
7. ¿Qué recomendaciones tendría para asegurar la seguridad y privacidad de los datos de los clientes en una plataforma de préstamos personales online gestionada por una telco?

10.2 GASTOS PROYECTADOS ESCENARIO INTERMEDIO

COSTOS	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Costo Total Ventas	- 22.788.000	- 39.209.400	- 57.952.262	- 98.296.346	- 145.728.609	- 196.325.278	- 228.028.679	- 258.498.077	- 281.484.544	- 286.524.555	- 296.585.274	- 328.042.963
Costo Bureaus y validación CBU (*)	- 3.700.000	- 4.725.000	- 6.804.000	- 11.340.000	- 16.380.000	- 21.021.000	- 24.774.500	- 27.027.000	- 28.484.000	- 29.484.000	- 30.341.000	- 39.836.250
Costo MKG (*)	- 20.088.000	- 34.484.400	- 51.147.262	- 86.956.346	- 129.348.609	- 169.304.278	- 203.254.179	- 231.471.077	- 252.000.544	- 257.040.555	- 266.240.274	- 323.186.012
Costo Estructura y Soporte equipo	- 41.795.000	- 43.877.250	- 46.083.613	- 48.359.298	- 50.287.465	- 52.290.171	- 54.298.881	- 56.548.054	- 58.800.496	- 61.130.135	- 63.590.141	- 66.227.707
Remuneraciones y Cargas Sociales	40.000.000	42.000.000	44.300.000	46.305.000	48.157.200	50.083.488	52.086.828	54.170.301	56.317.113	58.540.200	60.934.221	63.571.590
Honorarios profesionales	75.000	78.750	82.688	84.822	90.295	93.907	97.663	101.569	105.632	109.857	114.252	118.822
G-Subte (email)	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	250.000
Coworking (alquiler mensual)	770.000	808.500	848.825	891.371	937.026	984.107	1.032.471	1.042.778	1.084.489	1.127.689	1.172.884	1.219.800
AWS- Cloud Services	650.000	682.500	716.625	752.454	787.555	813.857	846.411	880.267	915.478	952.097	990.181	1.029.788
Gastos bancarios	60.000	63.000	66.150	69.485	73.236	75.125	78.130	81.255	84.506	87.886	91.401	95.057
Pc's Papelería y Útiles	90.000	94.500	99.225	104.188	108.558	112.688	117.195	121.383	125.759	130.329	135.100	140.266
Gastos bancarios	-	12.852.800	23.217.864	34.837.588	46.208.189	57.252.259	67.965.421	78.342.968	88.392.266	98.124.266	107.548.266	116.666.266
Impuesto a las transferencias	-	12.052.800	20.690.640	30.088.257	41.170.207	52.170.207	63.082.183	73.812.557	84.368.644	95.740.313	107.934.313	120.978.225
IBB 7%	-	1.527.334	4.149.233	8.149.233	13.038.042	18.669.022	24.882.054	31.555.341	38.629.908	46.166.882	54.238.800	62.912.125
Subtotal Gastos Operativos	- 64.483.000	- 70.876.150	- 81.832.535	- 111.438.427	- 135.817.465	- 156.178.432	- 156.420.831	- 150.139.265	- 151.364.702	- 126.205.768	- 126.599.675	- 114.862.050
Gastos de Cobranza TLC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión Cobranza Telco 2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Impuesto Cred/Deb Cobro TLC 0,6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Gastos - Servicios/Telco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL Gasto + Servicios	- 64.483.000	- 70.876.150	- 81.832.535	- 111.438.427	- 135.817.465	- 156.178.432	- 156.420.831	- 150.139.265	- 151.364.702	- 126.205.768	- 126.599.675	- 114.862.050
GASTOS ACUMULADOS	- 64.483.000	- 147.362.150	- 232.194.150	- 401.380.150	- 602.288.918	- 854.006.096	- 1.152.679.630	- 1.481.797.864	- 1.859.423.756	- 2.271.461.285	- 2.678.226.600	- 3.141.504.917
GASTOS ACUMULADOS EN USD	-USD 53.694.17	-USD 120.360.91	-USD 201.060.94	-USD 331.129.95	-USD 483.651.78	-USD 664.581.52	-USD 852.151.23	-USD 1.077.831.75	-USD 1.322.190.23	-USD 1.599.948.02	-USD 1.830.886.87	-USD 2.135.496.91

Infancia periodo	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
COSTOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Costo Total Ventas	- 351.004.901	- 378.575.244	- 401.880.511	- 429.999.096	- 460.302.331	- 492.302.331	- 526.788.708	- 563.887.188	- 603.291.709	- 645.308.180	- 690.479.787	- 738.213.330
Costo Bureaus y validación CBU (*)	- 39.926.250	- 42.810.250	- 45.429.688	- 47.825.664	- 50.000.000	- 52.000.000	- 53.929.688	- 55.684.000	- 57.268.000	- 58.691.000	- 60.064.000	- 61.296.250
Costo MKG (*)	- 308.288.772	- 335.764.990	- 356.450.823	- 382.173.432	- 410.302.331	- 438.302.331	- 468.858.018	- 501.203.188	- 536.023.709	- 573.617.180	- 614.415.787	- 656.917.080
Costo Estructura y Soporte equipo	- 46.866.856	- 49.290.499	- 51.900.000	- 54.682.338	- 57.644.218	- 60.796.344	- 64.148.500	- 67.700.700	- 71.462.900	- 75.435.200	- 79.717.500	- 84.309.750
Remuneraciones y Cargas Sociales	65.906.418	68.203.776	70.661.865	73.284.916	76.076.700	79.046.216	82.192.567	85.524.467	89.041.913	92.745.000	96.633.750	100.707.250
Honorarios profesionales (legales, contables e impositivos)	123.575	129.758	136.341	143.058	150.206	157.184	164.102	171.060	178.058	185.096	192.174	199.292
G-Subte (email)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Coworking (alquiler mensual)	1.368.699	1.412.514	1.456.741	1.498.678	1.541.112	1.583.275	1.626.026	1.669.426	1.713.509	1.758.306	1.803.849	1.849.214
AWS- Cloud Services	1.030.000	1.074.500	1.119.750	1.165.763	1.212.538	1.260.074	1.308.381	1.357.460	1.407.321	1.457.974	1.509.429	1.561.684
Gastos bancarios	90.000	94.500	99.225	104.188	108.558	112.688	117.195	121.383	125.759	130.329	135.100	140.266
Pc's Papelería y Útiles	148.290	155.704	163.489	171.664	180.247	189.244	198.661	208.502	218.769	229.464	240.699	252.374
Total Impuestos	307.003.190	339.309.885	418.099.680	452.474.441	488.208.275	513.829.869	540.950.700	569.777.925	599.759.990	630.794.871	662.901.558	696.118.246
Impuesto a las transferencias	217.282.807	221.818.463	226.081.033	241.111.366	246.918.593	254.892.665	264.069.519	274.266.129	285.510.511	297.864.722	311.340.722	325.946.722
IBB 7%	130.147.485	117.491.422	124.438.647	131.363.075	137.290.421	143.219.824	149.151.181	155.082.406	161.013.479	166.944.849	172.876.922	178.808.524
Subtotal Gastos Operativos	- 75.996.418	- 88.203.811	- 96.990.427	- 106.918.137	- 118.215.137	- 130.215.137	- 142.918.862	- 157.274.827	- 173.409.623	- 191.213.749	- 210.702.020	- 231.965.287
Gastos de Cobranza TLC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión Cobranza Telco 2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Impuesto Cred/Deb Cobro TLC 0,6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Gastos - Servicios/Telco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL Gasto + Servicios	- 75.996.418	- 88.203.811	- 96.990.427	- 106.918.137	- 118.215.137	- 130.215.137	- 142.918.862	- 157.274.827	- 173.409.623	- 191.213.749	- 210.702.020	- 231.965.287
GASTOS ACUMULADOS	- 82.992.836	- 171.196.647	- 268.187.074	- 375.105.211	- 493.320.348	- 623.535.485	- 766.454.347	- 923.729.174	- 1.107.138.797	- 1.318.352.546	- 1.559.154.621	- 1.831.120.110
GASTOS ACUMULADOS EN USD	-USD 68.200.000	-USD 140.000.000	-USD 210.000.000	-USD 330.000.000	-USD 460.000.000	-USD 600.000.000	-USD 750.000.000	-USD 910.000.000	-USD 1.080.000.000	-USD 1.260.000.000	-USD 1.450.000.000	-USD 1.650.000.000

COSTOS	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Costo Total Ventas	- 790.530.285	- 845.867.405	- 905.078.123	- 968.433.592	- 1.036.223.943	- 1.108.759.619	- 1.186.372.793	- 1.269.418.888	- 1.358.278.210	- 1.453.357.685	- 1.555.992.723	- 1.663.949.213
Costo Bureaus y validación CBU (*)	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000	- 45.900.000
Costo MKG (*)	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813	- 507.297.813
Costo Estructura y Soporte equipo	- 100.873.761	- 102.886.236	- 104.938.961	- 107.032.740	- 109.168.395	- 111.346.763	- 113.568.698	- 115.835.072	- 118.146.774	- 120.504.709	- 122.909.803	- 125.362.999
Remuneraciones y Cargas Sociales	96.649.068	98.582.050	100.553.691	102.564.754	104.616.050	106.708.381	108.842.548	111.019.399	113.239.787	115.504.673	117.814.675	120.170.968
Honorarios profesionales (legales, contables e impositivos)	181.217	184.841	188.538	192.309	196.155	200.078	204.080	208.161	212.325	216.571	220.903	225.321
G-Subte (email)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Coworking (alquiler mensual)	1.860.495	1.897.704	1.935.659	1.974.372	2.013.859	2.054.136	2.095.219	2.137.123	2.179.866	2.223.463	2.267.932	2.313.291
AWS- Cloud Services	1.570.547	1.601.958	1.633.997	1.666.677	1.700.011	1.734.011	1.768.691	1.804.065	1.840.147	1.876.449	1.914.488	1.952.778
Gastos bancarios	144.974	147.873	150.831	153.847	156.924	160.063	163.264	166.529	169.860	173.257	176.722	180.256
Pc's Papelería y Útiles	217.460	221.810	226.245	230.771	235.388	240.094	244.896	249.794	254.790	259.885	265.083	270.385
Total Impuestos	681.374.565	696.302.901	706.788.964	716.713.334	724.603.814	731.880.690	738.531.690	744.544.296	749.905.739	754.602.998	758.622.788	762.642.578
Impuesto a las transferencias	299.922.394	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688	304.378.688
IBB 7%	381.452.171	391.924.213	402.410.276	412.334.646	420.225.126	427.						

10.3 VENTAS PROYECTADAS (TRES AÑOS – ESCENARIO INTERMEDIO)

PLAN DE NEGOCIOS												
SUJETOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INFLACION	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
TIPO DE CAMBIO/CCU	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299	\$ 1.325	\$ 1.351	\$ 1.378	\$ 1.406	\$ 1.434	\$ 1.463	\$ 1.492
UNIDADES COLOCADAS	-	1.080	1.800	2.592	4.320	6.300	8.085	9.529	10.395	11.340	11.340	12.285
MONTO COLOCADO	\$ -	\$ 200.880.000	\$ 344.844.000	\$ 511.472.621	\$ 869.503.455	\$ 1.293.386.390	\$ 1.693.042.784	\$ 2.035.279.290	\$ 2.264.710.774	\$ 2.520.005.443	\$ 2.570.405.551	\$ 2.840.298.134
TNA PROMEDIO	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%
MOROSIDAD	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
COBRANZA CUOTAS	\$ -	\$ -	\$ 37.403.856	\$ 101.613.809	\$ 196.850.011	\$ 358.751.554	\$ 599.580.100	\$ 914.824.666	\$ 1.293.793.670	\$ 1.715.482.816	\$ 2.184.707.830	\$ 2.663.317.343
RESULTADOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingreso intereses colocacion	\$ -	\$ -	\$ 21.818.916	\$ 59.274.722	\$ 114.829.173	\$ 209.271.740	\$ 349.755.058	\$ 533.647.722	\$ 754.712.074	\$ 1.000.698.309	\$ 1.274.412.901	\$ 1.553.601.784
Gastos operativos	\$ -64.583.000	\$ -83.086.650	\$ -104.014.875	\$ -146.649.639	\$ -196.006.304	\$ -242.618.450	\$ -282.681.577	\$ -310.046.132	\$ -340.288.521	\$ -347.674.691	\$ -370.171.415	\$ -394.269.710
Pago de intereses descubierto	\$ -	\$ -24.000.000	\$ -24.000.000	\$ -144.000.000	\$ -144.000.000	\$ -360.000.000	\$ -360.000.000	\$ -600.000.000	\$ -600.000.000	\$ -810.000.000	\$ -810.000.000	\$ -1.020.000.000
Resultado Operativo	\$ -64.583.000	\$ -107.086.650	\$ -106.195.959	\$ -231.374.917	\$ -225.177.131	\$ -393.346.710	\$ -292.926.519	\$ -376.398.410	\$ -185.575.546	\$ -156.976.381	\$ -94.241.486	\$ -139.332.074
Impuestos	\$ -	\$ -12.052.800	\$ -22.217.984	\$ -34.837.588	\$ -60.208.249	\$ -92.252.205	\$ -126.065.421	\$ -159.472.098	\$ -188.712.555	\$ -221.249.208	\$ -243.433.236	\$ -279.170.913
EBITDA	\$ -64.583.000	\$ -119.139.450	\$ -128.413.923	\$ -266.212.505	\$ -285.385.380	\$ -485.598.915	\$ -418.991.940	\$ -535.870.507	\$ -374.288.101	\$ -378.225.589	\$ -149.191.750	\$ -139.837.939
RESUMEN EN USD												
INGRESOS USD	USD 0,00	USD 0,00	USD 17.476,38	USD 46.546,58	USD 88.403,67	USD 157.953,22	USD 258.810,40	USD 387.143,71	USD 536.783,55	USD 697.782,98	USD 871.218,71	USD 1.041.253,74
GASTOS USD	-USD 53.819,17	-USD 67.881,25	-USD 83.313,21	-USD 115.159,36	-USD 150.896,61	-USD 183.122,50	-USD 209.177,63	-USD 224.928,18	-USD 242.027,48	-USD 242.432,19	-USD 253.057,91	-USD 264.247,13
RESULTADO EN USD	-USD 53.819,17	-USD 87.489,09	-USD 85.060,20	-USD 181.691,46	-USD 173.357,39	-USD 296.888,53	-USD 216.758,64	-USD 273.064,56	-USD 131.989,12	-USD 109.450,01	-USD 64.425,70	-USD 93.383,03
IMPUESTOS USD	USD 0,00	-USD 9.847,06	-USD 17.796,01	-USD 27.356,86	-USD 46.352,60	-USD 69.629,72	-USD 93.285,41	-USD 115.691,72	-USD 134.220,29	-USD 154.276,20	-USD 166.416,70	-USD 187.105,10

SUJETOS	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
INFLACION	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
TIPO DE CAMBIO/CCU	\$ 1.522	\$ 1.552	\$ 1.583	\$ 1.615	\$ 1.647	\$ 1.680	\$ 1.714	\$ 1.748	\$ 1.783	\$ 1.819	\$ 1.855	\$ 1.892
UNIDADES COLOCADAS	15.356	15.356	15.356	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124
MONTO COLOCADO	\$ 3.621.380.121	\$ 3.693.807.724	\$ 3.767.683.878	\$ 4.035.189.434	\$ 4.115.893.222	\$ 4.198.211.087	\$ 4.282.175.308	\$ 4.367.818.815	\$ 4.455.175.191	\$ 4.544.278.695	\$ 4.544.278.695	\$ 4.544.278.695
TNA PROMEDIO	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%
MOROSIDAD	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
COBRANZA CUOTAS	\$ 3.192.180.856	\$ 3.866.481.835	\$ 4.516.864.977	\$ 5.154.197.762	\$ 5.810.313.833	\$ 6.414.791.607	\$ 6.955.669.966	\$ 7.437.766.442	\$ 7.872.085.301	\$ 8.279.949.776	\$ 8.656.869.455	\$ 9.024.404.635
RESULTADOS	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Ingreso intereses colocacion	\$ 1.862.105.499	\$ 2.255.447.737	\$ 2.634.837.903	\$ 3.006.615.361	\$ 3.389.349.738	\$ 3.741.961.771	\$ 4.057.474.147	\$ 4.338.697.091	\$ 4.592.049.759	\$ 4.829.970.703	\$ 5.049.840.516	\$ 5.264.236.037
Gastos operativos	\$ -419.871.757	\$ -447.872.943	\$ -477.765.595	\$ -509.678.685	\$ -543.750.041	\$ -578.458.875	\$ -615.497.243	\$ -655.025.208	\$ -696.302.571	\$ -740.378.211	\$ -787.446.185	\$ -837.714.097
Pago de intereses descubierto	\$ -1.396.000.000	\$ -1.152.000.000	\$ -1.032.000.000	\$ -1.032.000.000	\$ -1.032.000.000	\$ -984.000.000	\$ -948.000.000	\$ -916.000.000	\$ -886.000.000	\$ -858.000.000	\$ -832.000.000	\$ -808.000.000
Resultado Operativo	\$ 46.233.742	\$ 655.574.794	\$ 874.927.692	\$ 1.464.936.676	\$ 1.738.400.000	\$ 2.179.502.896	\$ 2.513.976.904	\$ 2.867.671.883	\$ 3.205.747.182	\$ 3.485.992.492	\$ 3.696.394.331	\$ 3.830.521.940
Impuestos	\$ -347.630.192	\$ -379.509.805	\$ -410.499.686	\$ -452.574.441	\$ -494.208.075	\$ -513.829.989	\$ -540.953.709	\$ -565.777.925	\$ -588.753.995	\$ -610.754.671	\$ -626.145.558	\$ -641.153.244
EBITDA	\$ 301.396.450	\$ 276.064.989	\$ 1.285.427.378	\$ 1.012.362.235	\$ 2.222.608.300	\$ 1.665.672.907	\$ 1.914.976.805	\$ 2.301.893.958	\$ 2.617.000.806	\$ 2.872.837.821	\$ 2.959.751.227	\$ 3.389.368.696
RESUMEN EN USD												
INGRESOS USD	USD 1.223.547,90	USD 1.452.945,38	USD 1.664.064,87	USD 1.861.632,92	USD 2.057.464,69	USD 2.226.974,17	USD 2.367.398,80	USD 2.481.845,95	USD 2.575.264,87	USD 2.655.581,55	USD 2.722.028,31	USD 2.781.955,36
GASTOS USD	-USD 275.888,35	-USD 288.516,96	-USD 301.738,84	-USD 315.582,31	-USD 330.077,03	-USD 344.261,39	-USD 359.121,80	-USD 374.691,21	-USD 390.493,06	-USD 407.069,70	-USD 424.459,11	-USD 442.701,13
RESULTADO EN USD	USD 30,379,16	USD 422.317,20	USD 552.571,54	USD 907.057,94	USD 1.055.275,35	USD 1.297.099,48	USD 801.695,96	USD 1.640.381,82	USD 1.117.911,76	USD 1.915.325,07	USD 1.974.498,46	USD 2.129.982,78
IMPUESTOS USD	-USD 228.420,03	-USD 244.477,85	-USD 259.256,22	-USD 280.224,56	-USD 293.932,79	-USD 305.798,45	-USD 315.628,18	-USD 323.639,48	-USD 330.178,80	-USD 335.800,97	-USD 337.512,82	-USD 338.825,94

SUJETOS	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
INFLACION	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
TIPO DE CAMBIO/CCU	\$ 1.930	\$ 1.969	\$ 2.008	\$ 2.048	\$ 2.089	\$ 2.131	\$ 2.174	\$ 2.217	\$ 2.261	\$ 2.307	\$ 2.353	\$ 2.400
UNIDADES COLOCADAS	17.736	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
MONTO COLOCADO	\$ 4.998.706.564	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135	\$ 5.072.978.135
TNA PROMEDIO	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%	230%
MOROSIDAD	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
COBRANZA CUOTAS	\$ 9.341.685.815	\$ 9.598.143.999	\$ 9.854.945.529	\$ 10.097.991.320	\$ 10.291.227.576	\$ 10.469.436.786	\$ 10.632.318.411	\$ 10.779.565.897	\$ 10.910.866.562	\$ 11.025.901.471	\$ 11.124.345.306	\$ 11.222.789.142
RESULTADOS	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Ingreso intereses colocacion	\$ 5.449.316.725	\$ 5.598.917.332	\$ 5.748.718.225	\$ 5.890.494.936	\$ 6.003.216.086	\$ 6.107.171.459	\$ 6.202.185.740	\$ 6.288.080.107	\$ 6.364.672.161	\$ 6.431.775.858	\$ 6.489.201.429	\$ 6.546.627.000
Gastos operativos	\$ -891.404.046	\$ -948.753.641	\$ -1.010.017.084	\$ -1.075.466.332	\$ -1.145.392.338	\$ -1.220.106.382	\$ -1.299.941.491	\$ -1.385.253.960	\$ -1.476.424.984	\$ -1.573.862.394	\$ -1.678.002.526	\$ -1.789.312.213
Pago de intereses descubierto	\$ -2.840.000.000	\$ -240.000.000	\$ -240.000.000	\$ -2.872.000.000	\$ -72.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Operativo	\$ 1.717.912.679	\$ 4.410.163.691	\$ 4.498.701.141	\$ 1.943.028.604	\$ 4.785.823.748	\$ 4.887.065.077	\$ 4.902.244.249	\$ 4.902.826.146	\$ 4.888.247.178	\$ 4.857.913.464	\$ 4.811.198.902	\$ 4.757.314.787
Impuestos	\$ -681.374.565	\$ -696.302.901	\$ -706.788.964	\$ -716.713.334	\$ -724.603.814	\$ -731.880.690	\$ -738.531.690	\$ -744.544.295	\$ -749.905.739	\$ -754.602.998	\$ -758.622.788	\$ -762.642.578
EBITDA	\$ 1.036.538.115	\$ 3.713.860.790	\$ 3.791.912.177	\$ 1.226.315.271	\$ 4.061.219.933	\$ 4.155.184.386	\$ 4.163.712.559	\$ 4.158.281.851	\$ 4.138.341.438	\$ 4.103.310.466	\$ 4.052.576.114	\$ 3.994.672.200
RESUMEN EN USD												
INGRESOS USD	USD 2.823.297,75	USD 2.843.927,46	USD 2.862.762,44	USD 2.875.847,84	USD 2.873.412,13	USD 2.865.852,84	USD 2.853.371,83	USD 2.836.165,01	USD 2.814.422,51	USD 2.788.328,82	USD 2.758.062,92	USD 2.727.911,90
GASTOS USD	-USD 461.837,54	-USD 481.912,10	-USD 502.971,07	-USD 525.062,42	-USD 548.236,84	-USD 572.547,43	-USD 598.049,88	-USD 624.802,60	-USD 652.966,89	-USD 682.307,03	-USD 713.190,46	-USD 745.587,93
RESULTADO EN USD	USD 890.052,69	USD 2.240.109,09	USD 2.240.275,51	USD 948.622,26	USD 2.290.712,81	USD 2.293.305,41	USD 2.255.321,95	USD 2.211.362,41	USD 2.161.556,62	USD 2.106.621,79	USD 2.044.872,46	USD 1.982.323,97
IMPUESTOS USD	-USD 363.021,01	-USD 353.681,76	-USD 351.968,70	-USD 349.912,62	-USD 346.828,33	-USD 343.442,52	-USD 339.768,21	-USD 335.818,00	-USD 331.604,13	-USD 327.138,47	-USD 322.432,49	-USD 317.785,29

10.4 CASH FLOW (TRES AÑOS – ESCENARIO INTERMEDIO)

CONVERSION A DÓLAR	1.196.181	993.491	945.613	471.216	1.222.101	200.889	1.576.159	246.305	1.727.113	471.448	1.784.421	823.692	1.879.188
SITUACION VALOR ACTUAL PESOS	1.435.417.000	1.216.033.350	1.180.578.331	600.069.881	1.587.410.132	266.156.847	2.130.012.585	339.511.830	2.428.306.206	676.108.889	2.610.239.752	1.228.989.252	2.859.918.229
Dólar proyección CCL	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522
Flujo de caja													
CREDITOS COLOCADOS	0	1.080	1.800	2.592	4.200	6.300	8.085	9.539	10.395	11.840	11.340	12.285	15.356
SALDO DE CAJA	1.435.417.000	1.216.033.350	1.180.578.331	600.069.881	1.587.410.132	266.156.847	2.130.012.585	339.511.830	2.428.306.206	676.108.889	2.610.239.752	1.228.989.252	2.859.918.229
Saldo inicial de caja	1.500.000.000												
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS													
INGRESOS													
INGRESOS CARTERA NUEVA	0	0	37.403.856	101.613.809	196.850.011	358.751.554	599.580.100	914.824.666	1.293.793.670	1.715.482.816	2.184.707.830	2.663.317.343	3.192.180.856
PRESTAMO BANCARIO (TASA 50% TNA)	400.000.000				2.000.000.000		3.600.000.000		4.000.000.000		3.500.000.000		3.500.000.000
SALDO PRESTAMO	400.000.000		400.000.000	400.000.000	2.400.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	13.500.000.000	13.500.000.000	17.000.000.000
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	0	437.403.856	101.613.809	2.196.850.011	358.751.554	4.199.580.100	914.824.666	5.293.793.670	1.715.482.816	5.684.707.830	2.663.317.343	6.692.180.856
EGRESOS													
COLOCACION DE PRESTAMOS	0	200.880.000	344.844.000	511.472.621	869.503.455	1.293.386.390	1.693.042.784	2.035.279.290	2.264.710.774	2.520.005.443	2.570.405.551	2.840.298.134	3.621.380.121
GASTOS OPERATIVOS MENSUALES	64.583.000	83.086.650	104.014.875	146.649.639	196.006.304	242.618.450	282.681.577	310.046.132	340.288.521	347.674.691	370.171.415	394.269.710	419.871.757
Pagos de impuestos													
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	64.583.000	283.966.650	448.858.875	658.122.259	1.065.509.759	1.536.004.840	1.975.724.362	2.345.325.422	2.604.999.294	2.867.680.133	2.940.576.966	3.234.567.844	4.041.251.878
EGRESOS													
Pagos de Préstamo			24.000.000	24.000.000	144.000.000	144.000.000	360.000.000	360.000.000	600.000.000	600.000.000	810.000.000	810.000.000	1.020.000.000
Pagos de intereses													
Pagos de dividendos													
Pagos de acciones													
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	0	0	24.000.000	24.000.000	144.000.000	144.000.000	360.000.000	360.000.000	600.000.000	600.000.000	810.000.000	810.000.000	1.020.000.000
	0	0	19.223	18.846	110.801	108.688	266.391	261.168	426.745	418.378	553.735	542.878	670.219
INVERSION INICIAL USD	1.250.000												

CONVERSION A DÓLAR	765.766	1.836.669	300.589	366.733	272.725	894.018	189.442	1.253.849	618.582	2.072.160	1.897.518	6.495.083
SITUACION VALOR ACTUAL PESOS	1.188.719.397	2.908.134.901	485.464.544	604.135.114	458.256.759	1.532.254.174	331.176.593	2.235.784.132	1.125.077.003	3.844.221.579	3.590.633.422	12.536.319.237
Dólar proyección CCL	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680	1.714	1.748	1.783	1.819	1.855	1.892	1.930
Flujo de caja												
CREDITOS COLOCADOS	15.356	15.356	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	16.124	17.736
SALDO DE CAJA	1.188.719.397	2.908.134.901	485.464.544	604.135.114	458.256.759	1.532.254.174	331.176.593	2.235.784.132	1.125.077.003	3.844.221.579	3.590.633.422	12.536.319.237
Saldo inicial de caja												
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS												
INGRESOS												
INGRESOS CARTERA NUEVA	3.866.481.835	4.516.864.977	5.154.197.762	5.810.313.833	6.414.791.607	6.955.669.966	7.437.766.442	7.872.085.301	8.279.949.776	8.656.869.455	9.024.404.635	9.341.685.815
PRESTAMO BANCARIO (TASA 50% TNA)	2.600.000.000				2.800.000.000			1.200.000.000				
SALDO PRESTAMO	16.600.000.000	19.200.000.000	17.200.000.000	17.200.000.000	16.400.000.000	16.400.000.000	13.600.000.000	13.600.000.000	10.100.000.000	10.100.000.000	6.600.000.000	6.600.000.000
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	3.866.481.835	7.116.864.977	5.154.197.762	5.810.313.833	9.214.791.607	6.955.669.966	8.637.766.442	7.872.085.301	8.279.949.776	8.656.869.455	9.024.404.635	9.341.685.815
EGRESOS												
COLOCACION DE PRESTAMOS	3.693.807.724	3.767.683.878	4.035.189.434	4.115.893.222	4.198.211.087	4.282.175.308	4.367.818.815	4.455.175.191	4.544.278.695	4.544.278.695	4.544.278.695	4.998.706.564
GASTOS OPERATIVOS MENSUALES	447.872.943	477.765.595	509.678.685	543.750.041	578.458.875	615.497.243	655.025.208	696.302.571	740.378.211	787.446.185	837.714.097	891.404.046
Pagos de impuestos												
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	4.141.680.667	4.245.449.473	4.544.868.119	4.659.643.263	4.776.669.962	4.897.672.551	5.022.844.023	5.151.477.762	5.284.656.905	5.331.724.879	5.381.992.791	
EGRESOS												
Pagos de Préstamo	400.000.000	0	2.000.000.000	0	3.600.000.000	0	4.000.000.000	0	3.500.000.000	0	3.500.000.000	0
Pagos de intereses	996.000.000	1.152.000.000	1.032.000.000	1.032.000.000	984.000.000	984.000.000	816.000.000	816.000.000	606.000.000	606.000.000	396.000.000	396.000.000
Pagos de dividendos												
Pagos de acciones												
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	1.396.000.000	1.152.000.000	3.032.000.000	1.032.000.000	4.584.000.000	984.000.000	4.816.000.000	816.000.000	4.106.000.000	606.000.000	3.896.000.000	396.000.000
	899.295	727.560	1.877.351	626.463	2.728.101	574.131	2.754.875	457.621	2.257.533	326.654	2.058.893	205.168

CONVERSION A DÓLAR	9.800.476	14.396.387	18.926.957	22.107.020	26.552.653	30.923.507	35.179.161	39.314.098	43.323.225	39.314.098	39.314.098	43.323.225
SITUACION VALOR ACTUAL PESOS	19.294.463.235	28.909.408.764	38.767.400.084	46.186.627.660	56.584.064.446	67.216.382.857	77.995.948.754	88.906.815.316	99.932.716.787	88.906.815.316	88.906.815.316	99.932.716.787
Dólar proyección CCL	1.969	2.008	2.048	2.089	2.131	2.174	2.217	2.261	2.307	2.261	2.261	2.307
Flujo de caja												
CREDITOS COLOCADOS	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
SALDO DE CAJA	19.294.463.235	28.909.408.764	38.767.400.084	46.186.627.660	56.584.064.446	67.216.382.857	77.995.948.754	88.906.815.316	99.932.716.787	88.906.815.316	88.906.815.316	99.932.716.787
Saldo inicial de caja												
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS												
INGRESOS												
INGRESOS CARTERA NUEVA	9.598.143.999	9.854.945.529	10.097.991.320	10.291.227.576	10.469.436.786	10.632.318.411	10.779.565.897	10.910.866.562	11.025.901.471	10.910.866.562	10.910.866.562	11.025.901.471
PRESTAMO BANCARIO (TASA 50% TNA)												
SALDO PRESTAMO	4.000.000.000	4.000.000.000	4.000.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	9.598.143.999	9.854.945.529	10.097.991.320	10.291.227.576	10.469.436.786	10.632.318.411	10.779.565.897	10.910.866.562	11.025.901.471	10.910.866.562	10.910.866.562	11.025.901.471
EGRESOS												
COLOCACION DE PRESTAMOS	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135	5.072.978.135
GASTOS OPERATIVOS MENSUALES	948.753.641	1.010.017.084	1.075.466.332	1.145.392.338	1.220.106.382	1.299.941.491	1.385.253.960	1.476.424.984	1.573.862.394	1.476.424.984	1.476.424.984	1.573.862.394
Pagos de impuestos												
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS												
EGRESOS												
Pagos de Préstamo	2.600.000.000	0	0	2.800.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de intereses	240.000.000	240.000.000	240.000.000	72.000.000	72.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de dividendos												
Pagos de acciones												
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	2.840.000.000	240.000.000	240.000.000	2.872.000.000	72.000.000	0	0	0	0	0	0	0
	1.442.556	119.516	117.172	1.374.670	33.787	0	0	0	0	0	0	0