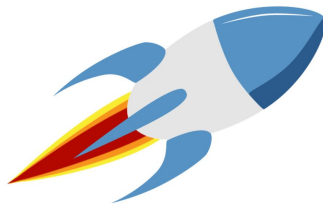


Rocket

Ecosistema Financiero para PyMEs



Plan de Negocio

MBA Intensivo 2018

Sofía Giovannucci



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Sumario Ejecutivo	4
Necesidad financiera PyME	5
Oferta de crédito en Argentina	6
Descuento de cheques	7
SGRs y Descuento avalados	8
Problemáticas frente al alta de una PyME en una SGR	11
Competidores: Actores de Factoring	12
Emprestify	12
Facturedo	13
Blue Vine	14
Bancos Tradicionales	14
Casas de cambio no reguladas	17
Propuesta de Valor	17
Visión de Producto	18
Descuento de cheques avalados	18
Cuenta remunerada	18
Ventajas competitivas	19
Financiación económica	20
Acceso a Inversión	20
Producto Digital	20
Desafíos o limitantes	21
Incentivos Estatales	21
Alianzas	23
Envío de cheque físico	23
Imitación del servicio por competidores actuales y entrantes	24
Oportunidades	26
Cheques Electrónicos	26
Proyecto Fase I	26
Producto mínimo viable	26
Visualización de la App	27
Plan Organizacional	32
Plan de Marketing	34
Plan Operaciones	38
Análisis Financiero del Proyecto	45

Ingresos y costos variables	45
Estructura de costos fijos	50
Inversión inicial	52
Flujo de Fondos descontados	53
Escenario tasas subsidiadas	55
Escenario deuda con inversor privado	57
Conclusiones	59
Anexos e Información de Soporte	60
Anexo I: Sociedad de Garantías Recíprocas	60
Anexo II: Plataforma integral de servicios financieros Fase II	61
Anexo III: Plan de Marketing	61
Anexo IV: Flujos del MVP	62
Anexo V: Bibliografía	68
Anexo VI: Tasa de Interés Cheque de Pago diferido	68
Anexo VII: Dimensionamiento del mercado, ingreso en USD (a 5 años)	70

El plan de negocio fue planteado antes de la situación económica mundial causada por el Coronavirus. La información de tasas, valores, comisiones, ventas proyectadas, etc, fue planteado en el escenario previo a la pandemia Covid-19, tomando de referencia diciembre 2019.

Sumario Ejecutivo

Rocket, ecosistema de servicios financieros, ofrece dos servicios para las PyMEs de la Argentina con el objetivo de reducir el problema del difícil acceso al crédito y a tasas competitivas. Los servicios son: negociar cheques de pago diferido en el Mercado de Valores accediendo a tasas competitivas; y, obtener un rendimiento de su dinero por medio de una cuenta remunerada con rescate inmediato.

Actualmente existe una oportunidad de brindar mayor financiación al sector privado en Argentina. Observando el crédito otorgado al sector privado Argentina tiene un financiamiento del 16% de su PBI, mientras que países como USA tienen un ratio de 200%. Si comparamos con los principales países de nuestra región, este ratio se encuentra 42 puntos porcentuales por encima en 58%¹.

Existen actores en el mercado que permiten descontar cheques con avales. Sin embargo, ninguno lo ofrece con un flujo 100% digital, que a su vez, intermedie entre los distintos actores de la industria. Rocket es un único punto de contacto para el empresario. Le permitirá a la PyME acceder a tasas avaladas, para documentos con plazos de hasta 360 días de cobro. Sin necesidad de procesar el alta directo con sociedades de garantía recíproca ni enviar a colocar el cheque en el mercado de valores por medio de agentes de financiación y liquidación. Rocket integra estos procesos ofreciendo al empresario un único punto de gestión.

La cuenta remunerada con rescate inmediato es un diferencial de Rocket en la industria que le permitirá al empresario administrar mejor el capital de trabajo.

Para llevar a cabo el proyecto es necesario una inversión de US\$ 185.000 financiados con capital propio de los emprendedores y con deuda en pesos argentinos. El VAN del proyecto es de US\$ 259.582 con una TIR de 37%. El período de recupero de la inversión son 3 años y 5 meses en el escenario conservador con un 5% del market share.

¹ Países considerados: Chile, Bolivia, Brazil, Colombia, Perú, Paraguay, México. Más detalle en sección "Necesidad financiera PyME".

Necesidad financiera PyME

Existen aproximadamente 853.000 PyMes en Argentina² y se estima que sólo el 30%³ accede al crédito.

Como Bebczuk⁴ expone, la información asimétrica y el costo de intermediación son los principales problemas que afectan el crédito de las PyMEs.

Información asimétrica se refiere a la mayor información y control que cuentan los empresarios al presentar proyecto de inversión. En ocasiones, ocultan el verdadero riesgo asociado de la operación a sus acreedores. Frente a mayor riesgo de defraudación, los acreedores elevan el costo de los fondos, exigiendo garantías y reduciendo el monto y plazo del préstamo.

El costo de intermediación viene dado por falta de la información cuantitativa (estados contables, movimientos bancarios históricos, flujos de caja proyectados, etc) de la operación de la PyME que es usada por los acreedores para seleccionar a los candidatos de financiamiento. Se complementa la carencia de esta información cuantitativa por medio de información subjetiva y no documentada, como puede ser datos personales y empresariales, visitas al comercio, tomando en cuenta el nivel observado de ventas, inventarios y compras de insumo. Sin embargo, la inexistencia de garantías reales magnifican el riesgo siendo trasladado al costo de los préstamos.

Adicionalmente a la información asimétrica y costos de intermediación, el proceso de solicitud de un crédito mantiene excesivas burocracias solicitando visitas presenciales a la sucursal del banco para completar formularios y documentos formales.

Es así, como la principal fuente de financiamiento de Pymes son fondos propios, limitando su crecimiento. Mientras que la principal fuente externa ha sido crédito bancario, por medio de adelantos de cuenta corriente y descuento de documentos⁵.

Los bancos ofrecen líneas de crédito que no satisfacen la demanda. La carencia de financiación limita el crecimiento PyME. En situaciones buscan oferta de crédito informal, en las llamadas "cuevas", pagando una mayor tasa por el dinero.

La oferta de crédito actual no se adapta a las necesidades de las PyMEs, que buscan:

- Entendimiento del servicio ofrecido de manera sencilla

² Fuente Ministerio de Producción Argentina

³ Cifra obtenida mediante el cruce de información sobre el universo de deudores reportados ante el BCRA y el universo de empresas formales registradas en la AFIP, de "Políticas de Financiamiento para PyMEs, Diagnóstico y Recomendaciones, Documento de trabajo n°4, Ricardo N. Bebczuk, Diciembre 2017. Dirección Nacional de Estrategias de Desarrollo Productivo Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo Secretaría de Transformación Productiva"

⁴Fuente 2

⁵Fuente 2

- Proceso simple de solicitud
- Financiación a tasas competitivas

En Argentina hubo diferentes políticas estatales para fomentar el financiamiento de las PyMEs. Varios de estas políticas no son conocidas por los pequeños y medianos empresarios.

Oferta de crédito en Argentina

Existe una oportunidad de brindar mayor financiación al sector privado en Argentina. Observando el crédito otorgado al sector privado Argentina tiene un financiamiento del 16% de su PBI, mientras que países como USA tienen un ratio de 200%. Si comparamos con los principales países de nuestra región, este ratio se encuentra 42 puntos porcentuales por encima en 58%⁶ (Ver gráfico 1 y 2).

Gráfico 1: Domestic credit to private sector, países Latinoamérica

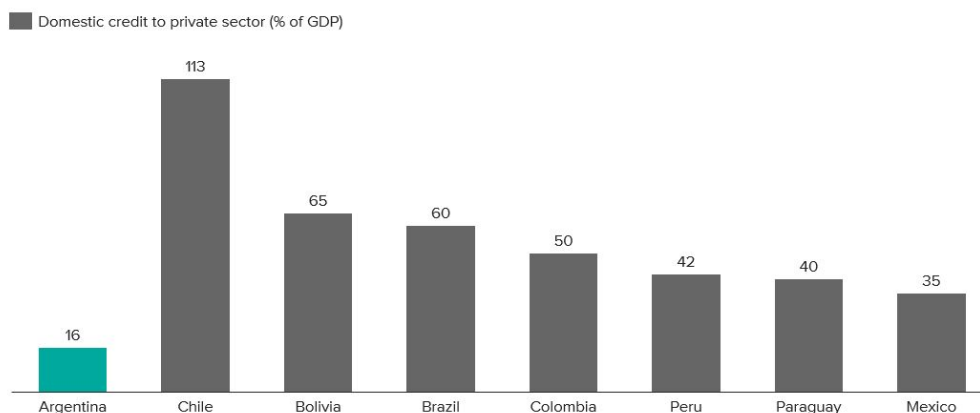
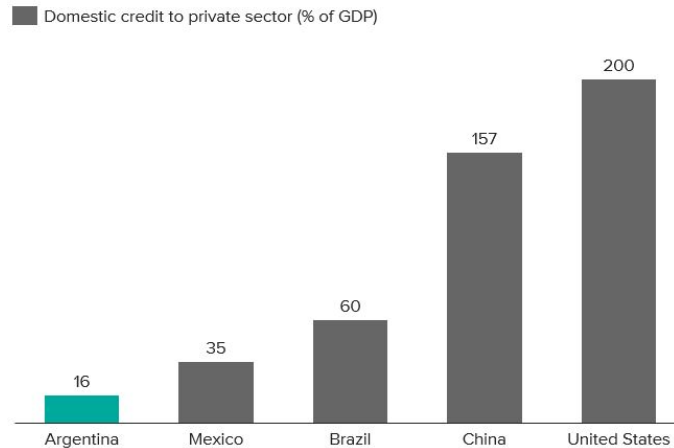


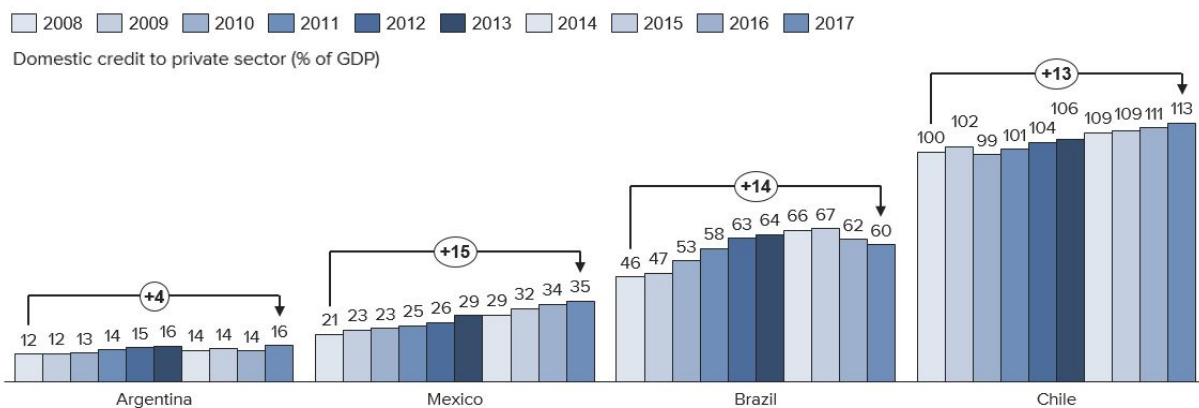
Gráfico 2: Domestic credit to private sector, Argentina, Brasil, México, China y Estados Unidos

⁶ Domestic credit to private sector (% of GDP) indicator, WorldBank. Definición “Domestic credit to private sector refers to financial resources provided to the private sector by financial corporations, such as through loans, purchases of nonequity securities, and trade credits and other accounts receivable, that establish a claim for repayment. For some countries these claims include credit to public enterprises. The financial corporations include monetary authorities and deposit money banks, as well as other financial corporations where data are available (including corporations that do not accept transferable deposits but do incur such liabilities as time and savings deposits). Examples of other financial corporations are finance and leasing companies, money lenders, insurance corporations, pension funds, and foreign exchange companies”.



Observando la evolución de los últimos 10 años, Argentina es el que se mantuvo más estable subiendo 4pp desde 2008 a 2017, mientras que México, Brasil y Chile crecieron alrededor de 14pp.

Gráfico 3: Evolución 2008-2017 del Domestic credit to private sector, Argentina, Mexico, Brasil y Chile



Existe una oportunidad de crecimiento de la oferta del crédito al sector privado en Argentina cuando observamos el comportamiento de este país y de los países vecinos. Para explotar esta oportunidad es necesario profundizar en particularidades de Argentina y diseñar un servicio que se ajuste a las necesidades de las PyMEs.

Descuento de cheques

El descuento de un documento consiste en entregar a una institución financiera un cheque a cobrar a cambio del valor nominal en efectivo, menos los intereses correspondientes al plazo faltante y menos otros gastos y comisiones administrativas que cobra el banco. De esta manera la PyME puede entregar el cheque con plazo de

cobro diferido a una institución financiera obteniendo el monto del cheque en el momento pagando comisión y una tasa de descuento. El instrumento de descuento beneficia a la PyME otorgando liquidez inmediata transformando cuentas a cobrar en dinero en efectivo.

Los bancos comerciales aceptan cheques de sus clientes PyMEs por medio de una línea de crédito. Se aceptan documentos a descontar dentro de este límite, con el objetivo de reducir riesgos de incobrabilidad. A su vez, no todas las instituciones bancarias suelen descontar cheques mayores a los 180 días.

En el mercado de capitales, existe también un sistema de descuento de cheques por el cual quien tiene cheques a cobrar en un futuro (por un plazo máximo de 360 días) puede adelantar su cobro vendiéndolos en el mercado, mientras que quien posee fondos líquidos puede comprar estos cheques a cambio de atractivas tasas de interés futuras.

SGRs y Descuento avalados

Una de las políticas impulsadas por el estado para mejorar el financiamiento PyME fue la creación de las Sociedades de Garantías Recíprocas. Las SGRs⁷ tuvieron su origen en los '70, siendo el modelo español tomado como ejemplo para la creación de la Ley Nacional 24.467 en el 1997. El Banco de la Nación Argentina efectuó aportes para la creación de la primera SGR, Garantizar SGR. Su misión es facilitar y mejorar las condiciones de acceso al financiamiento mediante la emisión de avales que servirán como respaldo en caso de incumplimientos en el pago de las PyMEs.

Como se indica en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, las SGRs son sociedades comerciales que tienen por objeto facilitar el acceso al crédito a las pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento de avales. Las SGR no prestan dinero sino que permiten que las PyMEs accedan a mejores oportunidades en cuanto a plazo, tasa y condiciones de crédito financiero y comercial”⁸.

Las SGRs son un nexo entre PyMEs y dueños de Capital. Cobran a la PyME por la emisión y gestión de los avales una comisión del monto garantizado que ronda entre el 1%-6%⁹.

Los dueños de capital deben aportar al fondo de la SGR. Este fondo funciona como aval por los documentos descontados por las PyMEs partícipes. El inversor recibe un rendimiento del monto aportado al fondo y a su vez, cuentan con beneficios impositivos por el monto avalado. Por este motivo, los dueños de capital son personas jurídicas y físicas con una actividad lucrativa que, siendo parte de la SGR, mejoran su esquema impositivo.

⁷ Abreviatura para Sociedad de Garantía Recíproca

⁸ Fuente: Website Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Educación Financiera.

⁹ Ver más información en Anexo I: Sociedad de Garantías Recíprocas

Realizan un análisis de riesgo más holístico que las instituciones financieras, apoyándose sobre 3 pilares fundamentales: Carácter (Personalidad y Conocimiento de los Socios o Gerentes), Contragarantía (Patrimonio), y, por último, Capacidad de repago.

Este análisis de riesgo más profundo puede significar para la PyME orientada a servicios la diferencia entre el crecimiento o el estancamiento. Una vez aprobado y emitido el aval por la SGR se produce una transferencia de riesgo de la PyME hacia la SGR.

El otorgamiento de avales puede ser utilizado para financiación de corto y largo plazo.

Actualmente existe un bajo conocimiento del servicio: un mercado actual de 14.000 PyME avaladas con incentivo del gobierno de llegar a 50.000 en 5 años; siendo solo el 2,7% de los préstamos de PyMEs avalados por SGRs.

Para poder obtener un aval por medio de una SGR la PyME debe darse de alta en la misma como un “socio partícipe”. Para el alta, la SGR recopila información y gestiona la aprobación de la línea de crédito.

Una vez dada de alta como socio partícipe y con una línea aprobada, frente a una necesidad de financiación, la PyME envía el cheque a la SGR. La SGR genera el aval. Luego, la PyME por medio de una ALYC¹⁰ envía el documento a negociar en el Mercado de Valores. Una vez negociado, se acredita el monto en la cuenta de la PyME descontado la comisión del descuento a la SGR y la comisión de la ALYC.

Es así como la PyMEs que descuentan cheques con SGR pagan a la SGR una comisión fija de 1%-6% sobre el monto del cheque; una comisión a la ALYC por colocar el cheque en el Mercado de Valores que oscila entre 0,5% y 3,5% sobre el monto del cheque; y luego pagan una tasa de descuento variable en el Mercado de Valores según el plazo del documento.

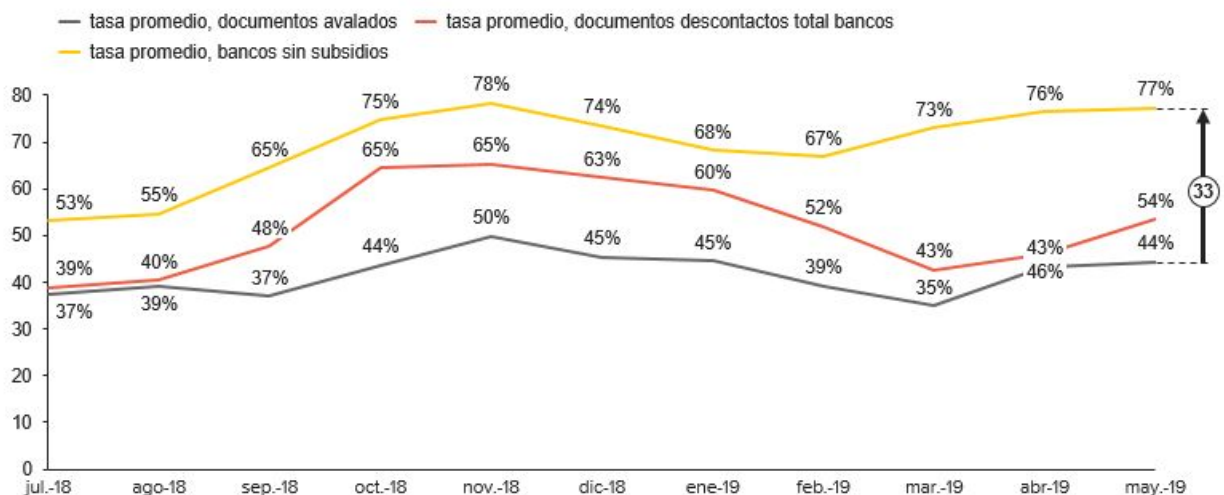
Entonces, para la PyME el descuento de un cheque avalado tiene un costo fijo de 4,5% al 9,5% de pagos de comisiones. La variación de la comisión depende de las SGR y de la ALYC. A esta comisión, se le suma el costo variable de la tasa de descuento.

El beneficio que obtiene la PyME reside en la obtención de una tasa más competitiva que los bancos tradicionales como se puede observar en el gráfico 4. Las tasas de financiación a las cuales pueden acceder las PyME si cuentan con avales de Sociedad de Garantías Recíprocas, varían en 30 puntos porcentuales comparando con las tasas de descuento ofrecida en los bancos (excluyendo las tasas subsidiadas).

Gráfico 4: Evolución de las tasas de interés de documentos descontados en Mercado de Capitales y en Bancos (tasas anuales)¹¹

¹⁰ Abreviación de Agentes de Liquidación y Compensación

¹¹ Fuente: Website Comisión Nacional de Valores > Informes.



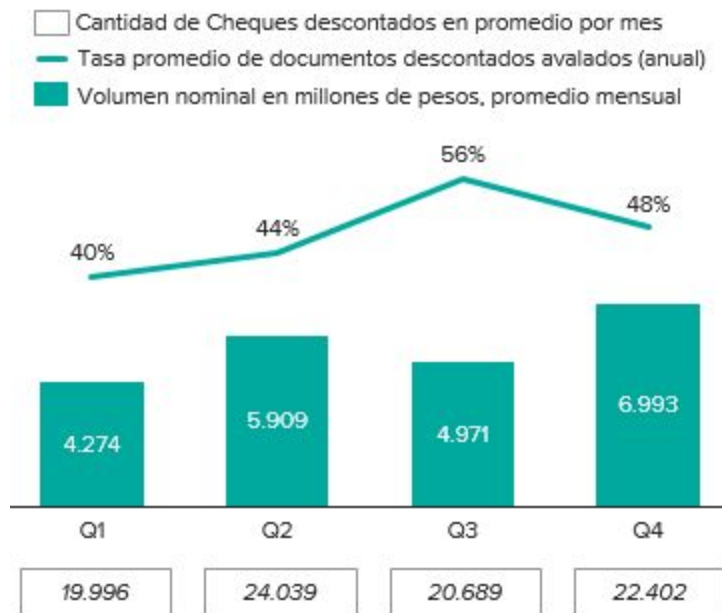
A su vez, otro beneficio es poder descontar documento de 360 días de plazo de cobro en comparación con los bancos tradicionales que avalan hasta 120 días¹².

En cuanto al volumen de cheques descontados avalados en el Mercado de Capitales, se negoció un promedio mensual de 5.500 millones de pesos, con una suba Q1-Q4 del 64%. Los cheques descontados fueron alrededor de 21 mil cheques mensuales, con un monto promedio en el último trimestre de 310 mil pesos, como se puede observar en el gráfico 5. El plazo de los documentos descontados en el Mercado de Capitales fue de 80 días en promedio.

Gráfico 5: Evolución de monto financiado en Mercado de Capitales, en 2019¹³

¹² Sólo el Banco Provincia de Buenos Aires tienen publicado tasas para documento de plazos hasta 360 días.

¹³ Fuente: Website Comisión Nacional de Valores > Informes.



Problemáticas frente al alta de una PyME en una SGR

Por los beneficios antes mencionados, el sistema de SGRs viene creciendo en los últimos años, aumentando la cantidad de PyMEs asistidas. Sin embargo, el acceso a crédito avalado tiene una baja penetración; representa el 0,16% del crédito sobre PBI¹⁴.

El proceso de alta como socio partícipe para una PyME es friccionante, a pesar de su bajo costo monetario¹⁵. El empresario debe presentarse a entrevistas en la sucursal de la SGR, documentación que avale su capacidad de repago y explique su proyecto de inversión, y en ocasiones, visitas en el comercio / en planta.

Por medio de entrevistas a empleados de Acindar SGR y Garantizar SGR, se define el proceso de alta en las siguientes etapas:

- Calificación inicial, el comercial realiza una entrevista inicial. Preferentemente se realiza una visita a la PyME. Se investiga la historia de crédito y se evalúa también datos crediticios de los directores.
- Calificación crediticia, el equipo crediticio realiza la calificación utilizando el balance e informes de Nosis y/o Veraz. Verifican diferentes variables como por ejemplo: que los ingresos sean de ventas y no de ingresos extraordinarios, que el patrimonio neto no sea negativo, que no haya caída de ventas sobre la inflación, etc.
- Calificación final, el comité de la SGR realiza la aprobación final considerando la información recopilada en los pasos anteriores

¹⁴ Informe Especial Sociedad de Garantías Recíprocas, Fix SCR Octubre 2017.

¹⁵ Costo de alta de Pyme como Socio Partícipe entre \$1000 a \$2000

Los documentos a presentar dependen de las políticas de cada SGRs. No se encuentra detallado por Ley. Generalmente los documentos utilizados son el balance, el detalle de deuda actual consultando NOSIS, estatuto, información de clientes y proveedores. Estos documentos se complementan con información subjetiva por medio de visitas presenciales y entrevistas.

El proceso es largo y engorroso para la PyME. No existen procesos digitales que aceleren el proceso de solicitud. Garantizar SGR es la única sociedad que ofrece un proceso semi digital, donde la PyME puede iniciar la carga de solicitud por medio de un formulario digital, enviando documentación por email y finalizando con una visita a la sucursal para una entrevista formal.

A su vez, el proceso tiene un alto costo para las SGRs. Las SGRs más grandes tienen varias sucursales en cada país. Cada sucursal gestiona su cartera de clientes y no tienen un centro de servicio centralizado en el cual puedan evaluar de manera masiva las solicitudes. Esta estructura organizacional genera costos administrativos por cada aval brindado que se traslada a la PyME dentro de los costos de alta como socio partícipe y comisiones de cada transacción avalada (por descuento de cheque, por créditos, por pagarés)¹⁶.

En definitiva, el costo y las fricciones de los procesos de alta y generación del aval generan barreras de entrada al acceso al crédito avalado. Existe una oportunidad de disminuir costos eliminando intermediarios y sucursales físicas de atención creando un proceso de alta, por medio de tecnologías que permiten autenticar la identidad del empresario y el riesgo de la PyME de manera digital. A su vez, mejorar la adopción por medio de una interfaz orientada al usuario que minimice las fricciones.

Competidores: Actores de Factoring

Actores que ofrecen servicios de descuento de cheques

Emprestify

Emprestify es una empresa argentina de tecnología que a través de su plataforma ofrece el servicio de descuento de cheques diferidos, créditos de corto plazo y descuento de facturas.

El proceso de descuento de documentos es digital. Una vez aprobada la solicitud, el cliente recibe el dinero en la cuenta bancaria de su negocio registrada y verificada.

Para poder ingresar una solicitud, se debe contar con CUIT, antigüedad mínima de 6 meses como inscripto en AFIP y poseer una cuenta bancaria asociada al CUIT para operar en la plataforma

¹⁶ Para más detalle ver Anexo: Comisiones de SGRs

Se indica que se requieren garantías en caso excepcionales.

El acceso al financiamiento se realiza luego de una evaluación crediticia y se demora en promedio unas 48hs en dar respuesta sobre la aprobación para poder operar en la plataforma.

El cliente paga una comisión por el documento descontado al momento de otorgar el financiamiento.

El proceso de solicitud es 100% digital. La información para iniciar la solicitud varía según el tipo de forma jurídica (SA, SRL, SAS, Autonomo o Monotributo). El onboarding es simple de 3 pasos, integrado con AFIP. Es por eso que se solicita el número de CUIT y clave fiscal de AFIP.

La debilidad de este proceso de alta es la entrega de la clave fiscal a Emprestify, generando desconfianza en el empresario.

Facturedo

Facturedo es una empresa de tecnología que a través de su plataforma permite a las pequeñas y medianas empresas obtener liquidez adelantando el cobro de sus cuentas por cobrar. Conecta a PyMEs latinoamericanas con necesidades de liquidez con inversores interesados en invertir en un activo alternativo a través de un modelo de Crowd Factoring.

Las empresas que pueden usar sus servicios son aquellas que vendan a crédito, es decir, que tengan cuentas a cobrar. El factoraje es similar al descuento de documentos llamados en Argentina. La diferencia entre el servicio ofrecido por Facturedo y un factoring tradicional se basa en mayor conveniencia (transacciones rápidas, seguras y a tasas competitivas), flexibilidad (las PyMEs solo acceden cuando lo necesita) y transparencia (la comisión es acordada con antelación sin costos o gastos ocultos).

Presente actualmente en Chile, Perú y México en 2019 levantó su primera ronda de inversión de US\$ 500 mil, capital que le permitirá a la empresa fortalecer el equipo de management regional, invertir en mejorar la tecnología y seguir creciendo en los mercados que actualmente opera.

El proceso es sencillo, 100% online y económico. Las PyMEs que quieren usar sus servicios se registran y suben los documentos necesarios para verificar la identidad. No es necesario firmar papeles. Se crea la primera operación subiendo la factura a descontar. Los inversionistas participan de la subasta para obtener la mejor tasa. Una vez finalizada la operación, la PyME cede la factura a nombre de Facturedo. Facturedo le transfiere a la PyME el adelanto de la factura para que pueda utilizarlo como capital de trabajo. Este proceso puede demorar de 6 hs a 72 hs. Las PyMEs sólo pagan una comisión por operación.

Con este servicio las PyMEs puedan acceder a una mejor financiación para crecer. Facturedo ha anunciado que ha superado los US\$ 10 millones financiados, transado más de 1000 operaciones y ayudado a 300 PyMEs¹⁷.

En México no existe ley de SGR. Sin el beneficio de descontar impuestos como sucede en Argentina, los inversionistas pueden ser personas físicas o jurídicas con excedentes de liquidez. Bajo el modelo de crowd factoring, los inversionistas puedan prestar dinero a las empresas con la garantía de los derechos de cobro de las facturas que éstas emiten a sus clientes más solventes. La principal ventaja para los inversores es el corto plazo de las facturas, siendo una inversión con alta liquidez y menor duración de riesgo.

Blue Vine

Blue Vine es una empresa que ofrece 3 servicios: líneas de crédito, préstamos y descuentos de facturas. Su misión es proveer a pequeñas empresas la posibilidad de acceder al capital que precisan. Para eso combinan tecnología y seguridad y el expertise de su equipo para ofrecer servicios a los emprendedores con foco en la eficiencia, la simplicidad y la honestidad.

Inició sus operaciones en 2013, financió más de US\$2 Billions y cuenta con más de 20.000 PyMEs suscriptas. Tiene oficinas en San Francisco, Nueva Orleans y Nueva York.

El proceso para obtener su servicio es similar al de Facturedo: se inicia con una aplicación online, se obtiene la aprobación para comenzar a operar en 24hs, se sube la primera factura, y se obtiene el primer descuento de la factura. Indican que el 85%-90% del valor de la factura se otorga en el momento y el resto, menos la comisión, se paga una vez que la factura es cobrada.

Los requisitos para poder descontar una factura son tener al menos 3 meses de operación del negocio, tener un scoring personal de 530 o más y tener una facturación mensual de US\$ 10.000 por mes.

Bancos Tradicionales

Se analizaron los productos y servicios para el descuento de documentos ofrecidos por 6 bancos tanto públicos y privados. No se identificó en ninguno de ellos el servicio de realizar el descuento de cheques con aval de un SGRs.

Los bancos ofrecen la posibilidad de descontar sujeto a evaluación crediticia. En el caso de los públicos, comunican una tasa sugerida. Solo mencionan la posibilidad de descontar con aval ya que impacta en las condiciones de la línea de crédito ofrecida.

¹⁷ Fuente Revista Online América Económica > Negocios e Industrias

En los bancos privados se ofrece el inicio del proceso de solicitud de descuento de cheque vía web.

Más allá del proceso de otorgamiento de la línea de crédito, las instituciones bancarias no suelen descontar documentos por un plazo mayor a 180 días. Algunas sólo lo hacen con un plazo máximo de hasta 90 días.

A su vez, normalmente no es suficiente la línea de crédito que otorgan los bancos comparado el volumen de cheques que se podría descontar. Suele ocurrir que una PyME necesita trabajar con diferentes bancos para poder financiar su capital de trabajo.

A continuación un breve resumen de los servicios ofrecidos.

Banco Santander

El Banco Santander es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro y volumen de crédito, con más de 400 sucursales y más de 3.5 Millones de clientes.

Santander también ofrece el servicio de descuento de cheques, destacando las ventajas de la operatoria: liquidez inmediata por transformar tus cuentas a cobrar en dinero en efectivo; delegar las tareas de cobranzas al banco.

El otorgamiento del producto se realiza luego de una evaluación crediticia. Ofrecen el servicio por cheques de hasta 120 días de plazo de cobro.

Al igual que el Banco Galicia, es posible iniciar el proceso por Online Banking. Existe un simulador financiero, antes de la confirmación de la operación, con lo cual la PyME podrá ver la tasa y el monto que se acreditará en su cuenta.

Para iniciar el proceso por Online Banking será necesario descargar un archivo de excel modelo donde la PyME carga los datos de los cheques que quiere descontar. Tiene un máximo de 300 cheques por solicitud. Una vez aceptada la operación, es necesario que el cliente presente los cheques en la sucursal en la cual tiene radicada la cuenta o hasta 5 sucursales alternativas. Ofrece horario extendido para iniciar el proceso por Online Banking es de 7 a 21hs.

Ofrece la posibilidad de emitir cheques electrónicos "ECHEQ". Este cheque también se puede anular cuando no haya sido aceptado por el beneficiario. Puede solicitar la devolución, en el caso que el beneficiario ya lo haya aceptado. Se ofrece el servicio como un servicio de gestión 100% online, mayor amplitud horaria para el depósito, mayor seguridad y menores rechazo por defectos formales.

Banco Galicia

El Banco Galicia es uno de los principales bancos del sector privado argentino, fundado en 1905. Ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes, tanto individuos como empresas, y opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino.

Dentro de su propuesta de valor, ofrece una cuenta con diversos servicios para PyMEs. Dentro de esos servicios, ofrece el adelanto de cheques de pago diferido.

Dependiendo el cliente y el monto del cheque se acuerda la tasa, y se acreditan los fondos en el día.

La operatoria se puede iniciar por medio de Office Banking y podés realizar el seguimiento de la operatoria. Los beneficios comunicados por el Banco Galicia para las PyMEs que quieran operar con ellos el descuento de cheques es el acceso a financiación, gestionar períodos de cobros y pagos y la posibilidad de realizar el seguimiento de la operatoria a través de Office Banking.

Recientemente incorporaron los ECHEQs cuyas ventajas son poder emitir, endosar y depositar el cheque de manera online. A su vez, poder eliminar la posibilidad de rechazo por inconvenientes técnicos, disminuyendo el riesgo del traslado de cheques.

Banco Credicoop

Ofrece la posibilidad de adelantar cobranzas por el descuento de cheques, hasta el plazo de 120 días. La tasa nominal anual ofrecida es de 27% a 31%¹⁸. El otorgamiento y tasa de interés aplicable están sujetos a evaluación crediticia.

No ofrece un servicio digital.

Banco Nación

Ofrece el servicio de descontar cheques con el plazo máximo de 90 días. En las condiciones diferencian el monto a descontar dependiendo del cheque: si es un cheque a descontar sin aval, se descuenta el 100% del monto del cheque. En cambio, si se cuenta con aval de una SGRs, se solicita que se consulte condiciones particulares.

Las garantías que se pueden pedir cambio del descuento de cheque van a ser definidas por el banco para cada cliente.

No ofrece un servicio digital.

Banco Ciudad

Es un banco del sector público que ofrece una línea de crédito para efectivizar cheques a tasa fija de 34%¹⁹ y acreditación inmediata. La tasa es publicada en la página web.

Aceptan cheques con el plazo máximo de hasta 90 días. Se ofrece a Empresa MiPyMEs radicadas en la zona de influencia del BCBA.

No ofrece un servicio digital.

Banco Provincia de Buenos Aires

¹⁸ CFTEA (Costo Financiero Total expresado en forma de Tasa Efectiva Anual) mínimo 31,92%, máximo 37,19%. TNA (Tasa Nominal Anual) mínima 27,00%, máxima 31,00%. TEA (Tasa Efectiva Anual) mínima 30,61%, máxima 35,81%. El ejemplo es para un cheque de \$100000 a 120 días de plazo con comisión de 0,3% Aplicable a la cartera comercial. Vigente desde el 17/02/2020 hasta el 16/03/2020 o hasta agotar cupo de \$8000 millones.

¹⁹Tasa publicada para cartera comercial con vigencia del 3/2/20 al 30/4/20. El costo financiero total 47,85%. La comisión es del 0,35% con mínimo de \$200 de comisión por cheque

Ofrece el servicio de descuento de cheques de pago diferido. Acepta cheques hasta 360 días de plazo. La garantía que solicita a la PyME la define el Banco Provincia.

No tienen restricción de monto máximo a descontar.

Publican en su página web la tasa ofrecida para cada plazo de pago. Para un cheque a descontar hasta 30 días, ofrecen una TNA de 30,45%.

No ofrece un servicio digital.

Casas de cambio no reguladas

El sistema financiero en Argentina no cubre todas las necesidades de las personas y las PyMEs. Frente a necesidades insatisfechas, los pequeños inversores y empresarios terminan acudiendo a casas de cambio no reguladas, o también llamadas cuevas. Las cuevas ofrecen la posibilidad de comprar dólares frente al cepo para ahorristas, comprar moneda para un viaje al exterior, transferencia al exterior o también la posibilidad de descontar cheques.

Esta forma de operar es ilegal y a su vez peligrosa. Aunque no estén reguladas por el BCRA, existen y las PyMEs acuden a ellas.

Las tasas de descuento de cheque que pueden obtener depende de la confianza entre las partes y la garantía que ofrece la PyME. Si es un cliente con trayectoria de la cueva, las tasas se supone que podrían equiparar a la tasa de los bancos. La tasa para clientes nuevos se supone estar por encima de la tasa ofrecida por los bancos pagando así una prima del riesgo que supone la operación para la cueva. Por estos motivos, suelen acudir las PyMEs que no accedan a financiación en los bancos tradicionales o que ya hayan superado su límite de crédito.

Propuesta de Valor

Rocket, ecosistema de Servicios financieros para las PyMEs, por medio de una plataforma digital que simplifica y agiliza los procesos.

La propuesta de valor se basará en orquestar y combinar las herramientas disponibles en el mercado financiero para que las PyMEs accedan a las mejores condiciones. La plataforma digital ofrecerá servicios a las PyMEs:

1. **Cuando necesiten liquidez:** la financiación más simple y económica del mercado
2. **Cuando quieren invertir:** inversiones simples como una cuenta remunerada o más sofisticadas
3. **Mejorando la gestión de su flujo de fondos:** gestión de gastos, envíos de dinero al exterior y optimización de ingresos futuros

La plataforma centralizará las actividades de cobros, pagos y financiación de las PyMEs por medio de procesos digitales que les permitan acceder a instrumentos de financiación de manera sencilla e inmediata.

De todos los instrumentos financieros planteados, este plan de negocio se va a enfocar en la primera etapa de la fintech donde se prevé desarrollar sólo dos servicios: Descuento de cheques avalados; Cuenta remunerada. Para más información sobre la visión de largo plazo de la plataforma ver “Anexo II: Plataforma integral de servicios financieros”.

El modelo de negocio se basa en tres pilares fundamentales: la financiación más simple y económica del mercado; acceso a inversión simple; procesos simples, sin burocracia.

Visión de Producto

Como se planteó anteriormente, se detalla el servicio a ofrecer en la fase I del ecosistema.

Descuento de cheques avalados

Las PyMEs que necesiten liquidez podrán transformar las cuentas a cobrar en dinero acreditado en su cuenta a una tasa competitiva. En el proceso de registración, se dará la opción de dar el alta como socio partícipe de una Sociedad de Garantías Recíproca. Esta solicitud de ser parte de una SGR se realizará dentro de nuestra plataforma, simplificando el proceso actual burocrático y presencial.

La PyME dada de alta podrá enviar el cheque a descontar de manera digital. Una vez aprobada la solicitud se gestionará el aval con la SGR, por medio de nuestra plataforma. Una vez con el aval se colocará el cheque en el mercado de valores, permitiendo a la PyME acceder a tasas más competitivas.

Descuento de cheques sin aval

En el caso que la PyME no haya finalizado el proceso de alta en la SGR, se podrá solicitar el descuento del documento sin aval. En este caso el financiamiento será otorgado por Rocket. Este servicio estará habilitado en un bajo volumen de operaciones. El foco principal en la fase I del proyecto Rocket es aprender del análisis crediticio para extender esta línea de negocio en la fase II.

Cuenta remunerada

La PyME tendrá una cuenta remunerada en la plataforma, que le permita hacer rendir su dinero con rescate inmediato.

El dinero depositado en la cuenta va a ser de libre disponibilidad. La PyME podrá utilizarlo cuando lo necesite. Es decir, si la PyME solicitó el descuento de un cheque para pagar sueldos y la acreditación del monto del cheque descontado fue anterior a la fecha de pago va a tener rendimientos por cada día que mantenga su dinero en la cuenta.

El uso de la cuenta remunerada es 100% online. La PyME sólo deberá firmar un contrato de solicitud de servicio. Una vez dado de alta el servicio, cada vez que se acredite el dinero rendirá automáticamente.

Por medio de la plataforma, va a ser posible realizar seguimiento de los rendimientos diarios y el acumulado. Los rendimientos van a poder ser rescatados de manera inmediata.

Se plantea el modelo de negocio utilizando la adaptación del Modelo de Osterwalder a la industria digital en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Business Canvas Digital

<p>Problema</p> <p>Difícil acceso al crédito y a tasas competitivas para el descontar documentos por las PyMEs</p> <p><i>Alternativas existentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Emprestify - Bancos tradicionales - Casas de cambio no reguladas 	<p>Solución</p> <p>Descontar cheque en Mercado de Valores por medio de App y website</p> <p>Métricas clave</p> <p>Cantidad de pymes registradas PyMEs Activas por mes (cheques descontados por mes) Monto en fondo común de inversión</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Solución digital que permite acceder a una tasa más competitiva por medio de avales de SGR y colocación en Mercado de valores</p> <p><i>Concepto Alto nivel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer rendir mas tu dinero 	<p>Ventaja diferencial</p> <p>Invertir saldo disponible, con rescate inmediato. Resolución punta a punta de descuento de cheques: Sin intermediarios</p> <p>Canales</p> <p>Estudios Contables Asesores financieros Cámaras y Asociaciones de PyME</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>PyMEs con necesidad de acceso a financiación o en el caso que ya accedan, obtener unas tasas más competitivas</p> <p><i>Early Adopters</i></p> <p>PyMEs nacidas digitales PyMEs gestionadas por milenials</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Servidores Desarrollo Comisión a terceros: SGR, ALYC, captación PyME Gestión de Incobrabilidad e Impuesto al débito y crédito RRHH</p>		<p>Flujo de ingresos</p> <p>Comisión por Descuento de cheque avalado Comisión por Descuento de cheque sin aval Rendimiento de Fondo común de inversión</p>		

Ventajas competitivas

Las siguientes ventajas competitivas se plantean como mecanismo de diferenciación de la competencia y adaptación del servicio:

1. La financiación más simple y económica del mercado para transforma cuentas a cobrar en liquidez
2. Generación de intereses constantes con disponibilidad inmediata
3. Producto digital

Financiación económica

Como se mencionó anteriormente actualmente existe un bajo conocimiento de la posibilidad de contar con avales para obtener mejor acceso a la financiación.

Con medio de un flujo simple y sencillo de onboarding se plantea dar a conocer los beneficios de que la PyME sea socio partícipe de una SGR. Por medio de la plataforma el empresario podrá gestionar desde un único lugar la solicitud del cheque a descontar y el alta como socio partícipe de la SGR. De esta manera, podrá acceder a tasas más económicas de las planteadas en los bancos tradicionales. A su vez, no tendrá requisitos adicionales²⁰ por descontar con aval; el proceso está diseñado para ello.

El límite de crédito de cheques descontados por PyME será determinado por la SGR.

Para poder generar esta ventaja competitiva se plantea la alianza con dos sociedades: con una SGR y con una ALYC (Ver más detalle en Sección Alianzas).

Acceso a Inversión

A solo un click para realizar la confirmación de alta de servicio, la PyME podrá acceder a inversión simple. El dinero que no sea utilizado le dará rendimientos.

En la práctica, los clientes que usen el producto van a estar aportando el capital a fondo común de inversión. La ALYC va a gestionar y administrar el fondo común de inversión con el mandato de bajo riesgo y baja volatilidad. De esta manera, la tasa va a ser menos ambiciosa pero se dará tranquilidad al cliente y disponibilidad inmediata. De los rendimientos se otorgará el 2% a la ALYC por la gestión del fondo común de inversión y un 1,5% será ingreso de nuestra plataforma. El restante rendimiento será otorgado al cliente PyME. Los rendimientos presentados a la PyME descontarán los gastos y comisiones. Se estima que el rendimiento anual que reciba la PyME sea de 24%.

Producto Digital

Actualmente, para acceder a los avales, las PyMEs deben entregar documentación excesiva y exhaustiva de manera física, lo que genera varios idas y vueltas entre la SGR y la PyME. Varias desisten en el camino por lo complejo del proceso. Mediante el uso de las nuevas tecnologías, la salida de nuevas normativas y la inteligencia artificial y el cruce de información de terceros, desarrollaremos un proceso digital que disminuya esta gran fricción que hoy transitan las PyMEs.

Diseñar este producto digital contempla:

- Flujo de onboarding (o alta de usuario) sin fricciones;

²⁰Banco Nación solicita requisitos adicionales cuando se solicita descontar cheque con aval.

- Posibilidad de utilización de la plataforma antes de tener todas las validaciones necesarias²¹;
- Por medio de una interfaz simple e intuitiva (por medio del gamification) ir solicitando mayor información de la PyME con el objetivo de poder ofrecerle mejor tasa o línea de crédito cuanto mayores verificaciones o contragarantías existan de la empresa
- Posibilidad de ofrecer mejor financiación cuánto más usan la plataforma para operar (ej: más de \$200.000 descontados, baja 1 punto la comisión)
- Detalles de rendimientos por inversión

Desafíos o limitantes

Incentivos Estatales

Históricamente en nuestro país el gobierno generó diferentes incentivos para las PyMEs accedan a mejor financiación. Detallaremos a continuación los desafíos que vemos al respecto y posibles acciones mitigantes: SGR y su continuidad como habilitadoras a mejor financiación; acceso a tasas subsidiadas en bancos tradicionales.

SGRs

Como se mencionó anteriormente las SGRs surgieron con el objetivo de facilitar y mejorar las condiciones de acceso al financiamiento para las PyMEs en 1997. El crecimiento de las SGRs se vio apoyado fuertemente por el gobierno de Cristina Kirchner y en el de Mauricio Macri. Había 5 SGRs en 2000, 25 en 2010, 36 en la actualidad.

La principal diferencia de política pública fue que en el gobierno de Kirchner se incentivaba a las SGRs a otorgar avales a PyMEs de ciertas industrias que el gobierno quería fomentar; mientras que en el gobierno de Macri se incentivó el otorgamiento de avales para todas las industrias.

El modelo de las SGRs beneficia a socios protectores que pueden descontar impuestos. A su vez las empresas de seguros y prepagas cuentan con incentivos para invertir en el mercado de valores en documentos avalados. De esta manera, la demanda de cheques avalados en la CNV va a seguir existiendo.

Independientemente de la orientación política del gobierno argentino, las SGRs van a continuar siendo apoyadas como habilitadoras a una mejor financiación.

Tasas subsidiadas

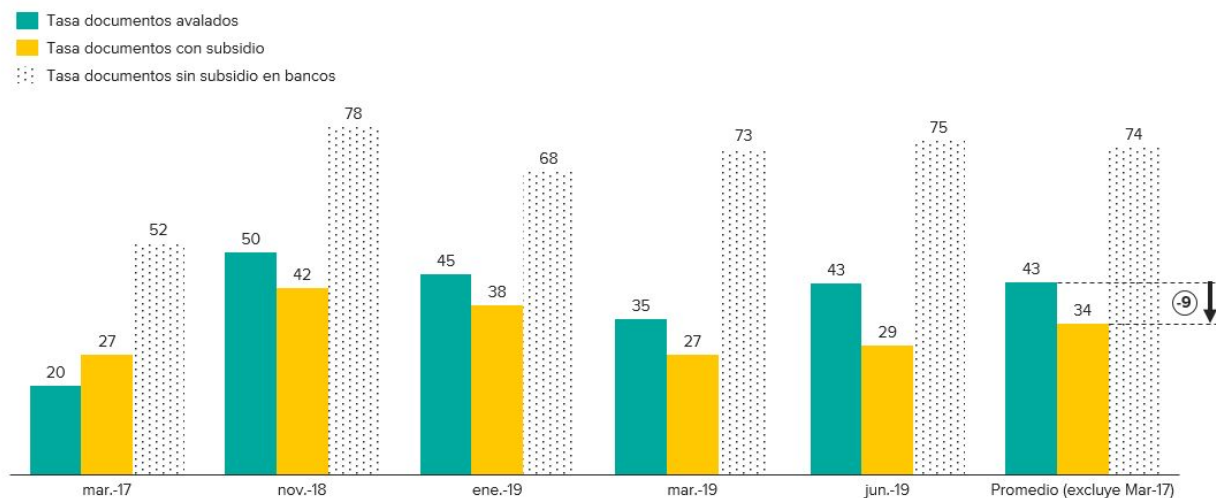
Ante crisis económicas, el gobierno argentino promovió en reiteradas ocasiones tasas subsidiadas para las PyMEs. Las mismas son accesibles por medio de los bancos

²¹Por ejemplo, será posible acceder a una línea de crédito de base, visualizar tasas de descuentos y opciones de fondos

privados y públicos. La diferenciación competitiva de nuestro servicio en comparación con bancos tradicionales se basa en un mejor acceso a la financiación.

Se analizaron 5 períodos en los cuales el gobierno promovió tasas para descuentos de cheques con subsidio. Lo que observamos es que el gap promedio de la tasa de descuentos avalados y tasa con subsidio fue de 9 puntos porcentuales (Ver Gráfico 7). En otras palabras, frente a situaciones de tasas con subsidio nuestro producto pierde competitividad en el mercado.

Gráfico 7: Diferencia de tasas documentos avalados y tasas documentos con subsidio²²



Las tasas subsidiadas ofrecidas por el gobierno están sujetas a la línea de crédito del subsidio y a condiciones específicas, por ejemplo el plazo de los documentos. A su vez, generalmente son otorgadas por medio de bancos privados y públicos. Por ejemplo, las tasas subsidiadas ofrecidas en febrero 2019 tenían una línea de crédito sólo de descuento de cheques por un plazo hasta 120 días.

Las PyMEs que dejarán de usar nuestro producto son aquellas que sean aprobadas crediticiamente en los bancos tradicionales y tengan documentos con plazos de 90 y 120 días.

A pesar de la existencia de un escenario de tasas subsidiadas, hay universo de PyMEs que seguirán requiriendo nuestros servicios:

- Aquellas PyMEs que no obtengan aprobación crediticia de bancos tradicionales y que sólo con un aval puedan descontar documentos. Es decir, las PyMEs que continuarán usando nuestro producto son aquellas que sólo puedan acceder a la financiación con avales de una SGRs. Es decir, aquellas que no sean aceptadas por los bancos tradicionales por el riesgo y que sólo puedan acceder con avales.

²²Fuentes: Tasa de documentos avalados de Informa de la CNV; tasa de documentos con subsidio en artículos de Diarios.

- Aquellas PyMEs que no cumplan con las condiciones del subsidio. Por ejemplo, cheques con plazos superiores a 120 días.
- Aquellas PyMEs que accedan a financiación por los bancos tradicionales pero que superen el límite de crédito otorgado por su banco

En la sección de Análisis Financiero del Proyecto > Escenario tasas subsidiadas se evalúa el impacto en el negocio de obtener tasas subsidiadas por 3 años que generen un 60% de reducción de demanda.

Alianzas

Para que el proyecto sea exitoso, es necesaria las alianzas con una ALYC y una SGR.

La ALYC será responsable de las siguientes funciones del plan de negocio:

- Colocar el cheque a descontar avalado en la Comisión Nacional de Valores
- Administrar el fondo común de inversión y ser agente de custodia

La SGR contará con la responsabilidad de:

- Avalar cheques a descontar en la Comisión Nacional de Valores

La SGR podrá ver la plataforma de negocios para PyMEs como un canal de generación de leads adicionales. Será responsable por gestionar el riesgo de los cheques avalados, pero no contará con los gastos comerciales que cuenta en la operatoria tradicional (Ver más información en Anexo I: Sociedad de Garantía Recíproca, Externalizar servicios de avales)

Por estos servicios ofrecidos ambas sociedades van a facturar un % variable mes a mes en base a lo detallado en la tabla a continuación:

Tabla 1: Comisiones a ALYC y SGR Aliada

	ALyC	
Comisión por colocar cheque en CNV		0,30%
Comisión de Gestión de Fondo Común de Inversión		2,00%
	SGR	
Comisión a SGR		1,25%

Envío de cheque físico

La PyME tendrá que entregar el cheque físico para que la ALYC lo custodie antes de colocarlo en el mercado de valores. Esto implica que el empresario tendrá que enviar de manera personal o con un asistente de confianza el cheque físico a nuestra oficina o la oficina de la ALYC.

Actualmente los empresarios deben acercarse a la sucursal de la SGR o de los bancos para enviar a descontar el cheque. No es una fricción nueva de la industria.

Sin embargo, este paso se plantea como una debilidad del modelo de negocios. La entrega solo en dos puntos físicos en CABA. De acuerdo al crecimiento de Rocket, se evaluará la incorporación de nuevos puntos de entrega.

En el mediano y largo plazo, con la incorporación de ECHEQs será menos friccionante para los usuarios, convirtiéndose el flujo 100% digital.

Imitación del servicio por competidores actuales y entrantes

Frente a un negocio rentable, existe la posibilidad de que los actores actuales quieran ofrecer nuestro servicio. A su vez, la posibilidad de que nuevos actores ingresen en la industria.

Se evalúo cuáles son las fortalezas de Rocket frente a competidores actuales y potenciales entrantes.

Competidores actuales

Considerando competidores actuales los bancos tradicionales, las casas de cambio no reguladas y las SGRs, observamos las siguientes fortalezas de nuestro modelo de negocio que nos diferencian y definen que nuestro modelo de negocio no sea fácil de imitar:

1. Conocimiento específico de tecnologías para digitalizar la cadena de valor

Nuestro equipo de IT desarrolló procesos digitales para otros proyectos usando herramientas y sistemas que se encuentran por encima del estándar de la industria financiera argentina. El equipo de Rocket tiene la experiencia y conocimiento en flujos de registración y validación de identidad digitales. Por ejemplo, Rocket cuenta con un flujo de registración consultando a servicios del Registro Nacional de Personas. Con este servicio no es necesario pedirle información confidencial al cliente - como lo hace Emprestify solicitando la clave fiscal.

Los bancos tradicionales tienen equipos de tecnología; aunque hoy no cuentan con flujos de registración simples para los usuarios. Los bancos más grandes como el Banco Santander y Banco Galicia podrían desarrollar este conocimiento, aunque les llevaría más de 12 meses dado que se encuentran por el próximo año enfocados en la transformación de su estructura.

Las SGRs y casas de cambio no reguladas no cuentan con equipo de IT para reproducir el flujo de registración.

2. Conocimiento de Ux y UI para simplificar el proceso de registración y descuento de cheques obteniendo una alta conversión.

El equipo de Rocket tiene conocimiento de metodologías de “user experience”, “user interface” y “user research”. Estas metodologías permiten entender necesidad de empresarios y poder trasladarlo a un flujo sencillo de alta digital. A su vez, plantean el seguimiento cuantitativo del flujo permitiendo detectar desvíos e iterar los flujos para asegurarse la correcta conversión de los usuarios. Por ejemplo, por qué las PyMEs no

finalizan el pedido del documento a descontar. Se identifica en qué parte del proceso desisten para iterar el flujo y mejorarlo: ¿no terminan el flujo cuando visualizan la tasa a pagar? ¿o cuando sacan la foto del cheque?.

3. Revenue sharing con los asesores y contadores

Rocket es una empresa nacida digital. Uno de los principales beneficios es el bajo costo de infraestructura que tiene comparado con los bancos tradicionales y las SGRs. Este bajo costo fijo habilita a tener un sistema de revenue sharing donde el asesor financiero del empresario PyME o el contador van a obtener una comisión cada vez que se descuenta un documento por nuestra plataforma. Con una recomendación de un asesor cercano, se percibe mayor confianza en el uso de la plataforma y por lo tanto una mayor adopción.

Este esquema de captación PyME es difícil de adoptar por bancos tradicionales y SGRs que cuentan con un costo fijo que afrontar.

Entrantes potenciales

Los posibles entrantes en la industria son empresas Fintech, localmente se identifica a Mercado Pago mientras que internacional Facturedo.

1. Conocimiento regulatorio argentino.

Para replicar el servicio, las empresas de factoring internacionales deberán estudiar el esquema regulatorio local y entender la operatoria. A su vez tendrán que armar una SGR o asociarse con algunas de las existentes. El proceso de alta de una SGR suele demorar un año.

En el caso de asociarse con alguna SGR existente deberán digitalizar los procesos de altas. Por el relevamiento realizado, no cuentan con equipos de tecnología sofisticados para poder trabajar a distancia realizando una integración. La asociación con una SGR existente le requerirá instalar un equipo en Argentina para acordar y redefinir los procesos de alta de la SGR para que puedan ser traducidos en un flujo digital.

2. Rocket, foco en PyMEs B2B

Mercado Pago se enfoca en ofrecer mejores y nuevos servicios a la base de usuarios que ya tienen en su plataforma. Los vendedores de Mercado Libre son PyMEs con foco en comercio B2C. Los compradores de estos vendedores pagan por medio de tarjetas o medios de efectivo.

Rocket apunta a un segmento PyMEs diferente a la base de Mercado Pago. El foco son PyMEs B2B que reciban cheques del estado y de otras PyMEs y grandes empresas.

En conclusión, Rocket cuenta con fortalezas que pueden funcionar como barreras de entrada iniciales en la industria. Estas fortalezas ayudan a consolidar una base de clientes rentables antes de la llegada de nuevos actores o de la mejora del servicio de los actores actuales.

Oportunidades

Cheques Electrónicos

En julio del 2019 el BCRA aprobó la operatoria del cheque electrónico, denominado ECHEQ. Con esta incorporación se simplifica la recepción de cheques por canales electrónicos.

Como indica el boletín 519 del BCRA: *“La emisión será función exclusiva de las entidades financieras. La gestión de ECHEQs podrá ser efectuada por entidades financieras como así también por infraestructuras de mercado financiero, sistémicamente importantes y altamente reguladas, que el BCRA autorice. En lo referido a la negociación, dichas infraestructuras deberán contar además con la aprobación del organismo de contralor pertinente. El depósito será también una función exclusiva y obligatoria de las entidades financieras”*

En cuanto a la negociación los ECHEQs mantendrán la transversalidad que posee actualmente el cheque en papel. Por lo cual se deberán arbitrar los mecanismos que permitan el registro del ECHEQ para su negociación y su gestión posterior por parte del tenedor legitimado o bien del agente de custodia o registro autorizado. Dentro las funcionales del ECHEQ se encuentra aprobada el endoso para el mercado de valores.

Entre las principales ventajas del ECHEQ, se destacan la simplificación de la operatoria de emisión, endoso, negociación y, circulación en general, a través de canales digitales; endosos sin límite; reduce los costos operativos y motivos de rechazo.

El servicio planteado de Rocket se construye en base a los cheques en papel, otorgando la posibilidad de también descontar cheques electrónicos. Frente el aumento del uso del cheque electrónico en los próximos años se facilita la gestión digital del servicio ofrecido reduciendo los costos operativos, de traslados y verificación de documentos. Como impactos positivos identificamos la mejora en la experiencia: no va a ser necesario que se movilicen para entregar el documento a descontar.

Proyecto Fase I

Producto mínimo viable

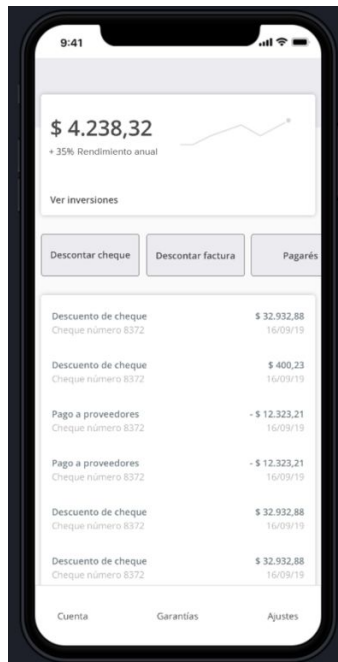
Para comenzar a operar se plantea un MVP²³ que cuente con la posibilidad de:

²³ MVP: conjunto mínimo de funcionalidades que precisa un emprendedor para aprender de sus clientes potenciales, y en concreto, de aquellos que estén más interesados en su nuevo producto. Es una versión parcial de un producto orientada a descubrir rápidamente que pide el cliente, empleando para ello el menor esfuerzo posible.

- Descontar cheques con a la mejor tasa
- Tener una línea "limitada" sin contra-garantía y ampliarla presentando una contra-garantía.
- Poder recibir contra garantías de 3 tipos: Pagarés digitales, Prendas e hipotecas
- Transferencias a cuentas de la misma titularidad en un banco

Visualización de la App

- 1) **Visualización inicial al abrir la Aplicación Mobile o el Website.** El usuario de Rocket visualiza al inicio el saldo disponible en su cuenta y el rendimiento anual. A su vez visualiza las acciones que puede realizar: descontar cheque, descontar factura, pagarés. En el inicio de la operatoria solo se va a disponibilizar la acción de descontar cheques. En esta pantalla, el usuario va poder visualizar los movimientos de su cuenta descritos por actividad, fecha y monto.



- 2) **Enviar a descontar un cheque.** El usuario al seleccionar descontar cheque va a tener que capturar la imagen del cheque del celular.

Permite agilizar el proceso de adaptación de un nuevo producto al mercado, aprendiendo del feedback del cliente. A su vez, evita construir un producto que sea difícil de modificar. Ayuda a corregir el plan de negocio inicial.

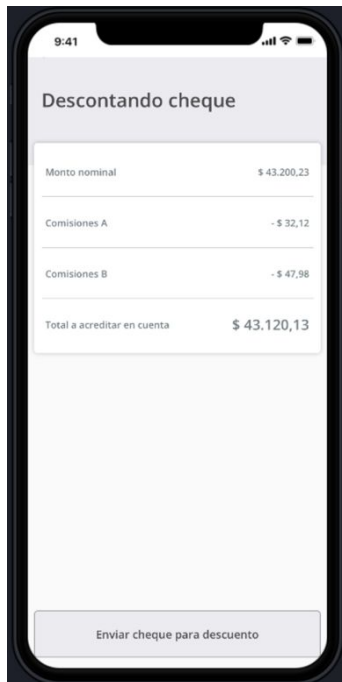


- 3) **Completar información del cheque.** El usuario debe completar con información del cheque: monto, número de cheque, emisor, estado.

A screenshot of a mobile application interface titled "Descontando cheque". The screen is light grey. At the top, the status bar shows the time 9:41. Below the title, there are two buttons with camera icons: "Subir foto de frente" and "Subir foto del dorso". Underneath, the section "DATOS DEL CHEQUE" contains three input fields: "Monto", "Cheque número", and "Emisor". Below these fields are two radio buttons: "Endosado" (selected) and "No endosado". At the bottom of the screen is a button labeled "Revisar monto a acreditar".



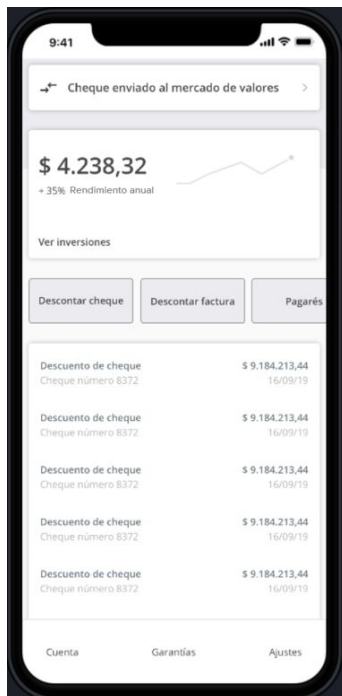
4) **Confirmar información del cheque a descontar.**



5) **Congrats del cheque cargado con éxito.** El usuario debe presentar el cheque de manera física en el siguiente día hábil.



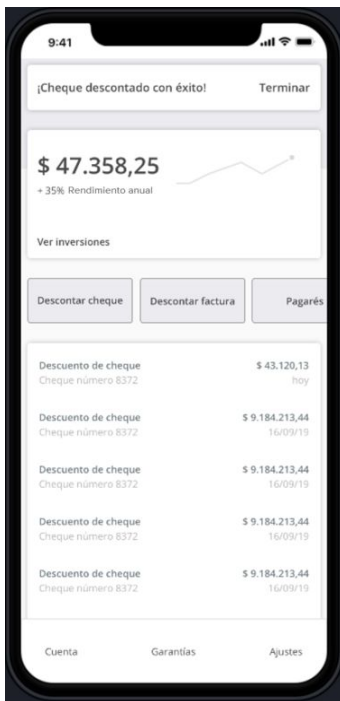
6) **Notificación en la pantalla inicial status del cheque enviado a descontar.**



7) **Presentación de información adicional.** El usuario si selecciona la notificación de “Cheque enviado al mercado de valores” contará con más información al respecto.



8) Confirmación de cheque descontado con éxito.



9) Visualización del monto del cheque en saldo de su cuenta Rocket



Plan Organizacional

Propósito: ¿Para qué?

Las PyMEs son el motor de la economía y emplean el 64% del empleo formal privado. Aproximadamente, unos 4 millones de personas en Argentina.

Creemos que mejorando la oferta financiera, las PyMEs podrán acceder a crédito más barato (menores comisiones, menores tasas, tiempos más competitivos), que las haga más competitivas. Al ser más competitivas puede haber un impacto positivo sobre el empleo y el combate de la pobreza.

El propósito de la ecosistema Rocket es “Impulsar el crecimiento PyME para mejorar la calidad de vida en Latinoamérica”

Equipo & Funciones

Para el armado del MVP se va a trabajar con un equipo multidisciplinario conformado en gran parte por profesionales de tecnología.

Se plantea iniciar durante el primer año con un equipo de tecnología acompañado por uno de los dos emprendedores full time y un diseñador full time.

El equipo de tecnología va a tener 2 front enders y 1 backend. Luego se propone la presencia de un líder de tecnología que cumplirá las funciones de CTO.

El diseñador va a definir los flujos de la plataforma, realizar testeos con usuarios e iterar el MVP para que se adecue al usuario PyME.

Solamente uno de los dos emprendedores va a dedicarse full time en el año 0. Su foco va a ser la relación con las SGRs y la ALYC. A su vez en diseñar el proceso de adquisición de clientes.

Una vez diseñado el MVP se plantea ampliar la estructura para comenzar la operación. Se plantean 2 esquemas de contratación dependiendo si estamos en un escenario normal capturando 10% de share del mercado actual en 5 años; o en un escenario conservador con 5% del share del mercado.

En el escenario normal se plantea un esquema de inicio de actividad con 7 personas y finalización con 14 personas de la siguiente manera:

- Equipo de diseño, se inicia el proyecto con 1 diseñador principal y se plantea incorporar al año 2 un especialista en research
- Equipo de tecnología, se plantea iniciar con 3 programadores en el año 1 y finalizar con 7 personas en el equipo de tecnología. A medida de ir sumando nuevos usuarios PyMEs va a ser necesario robustecer la estabilidad de la plataforma, se plantea incorporar dos programadores adicionales en el año 4.
- Equipo de Operaciones y Financiero: se inician las operaciones con un analista crediticio y un Jefe Operaciones. Al segundo año se suma un CFO, experto en operaciones y finanzas para poder monitorear el riesgo que se adquiere por cheques descontados propios.
- Emprendedores: de los 3 emprendedores del proyecto, se inicia el año 1 con uno de ellos como empleado; y en el año 2 se suma uno de los emprendedor con foco en aumentar la base de usuarios activos, optimizando el proceso de adquisición de clientes diseñados de manera inicial en el segundo año.

El headcount final en el año 5 será de 14 personas: 6 personas en tecnología y diseño, 3 personas en operaciones y finanzas, uno de los emprendedores enfocado en la adquisición de clientes y el otro emprendedor enfocado en alianzas estratégicas con ALYCs y SGRs.

En el caso que el escenario de ventas sea el escenario conservador, se plantea finalizar el quinto año con 7 personas contratadas. En base a la propuesta del escenario normal, se reducen la presencia del segundo emprendedor, del especialista en research y de 4 desarrolladores.

Cultura

Para poder acompañar la velocidad necesaria en una industria digital, se plantea una cultura de toma de decisiones descentralizada.

La metodología Agile propone la creación de Squads para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Un squad suele ser un grupo de trabajo de no más de 8

colaboradores con las responsabilidades de diseñar, comprometer recursos para objetivos, desarrollar, implementar, medir y mantener.

Cada squad tiene un objetivo de largo plazo. El mismo puede ser externo relacionado al usuario o interno. Por ejemplo “Aumentar el % de usuarios activos en la plataforma” y “Mejorar la estabilidad de la plataforma”.

El squad tiene fronteras de lo que pueden o no pueden hacer. Las fronteras las delimita la misión que tienen que cumplir, la estrategia de generación de producto y los objetivos de corto plazo, que son renegociados de manera periódica.

La clave del squad es que sea autónomo. La autonomía genera motivación en los colaboradores que impulsa la creatividad en el diseño óptimo de soluciones.

Al tener un equipo de 14 personas no va a ser posible tener más de 2 o 3 squads en paralelo. Sin embargo, se plantea esta metodología agile para la base de la cultura de la organización. Si el equipo crece aún más la cultura de squad va a permitir resolver problemas en simultáneo de una manera descentralizada.

El squad va a tener un “coach” quien coordina a los diferentes colaboradores. El coach puede ser cualquier colaborador, no es necesario que sea un líder.

El rol de los emprendedores en la dinámica de squads en los primeros años va a ser velar porque los squads estén alineados. La clave es que cada squad tenga autonomía y que prevenga la suboptimización de los recursos.

Plan de Marketing

Dimensionamiento del mercado actual

La Comisión Nacional de Valores publica en su website los informes mensuales y trimestrales la cantidad y el monto de cheques descontados avalados en el Mercado de Valores avalados. En el último trimestre de 2019 se descontaron 6.993 millones de pesos argentinos en promedio por mes y una cantidad de 22.402 documentos descontados con aval.

Tabla 2: Dimensionamiento de Mercado

<u>Dimensionamiento de Mercado - Datos último trimestre de 2019</u>		
	Monto descontado	Cantidad documentos
Periodo	con aval (miles)	descontado con aval
oct-19	6.642	22.905
nov-19	6.193	21.246
dic-19	8.144	23.055
Promedio Mensual	6.993	22.402

Fuente: Informe Mensual de la Comisión Nacional de Valores

De esta manera, se supone que el cheque descontado tiene un valor promedio de ARS\$ 312.160 al dividir el monto promedio por la cantidad de documentos descontados.

Para dimensionar el mercado en el año 1, se considera que se mantiene estable la cantidad de cheques descontados. El monto a descontar se ajusta por la inflación²⁴ de los siguientes 5 años.

Tabla 3: Proyección de Mercado año 1 al año 5

Proyección de Mercado de Descuento de Cheques en Mercado de Valores

Cantidad de cheques por mes	22.402					
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Monto promedio en \$ARS por documento	312.160	452.631	565.789	678.947	814.737	977.684
Monto en \$ARS por mes total	6.993.000.000	10.139.850.000	12.674.812.500	15.209.775.000	18.251.730.000	21.902.076.000

Esta proyección es un escenario de mínima, ya que no incluye el crecimiento de la demanda impulsada por nuevos actores como Rocket que colaboren en acercar a más PyMEs al Mercado de Valores. La presencia de mejores canales y procesos más sencillos va a impulsar que más PyMEs se acerquen a descontar en el Mercado de Valores: PyMEs que hoy descuentan en bancos tradicionales o PyMEs que hoy no lo hacen por falta de aprobación crediticia.

Participación de Mercado

Para tener un negocio rentable en el escenario conservador se precisan tener 110 documentos descontados por mes en el año uno, con un monto del documento de ARS\$ 452.631²⁵. En el año 5 se estima tener 1100 documentos descontados por mes representando el 5% de lo descontado en el Mercado de Valores hoy en día (Ver más info en la Tabla 4).

En otras palabras, no estamos ofreciendo un servicio que precisa de la masividad para que sea negocio. Si suponemos que cada PyME va a descontar sólo un documento por mes, se necesita 110 empresas para iniciar la operación. Se necesita multiplicar ese número diez veces en 5 años (Ver Tabla 2) . Para ello, necesitamos clientes que nos conozcan, nos usen y nos vuelvan a utilizar. La recurrencia es clave. Una vez dado de alta, el cliente nos puede usar todos los días de la operación de su negocio: no solo para descontar cheques, sino para hacer rendir el saldo de dinero líquido que tenga en el momento.

²⁴ Ver más detalle de inflación considerada en Sección Análisis Financiero > Flujo de Fondos Descontados

²⁵ El monto del documento descontado se define a partir del volumen transaccionado en el último trimestre del año 2019 y la cantidad de documentos descontados, ajustados por inflación. Ver más información en la Tabla 4: Proyección de Mercado año 1 al año 5

Se estima que en el escenario normal, en el año 5 necesitaríamos 2240 cheques descontados por mes, representando el 10% de lo descontado en el Mercado de Valores hoy en día (Ver más info en la Tabla 4).

Rocket ofrece la posibilidad de negociar el cheque en el Mercado de Valores (abreviado como MV) como servicio principal. A su vez, se va a ofrecer la opción de descontar directamente con Rocket, donde la financiación y el riesgo es cubierto por Rocket. Se estima sólo el 3% se va a descontar propio. La línea de negocio de descontar cheques con capital propio es más rentable para Rocket que el envío del documento a negociar en el mercado de valores. Sin embargo, requiere de un capital de financiación mayor. Se propone usar los primeros 5 años de Rocket para financiar un bajo volumen de documentos financiados y desarrollar el conocimiento de análisis crediticio. Una vez que el conocimiento crediticio sea desarrollado, se estima en la Fase II del proyecto profundizar la participación de esta línea de negocio. La principal métrica que se va a monitorear es el costo de incobrabilidad se mantenga dentro de los parámetros proyectados. Ver más información en la sección Plan de Operaciones > Descuento de cheques físicos.

Para la cuenta remunerada se estima que un 5% del monto de los documentos descontados va a permanecer invertido en la cuenta, sólo en el 70% de las situaciones. Se puede observar como en el año 1 para ambos escenarios las cuentas invertidas son 78, y en los años subsiguientes crece de acuerdo al crecimiento del uso de Rocket en sus otras dos líneas de producto. El monto promedio estimado de la cuenta va a ser de US\$ 300 por mes²⁶.

Tabla 4: Dimensionamiento del mercado y participación en 5 años²⁷

²⁶Se toma como referencia el tipo de cambio estimado en el año 1 en la sección Análisis Financiero del Proyecto. En pesos argentinos, representa ARS\$ 23.670. Este monto representa un 5% del monto estimado del documento a descontar. Como referencia, la inversión promedio del producto de Mercado Pago Mercado Fondos es de US\$ 100 por mes siendo en gran medida personas físicas.

²⁷ MV abreviación de Mercado de Valores

Proyección de Ventas	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<u>Cheques descontados por mes</u>					
Escenario normal					
Cantidad de Documentos Descontado total	112	448	896	1.568	2.240
% de captura de mercado	0,50%	2,00%	4,00%	7,00%	10,00%
Cantidad de Documentos Descontado MV	107	438	881	1.548	2.215
Cantidad de Documentos Descontado por Rocket	5	10	15	20	25
Escenario conservador					
Cantidad de Documentos Descontado total	112	224	515	896	1.120
% de captura de mercado	0,50%	1,00%	2,30%	4,00%	5,00%
Cantidad de Documentos Descontado MV	107	219	500	871	1.095
Cantidad de Documentos Descontado por Rocket	5	5	15	25	25
<u>Cuenta remunerada</u>					
Escenario normal					
Usuarios que invierten	78	314	627	1.098	1.568
Escenario conservador					
Usuarios que invierten	78	157	361	627	784

Captación de Clientes

Nuestro plan de para captar clientes está basado en la cercanía de la PyME con sus asesores financieros y contadores. Se plantea como estrategia principal la alianza con estudios contables y asesores financieros. Se buscan dos objetivos con esta estrategia de captación de clientes. Por un lado, tener una alta conversión de empresarios PyME al ser recomendados por personas de confianzas. Por otro lado, se espera poder apalancar el crecimiento de Rocket utilizando las bases de clientes que los asesores financieros, ALyCs y estudios contables ya tienen en cartera. Se le ofrecerá a estos socios la posibilidad de obtener una comisión de 0,25% sobre monto descontado. Es un esquema de revenue sharing²⁸, donde el estudio contable o asesor cobrará esta comisión cada vez que la PyME use la plataforma. Se puede ver más detalle en la sección de Análisis Financiero del Proyecto > Ingresos y Costos Variables.

De manera complementaria, basado también en la confianza se plantea realizar la presentación del servicio en Cámaras y Asociaciones PyMEs²⁹ del país y empresas que tengan a PyMEs en su cadena de valor. A estas organizaciones se les otorgará material detallado del producto y se les ofrecerá realizar capacitaciones de manera presencial en las sedes sobre el uso del producto.

De modo adicional, se realizará una inversión en marketing digital mínimo dirigido a las PyMEs. La inversión en marketing digital va a tener como principal objetivo posicionar a Rocket frente a búsquedas en la Web. Queremos que las PyMES puedan

²⁸ Revenue Sharing: término que hace referencia a un sistema de negocio en el que los ingresos obtenidos son repartidos entre todos los usuarios participantes. En Rocket se distribuyen los ingresos con el asesor o Contador que recomendó al empresario usar la plataforma digital.

²⁹ Se identificaron 10 Cámaras y Asociaciones objetivo de la sección II. Ver Anexo III para más información

encontrar la landing donde esté descrito el servicio, con un simulador de costos de un cheque a descontar.

Para ello, va a ser necesario la creación de folletos para entregar en las Cámaras y Asociaciones PyMEs que se estima un gasto en ARS\$ 20.000 mensuales. A su vez, se estima un gasto de marketing digital de ARS\$ 30.000. Se puede ver más detalle en la sección de Análisis Financiero del Proyecto > Estructura de costos fijos.

Plan Operaciones

Se denominan habilitadores a aquellos procesos que deben realizar nuestros clientes para poder utilizar nuestros productos y acceder a mejores condiciones de financiación e inversión.

Los procesos imprescindibles de nuestra plataforma son:

1. Registración y Apertura de la Cuenta de la PyME³⁰
2. Alta de Socio Partícipe en SGR
3. Alta a inversión de saldo disponible
4. Descuento de cheques avalados³¹
5. Descuento de cheques avalados electrónicos

A su vez, para poder operar será necesario que la PyME realice los siguientes flujos ante los organismos estatales:

6. Alta de Firma digital
7. Alta en SEPYME

Registración y Apertura de Cuenta

La registración y apertura de cuenta tiene 3 objetivos esenciales:

- Confirmar que la persona que esté completando el formulario es la persona que declara ser
- Validar que la persona puede actuar en nombre de la PyME
- Dar de alta a la PyME en la plataforma en la ALYC y en la SGR.

Para el primer punto se requiere validar la identidad de la persona que está completando. Para ello, se va a utilizar un servicio del Renaper para confirmar el número de trámite del DNI declarado. A su vez, se realiza la fe de vida por medio de tecnología ofrecida por AWS³² que valida que la imagen de una foto coincide con la imagen registrada en del Renaper. En esta etapa, también se realizan validaciones de celular y email declarado.

³⁰ Ver Anexo IV Flujo de Registración para más detalle

³¹ Ver Anexo IV Flujo de Descuento de cheque físico para más detalle

³² Amazon web services ofrece el servicio de Rekognition API donde es posible identificar objetos, personas, texto, escenas y actividades. Provee un alto nivel de precisión en análisis faciales en imagen o videos. Permite comparar imágenes faciales de una amplia variedad.

Para el segundo punto, se validará que la persona que completa el formulario se encuentra dentro del árbol de relaciones declarado en NOSIS. En caso de ser necesario, se solicitará el ingreso del Estatuto de la PyME y por medio de tecnología OCR³³ reconocer si la persona se encuentra dentro del estatuto.

Para el último punto verificaremos que la empresa se encuentre registrada en SEPyME y que tenga capacidad crediticia por medio de NOSIS.

Luego de validar estos puntos el cliente va a contar con un usuario creado con un límite crediticio mínimo para comenzar a operar. Para extender el límite, se le dará la posibilidad al empresario otorgar el acceso a la facturación vía la AFIP.

El análisis crediticio se plantea utilizando las datos brindados por NOSIS, el CENDEU y por la AFIP.

NOSIS brinda los siguientes datos: score, la evolución de endeudamiento financiero, cheques rechazados en los últimos periodos, cantidad de empleados, aportes patronales impagos, antecedentes fiscales. De acuerdo a los datos brindados por NOSIS se realizará una calificación interna para el otorgamiento de crédito. Si el score NOSIS da por debajo de los 263 puntos, se rechaza el otorgamiento de la línea de crédito.

A su vez, se utilizará la facturación mensual de la PyME para analizar el volumen de actividad. Se puede acceder por medio de un Web-Service a los comprobantes PyME, nivel de actividad y balances.

En el caso de que la PyME lo requiera podrá ofrecer una contra garantía para mejorar sus perfil y límite crediticio. Como contra garantía se permiten prenda, una hipoteca y una fianza.

Este flujo es diseñado en conjunto con la SGR aliada a nuestra plataforma. Los datos levantados en esta etapa va a permitir a la PyME acceder a una mejor tasa de financiación. A su vez esta etapa cumple validar la identidad y cumplir con las recomendaciones de Know your Customer³⁴ de las entidades financieras.

Alta de Socio Partícipe en SGR

³³ OCR significa Optical Character Recognition. Es una tecnología utilizada para reconocer texto dentro de imágenes. Permite convertir virtualmente cualquier imagen en texto.

³⁴Definición de Signaturit, soluciones digitales “Verificar la identidad de sus clientes en cumplimiento de exigencias legales, con el objetivo de prevenir problemas relacionados con la corrupción, el financiamiento del terrorismo y el blanqueo de capitales. Para cumplir con las regulaciones internacionales contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, los procedimientos KYC deben implementarse en la primera etapa de cualquier relación comercial con un nuevo cliente. KYC comienza con la tarea de recopilación de datos personales para verificar que los clientes son quienes dicen ser. En el sector financiero, esto implica la verificación de su identidad a través de documentos, por ejemplo, el documento nacional de identidad. Las prácticas de Know Your Customer responden no solo a una necesidad de la entidad de saber quién es realmente su usuario por imperativos legales, es una manera eficaz de reducir el riesgo de fraude.”

El registro y apertura de cuenta realizado en la plataforma de Rocket no habilita a la PyME a obtener avales de la *SGR Aliada*. Es por eso que se agrega estos 4 pasos para que la PyME pueda realizar el alta como socio partícipe:

1. Entrega de los últimos dos Balances Presentados escaneados
2. Entrega de Ventas post Balance, detalle mensual
3. Firma de Contrato de Asociación a la Sociedad de Garantía Recíproca. Se deberá incluir detalle de accionistas y tenencia de acciones

Con estos documentos la *SGR Aliada* tendrá los documentos necesarios para dar de alta a la PyME como socio partícipe. A su vez, utilizará del flujo de registración el DNI validado, el certificado de SEPYME y el estatuto.

Se le brindará la opción de incluir más información para robustecer su situación crediticia incluyendo 4 documentos adicionales:

1. Formulario 931
2. Constancia de Inscripción de IIBB
3. Entrega de últimas 3 declaraciones juradas de IVA
4. Manifestación de bienes de los socios

Estos documento serán enviados de manera digital por medio de la App o Website de Rocket.

Alta de Inversión de saldo disponible

Este flujo consiste en dar de alta al usuario para comenzar a percibir rendimientos del saldo disponible de su cuenta. Para dar de alta el usuario deberá aceptar los Términos y Condiciones. Al aceptar los Términos y Condiciones de Inversión, el Cliente instruye invertir sus saldos disponibles en su cuenta en cuotapartes del Fondo común de inversión. Notificado que este fondo será administrado y custodiado por la *ALYC Aliada* de Rocket.

Se le informa al usuario que se pagará un honorario a la *ALYC Aliada* de 2% anual calculado sobre el patrimonio del fondo.

Descuento de cheques físicos

Uno de los principales servicios ofrecidos a la PyME es simplificar el descuento de cheques avalados a través del mercado de valores, generando así, la mejor financiación con la menor fricción posible.

Dentro del flujo de cheques consideramos que el usuario está dado de alta en la plataforma con línea de crédito activa; el cheque a descontar se encuentra en posesión del usuario. Los resultados del proceso son dinero acreditado en cuenta de PyME y Comisión cobrada por transacción.

El flujo de descuento de cheques está compuesto por

1. Onboarding al flujo, donde le informamos al usuario los pasos que va a tener que seguir.
2. Escaneo del cheque, le solicitamos al usuario que ingrese los datos del cheque y envía imagen.
3. Verificación de imagen y crediticia, se verifica la situación crediticia del emisor del cheque y de la PyME que quiere descontarlo utilizando datos de NOSIS y CENDEU. En el caso que se aprueben ambos análisis crediticio, se continúa a la siguiente etapa.
4. Entrega de cheque, se solicita a la PyME que entregue el cheque físico por correo o en la oficina de Rocket o de la *ALYC Aliada*.
5. Entrega del cheque a la CNV, se consolidan los cheques enviados a descontar de diferentes usuarios y la *ALYC Aliada* coloca en el Mercado de Valores.
6. Conciliación, se verifica los cheques fueron colocados en la Comisión Nacional de Valores. Los cheques que no hayan sido comprados en la CNV se analiza internamente si se quiere descontar. En el caso que sí, se ofrece a la PyME las nuevas condiciones de descuento.
7. Acreditación de dinero en cuenta remunerada, se informa al usuario del resultado del descuento de cheque. En caso de que haya sido exitosa, se acredita en dinero en cuenta remunerada y se cobra la comisión correspondiente.

En el caso que los cheques no hayan sido comprados en la Comisión Nacional de Valores se analizará si es posible descontar los cheques internamente. Se avanzará en un inicio a descontar aquellos cheques de PyMEs que sean proveedores de Empresas Multinacionales con un buen perfil crediticio. Se mantiene esta línea de negocio en un bajo nivel de actividad (3% de los documentos totales) con el objetivo de aprender del análisis crediticio. A medida que el servicio de descuento de cheques financiados por Rocket se vuelva rentable y seguro se estima ir creciendo el nivel de actividad.

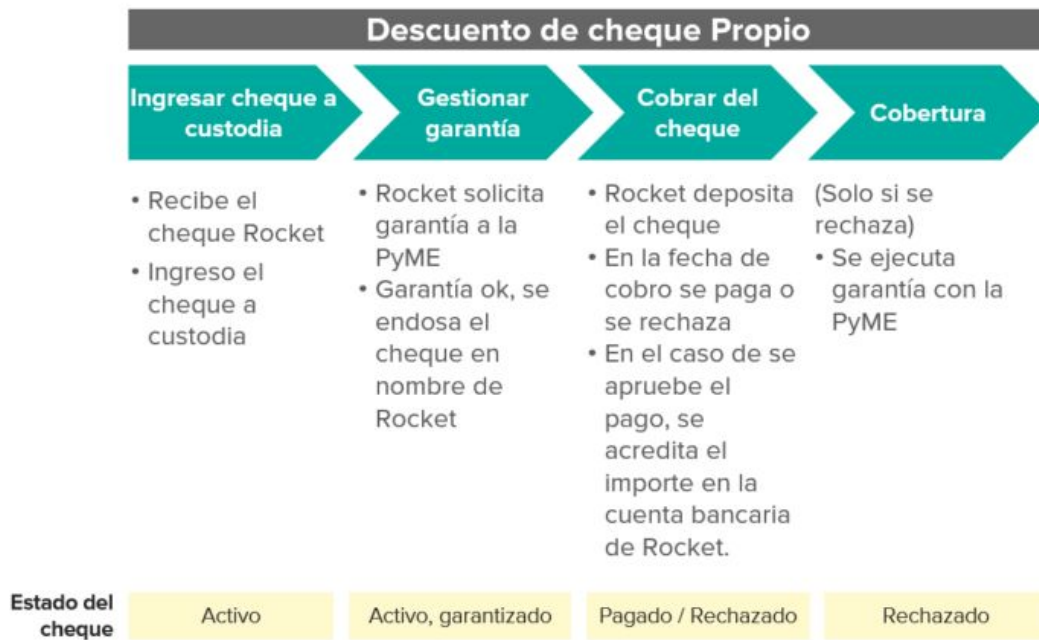
A continuación detallamos el flujo alto nivel e interacción entre los distintos actores involucrados.

Gráfico 8: Descuento de cheque en Mercado de Valores



*Rocket brinda a la PyME la opción de ir por descuento propio. Ofrece comisión y solicita garantías

Gráfico 9: Descuento de cheque financiado por Rocket



Descuento de e-checks

Se replica el flujo de descuento de cheques estándar sin el envío del cheque físico, con algunas variantes.

1. Onboarding al flujo, donde le informamos al usuario los pasos que va a tener que seguir.
2. Carga el número del cheque electrónico recibido en su cuenta bancaria en la plataforma EPyME, firmando de manera digital
3. Se recibe el cheque en la *SGR Aliada* para otorgar el aval
4. *ALYC Aliada* realiza la colocación del cheque en el Mercado de Valores.
5. Conciliación, se verifica los cheques fueron colocados en la Comisión Nacional de Valores.
6. Acreditación de dinero en cuenta remunerada, se informa al usuario del resultado del descuento de cheque. En caso de que haya sido exitosa, se acredita en dinero en cuenta remunerada y se cobra la comisión correspondiente.

El flujo alto nivel de ECHEQ es similar al Flujo: Descontado de cheque en Mercado de Valores (Ver más información en Anexo IV). Se adiciona un nuevo actor llamado el custodio del cheque electrónico. Al pagar el monto del cheque primero se acredita en la cuenta de este banco custodio y luego se acredita en la cuenta del depositante³⁵.

Alta Firma Digital

Al dar de alta la firma digital la PyME se habilita la posibilidad de dar alta la PyME en la SGR.

Se va a solicitar el alta de la firma con el objetivo de poder otorgar financiación a la PyME y poder emitir contra-garantías que nos permitan mejorar las líneas de crédito de nuestras PyMEs. El proceso de alta no se va a hacer en la plataforma Rocket. Sin embargo, ofreceremos una guía del paso a paso así nuestro usuario lo puede hacer de manera guiada.

La Firma Digital Remota sin Token³⁶ tiene validez jurídica; permite firmar documentos electrónicos digitalmente con la misma validez jurídica que una firma de puño y letra. La firma se encuentra bajo control del firmante en todo momento.

A su vez, otorga autenticidad e integridad del documento: es posible identificar al autor fácilmente y verificar si el documento fue alterado. Como también seguridad: garantizada por la criptografía asimétrica que asegura la autenticidad de la firma.

Además del uso en la plataforma financiera, la PyME podrá realizar trámites con entidades públicas y privadas, tales como relaciones impositivas, notificaciones judiciales, operaciones bancarias, contratos a distancia y documentos de comercio exterior. El firmador permite firmar digitalmente cualquier archivo en formato PDF.

³⁵ Información obtenida del Boletín Cimpra 519 de la Comisión Interbancaria de Medios de Pago de la República Argentina, Sección "C.1. Detalle Esquema Negociación, 15 de Abril de 2019.

³⁶ Ver Normativa en <https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>

Para dar de alta la firma digital, los requisitos³⁷ son:

- Tener acceso a una cuenta de correo electrónico.
- Tener un teléfono inteligente con una aplicación instalada para generar el OTP (One Time Password). Esta app permite generar contraseñas temporales que utilizarás como uno de los tres (3) mecanismos de autenticación.
- DNI y en caso de ser extranjero: Documento Nacional de Identidad argentino o Pasaporte válido u otro documento válido aceptado en virtud de acuerdos internacionales

El proceso se realiza en Autoridad de Registro de manera presencial y por única vez con la documentación y los requisitos mencionados. Se puede solicitar Turno a DNRPA.

El Oficial de Registro solicitará la documentación, los datos biométricos, sacará una foto y guiará en el proceso a la PyME.

Una vez finalizado el trámite, la PyME va a estar en condiciones de firmar digitalmente a través de la Plataforma de Firma Digital Remota sin Token - PFDR.

Alta de SEPYME

La PyME puede realizar este proceso de manera 100% digital en la página de la AFIP³⁸. Para ellos es necesario los siguientes requisitos:

- Tener CUIT con estado administrativo “Activo. Sin limitaciones”
- Tener Clave Fiscal
- Declarar y mantener actualizado el domicilio fiscal, así como los domicilios de los locales y establecimientos
- Tener declaradas correctamente las actividades económicas
- En caso de corresponder, tener presentadas las declaraciones juradas de IVA de los últimos 3 períodos fiscales cerrados.
- Tener declarado tu correo electrónico.

Al estar registrada en la SEPYME, se podrá proceder a poder dar de alta en la SGR de manera digital. A su vez, a la PyME le va a otorgar las siguientes ventajas: Pago de IVA a 90 días; Simplificación del proceso de exención de retención de IVA; Compensación del 100% del impuesto al cheque en el pago de Ganancias; Exención del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta; Reducción de retenciones para micro empresas de comercio; entre otras.

En el website del Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación se informa que se encuentran 534.454 PyMEs registradas vigentes en el país. Se estima

³⁷Requisitos informados según el Ministerio de Modernización. Ver más detalle en: <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/firmadigital/firmadigitalremota>

³⁸Obtener certificado de SEPYME <https://pyme.produccion.gob.ar/certificado/>

que el 50% de las PyMEs totales argentinas. Es probable que el cliente de Rocket no tenga que realizar este paso adicional por ya encontrarse inscripto.

Análisis Financiero del Proyecto

Rocket, ecosistema de Servicios financieros requiere una inversión inicial de US\$ 185.000. El VAN del proyecto es de US\$ 259.582 con una TIR de 37%. El período de recupero de la inversión son 3 años y 5 meses en el escenario conservador con un 5% del market share.

En el caso que exista un escenario de oferta de tasas subsidiadas incentivado por el gobierno argentino y la reducción de la demanda sea del 10%, Rocket continúa siendo viable con una penetración del 4% del mercado en el año 5 (en comparación con el 5% planteado en el escenario normal). El VAN del proyecto en este escenario es de US\$ 73.745, con una TIR de 28% y un período de repago es de 3 años y 5 meses.

Ingresos y costos variables

La monetización de nuestro servicio va a estar basado por un lado, en una comisión cobrada a la PyME por cada cheque descontado y por otro lado, el rendimiento del Fondo Común de Inversión.

Documento descontado en Mercado de Valores

El descuento de cheque genera 1,20% por monto de cheque avalado. La PyME pagará una comisión de 3% por documento descontado. Para determinar el pricing, se considera como base la comisión que hoy en día cobran las SGRs por cada cheque descontado. Esta comisión oscila entre 6% y 1%. Además de pagar esta comisión a la PyME se suma como gasto la tasa de descuento negociada en el Mercado de Valores. El promedio de las comisiones se encuentra en 3% (Ver más información en Anexo I: Sociedad de Garantía Recíproca, Comisiones SGRs).

Desde Rocket estaríamos cobrando una comisión similar a la que cobran las SGRs actuales. De esta comisión del 3%, descontamos los gastos variables compuestos por: captación de la PyME, pago de comisión a la ALYC por colocar el cheque y pago de comisión a la SGR por avalar el documento. Como se describió en la Sección Desafíos > Alianzas, la ALYC cobrará una comisión de 0,30% por la colocación del Cheque en el Mercado de Valores; y la SGR cobrará una comisión de 1,25% por avalar el cheque a descontar. Como se describió en la Sección Plan de Marketing, la comisión por captación de PyME será de 0,25%. El remanente de 1,20% es lo que figura de ingreso en Rocket.

Documento descontado en Rocket

Cuando es Rocket quien financia el descuento del cheque, la PyME sólo paga la tasa de descuento del documento. No va a pagar comisiones o gastos adicionales. En Rocket vamos a ofrecer la misma tasa del Mercado de Valores. La tasa de descuento del documento descontado sin aval se ajustará permanente a la tasa de descuento ofrecida en el Mercado de Valores, a la evaluación crediticia y al conocimiento que Rocket tenga de la PyME.

Por lo tanto, las tasas de documentos descontados propios van a variar con el tiempo, por la condición del cheque y por el cliente que quiere descontar. Para estimar la fuente de ingresos de este servicio se simplifica el análisis considerando el plazo promedio de los cheques descontados en el Mercado de Valores y su respectiva tasa.

La tasa de descuento que pague cada empresario va a depender del plazo de pago del cheque. Para estimar cuál sería el plazo de los documentos descontados se utilizó el plazo promedio de los cheques negociados en el Mercado de Valores, siendo el mismo de 80 días.

Para el cálculo del flujo de fondos se utilizó la tasa negociada en promedio del Mercado de Valores en el último trimestre del 2019 para los cheques entre 60 y 90 días, siendo la misma de 35% anual.

Utilizando el plazo y la tasa de los cheques negociados en el Mercado de Valores se estima un ingreso promedio mensual que Rocket va a obtener por cada documento descontado.

El ingreso promedio mensual se determinó de la siguiente manera: Un cheque descontado en la CNV tiene un plazo promedio de 80 días y descontado a una tasa anual de 35%³⁹. La tasa de descuento mensual es de 2,9%. Si se divide 80 días por 30 para llevar a mes, nos otorga que el plazo de cheque descontado en meses es de 2,67 meses. Se multiplica el plazo promedio de 2,67 meses por 2,9% la tasa de descuento mensual y nos otorga la tasa de descuento por documento de 7,8%.

El ingreso por los documentos descontados propios que se considera para el flujo de fondo es de 7,8%.

Los gastos variables totales de este producto son 2,45% sobre el monto del cheque a descontar, compuesto por:

- 0,25% de captación de la PyME
- 1% reservado para la gestión de la incobrabilidad
- 1,2% que se paga de impuesto al débito / crédito

³⁹Se toma como referencia la tasa de descuento negociada en el Mercado de Valores en Enero 2020 para la proyección del flujo de fondos. La tasa a cobrarle al empresario PyME se va a ir ajustando mes a mes. Se define una única tasa de descuento como punto de partida para simplificar la proyección del flujo de fondos. Ver Anexo VI - Tasa de Interés Cheque Pago Diferido

Descontado los gastos variables incurridos de captación de la PyME, de gestión de incobrabilidad y del impuesto al débito y crédito, el ingreso neto por cada documento descontado propio es 5,33%.

El principal objetivo para Rocket en estos 5 años es aprender sobre el análisis crediticio, la gestión de riesgo y capital de financiación. Esta línea de servicio se crea con el foco principal de aprender de la industria. Una vez consolidados estos aprendizajes se plantea en la Fase II del proyecto Rocket continuar profundizando los documentos descontados con capital propio y ampliar esta línea de negocio. La principal métrica que se va a monitorear es el costo de gestión de incobrables. Si se mantienen en los parámetros proyectados se podría avanzar en avanzar financiando con capital propio o incluso en buscar financiación externa.

Fondo común de inversión

El fondo común de inversión genera una facturación de 1,5% sobre el monto total del fondo común de inversión. Se estima que un 5% del monto de los documentos descontados va a permanecer invertido en la cuenta, sólo en el 70% de las situaciones. Se puede observar como en el año 1 para ambos escenarios las cuentas invertidas son 78, y en los años subsiguientes crece de acuerdo al crecimiento del uso de Rocket en sus otras dos líneas de producto. El monto promedio estimado de la cuenta va a ser de US\$ 300 por mes⁴⁰. Para ver la proyección de cantidad de empresarios que invierten, ver la Tabla 4.

La facturación obtenida en el primer año del escenario conservador del fondo común de inversión se va a dar por el ingreso de 1,5% sobre los US\$ 300 de los 78 cuentas, considerando el tipo de cambio del año 1. Para ver más detalle de tipo de cambio considerado, ver sección Flujo de Fondos descontados > Estimación de tasa de inflación y tipo de cambio.

El principal objetivo de esta línea de negocio es ofrecer una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores de la industria. Refuerza el concepto alto nivel a comunicar a los usuarios “Hace rendir más tu dinero” detallado en el gráfico 6.

A continuación se observa el detalle de montos totales descontados por la plataforma, la facturación y comisiones variables para el escenario conservador año 1, con un 0,50% de penetración del mercado (Ver Tabla 5).

⁴⁰Se toma como referencia el tipo de cambio estimado en el año 1 en la sección Análisis Financiero del Proyecto. En pesos argentinos, representa ARS\$ 23.670. Este monto representa un 5% del monto estimado del documento a descontar. Como referencia, la inversión promedio del producto de Mercado Pago Mercado Fondos es de US\$ 100 por mes siendo en gran medida personas físicas.

Tabla 5: Resumen de Estructura de Ingresos y Gastos Variables - Año I Escenario conservador (en pesos argentinos, por mes)

	Y1		
	Monto en \$ARS total		
<u>Dimensionamiento de Mercado</u>			
Monto en \$ARS por mes total en MV	10.139.850.000		
% de Rocket	50.699.250	0,50%	
<u>Descontado en Rocket</u>			
Monto descontado en \$ARS en MV	48.436.093	95,54%	
Monto descontado en \$ARS en Propio	2.263.157	4,46%	
Monto cuenta remunerada en \$ARS	1.855.894	3,66%	
<u>Facturado</u>			
	1.656.945		
Facturado MV	1.453.083	87,70%	
Facturado Propio	176.023	10,62%	
Facturado Cuenta Remunerada	27.838	1,68%	
Gastos variables	927.297	55,96%	
Descontado en MV	871.850	94,02%	
Descontado Propio	55.447	5,98%	
<u>Facturado por MV</u>			
Facturado por comisión	1.453.083	3,00%	1,20%
Gastos variables	871.850	1,80%	
Com. por captación de Pyme - 0,25%	121.090	0,25%	
Comisión Alyc - Comisión de 0,3%	145.308	0,30%	
Comisión SGR - Comisión de 1,25%	605.451	1,25%	
<u>Facturado propio</u>			
Facturado por tasa de descuento	176.023	7,78%	5,33%
Gastos variables	55.447	2,45%	
Com. por captación de Pyme (vta propia) - 0,25%	5.658	0,25%	
Gestión de incobrabilidad - 1%	22.632	1,00%	
Impuesto al débito / crédito - descuento propio - 1,2%	27.158	1,20%	
<u>Cuenta remunerada</u>			
Facturado	27.838	1,50%	

Referencias

- MV Descontado en Mercado de valores utilizando servicios de ALYC y SGR
- 1,20% Ingreso por cada peso descontado en el Mercado de Valores
- 5,33% Ingreso por cada peso descontado propio
- 1,50% % sobre el monto total del fondo común de inversión. La Alyc se queda con el otro 1% y el restante se lo damos a la Pyme

El monto a descontar en el escenario conservador año 1 es un 0,5% del monto total descontado de manera mensual en el Mercado de Valores⁴¹. Para más información sobre ventas proyectadas, cantidad de cheques descontados y usuarios activos en escenario conservador y el escenario normal, ir a la sección de Plan de Marketing.

Detalle de Ingresos y Gastos Variables

⁴¹ Información brindada por la Comisión Nacional de Valores en su página web.

A continuación se detalla los ingresos y gastos variables en pesos argentinos para el escenario normal y escenario conservador.

Tabla 6: Escenario normal (en pesos argentinos, por mes)⁴²

Rocket Pyme		Escenario Normal: 10% del Mercado actual				
Año		1	2	3	4	5
Ingreso mensual \$ARS		1.656.945	8.036.672	19.141.966	39.954.839	68.327.182
Descuento de cheque (lead SGR)						
Monto descontado en \$ARS total		50.699.250	253.496.250	608.391.000	1.277.621.100	2.190.207.600
Monto descontado en \$ARS en CNV		48.436.093	247.838.357	598.206.792	1.261.326.367	2.165.765.501
Monto descontado en \$ARS en Propio		2.263.157	5.657.893	10.184.208	16.294.733	24.442.099
Ingreso mensual \$ARS		1.629.106	7.875.209	18.738.309	39.107.159	66.874.017
Descontado por CNV		1.453.083	7.435.151	17.946.204	37.839.791	64.972.965
Descontado propio		176.023	440.058	792.105	1.267.368	1.901.052
Cuenta remunerada						
Monto \$ARS Total		1.855.894	10.764.183	26.910.459	56.511.963	96.877.651
Ingreso mensual \$ARS		27.838	161.463	403.657	847.679	1.453.165
Gastos variables por mes		927.297	4.599.709	11.017.235	23.103.096	39.582.610
Com. por captación de Pyme - 0,25%		126.748	633.741	1.520.978	3.194.053	5.475.519
Comisión Alyc - Comisión de 0,3%		145.308	743.515	1.794.620	3.783.979	6.497.297
Comisión SGR - Comisión de 1,25%		605.451	3.097.979	7.477.585	15.766.580	27.072.069
Gestión de incobrabilidad - 1%		22.632	56.579	101.842	162.947	244.421
Impuesto al débito / crédito - descuento propio - 1,2%		27.158	67.895	122.210	195.537	293.305

Tabla 7: Escenario conservador (en pesos argentinos, por mes)

Rocket Pyme		Escenario Conservador: 5% del mercado actual de la CNV				
Año		1	2	3	4	5
Ingreso mensual \$ARS		1.656.945	4.018.336	11.213.426	23.359.622	34.747.486
Descuento de cheque (lead SGR)						
Monto descontado en \$ARS total		50.699.250	126.748.125	349.824.825	730.069.200	1.095.103.800
Monto descontado en \$ARS en CNV		48.436.093	123.919.178	339.640.617	709.700.784	1.070.661.701
Monto descontado en \$ARS en Propio		2.263.157	2.828.947	10.184.208	20.368.416	24.442.099
Ingreso mensual \$ARS		1.629.106	3.937.605	10.981.324	22.875.234	34.020.903
Descontado por CNV		1.453.083	3.717.575	10.189.219	21.291.024	32.119.851
Descontado propio		176.023	220.029	792.105	1.584.210	1.901.052
Cuenta remunerada						
Monto \$ARS Total		1.855.894	5.382.092	15.473.514	32.292.550	48.438.825
Ingreso mensual \$ARS		27.838	80.731	232.103	484.388	726.582
Gastos variables por mes		927.297	2.299.854	6.363.044	13.273.640	19.870.742
Com. por captación de Pyme - 0,25%		126.748	316.870	874.562	1.825.173	2.737.760
Comisión Alyc - Comisión de 0,3%		145.308	371.758	1.018.922	2.129.102	3.211.985
Comisión SGR - Comisión de 1,25%		605.451	1.548.990	4.245.508	8.871.260	13.383.271
Gestión de incobrabilidad - 1%		22.632	28.289	101.842	203.684	244.421
Impuesto al débito / crédito - descuento propio - 1,2%		27.158	33.947	122.210	244.421	293.305

⁴² Para obtener el ingreso mensual del descuento de cheques se multiplica el monto descontado en CNV por 3% y el monto descontado propio por la tasa de 7,78%. Para obtener el ingreso de la cuenta remunerada se multiplica 1,5% por el monto del fondo común de inversión. El fondo común de inversión está compuesto por US\$ 300 por cuenta invertida. En el año 1 el fondo común va de la tabla 2.

Estructura de costos fijos

La estructura de costos se divide en empleados, el costo de servidores y sistemas, la oficina y honorarios de contador, abogado y escribano, marketing.

Al ser un producto digital que integra diferentes tecnologías, los sueldos representa el 75% de la estructura de costos fijos de Rocket. Los sueldos del equipo de tecnología corresponden el 40% al 45% de la estructura de costos fijos.

El 10% corresponde al pago de honorarios de contador, abogado y escribano. A su vez, se contrata el servicio de una calificadora que nos permite mejorar la gestión de incobrabilidad de los documentos descontados por Rocket.

La tecnología y sistemas corresponden al 6% considerando servidores, las licencias de Google Suite y de Nosis.

El restante 9% son gastos de alquiler de oficina, servicios bancarios y la inversión en marketing. Ver más detalle en Plan de Marketing.

Tabla 8: Marketing, Administración y gastos generales - Escenario normal (en pesos argentinos, por mes)

Rocket Pyme	Escenario Normal: 10% del Mercado actual				
	Año	1	2	3	4
Marketing, Administración y Gastos generales (por mes)	1.625.315	2.831.846	3.656.384	5.048.289	6.032.358
Marketing	50.000	62.688	76.130	93.570	117.119
Marketing Físico (folletos)	20.000	25.000	30.000	36.000	43.200
Marketing Digital	30.000	37.688	46.130	57.570	73.919
Sueldos	1.115.590	2.231.180	2.964.282	4.245.617	5.094.740
Total de empleados	7	11	12	14	14
Sueldos Netos con Retenciones	843.500	1.687.000	2.241.300	3.210.120	3.852.144
Contribuciones 931 S.S.	123.480	246.960	328.104	469.930	563.916
ART y Seguro de Vida	113.330	226.660	301.134	431.302	517.562
Contribución Obras Sociales	35.280	70.560	93.744	134.266	161.119
Sistemas	183.780	193.047	202.055	212.402	224.457
Servidores	30.000	37.500	45.000	54.000	64.800
Google suite	780	975	1.170	1.404	1.685
NOSIS	153.000	154.572	155.885	156.998	157.972
Oficina	88.000	110.000	132.000	158.400	190.080
Alquiler	70.000	87.500	105.000	126.000	151.200
Expensas	2.000	2.500	3.000	3.600	4.320
Telefono Lineas Fijas	2.000	2.500	3.000	3.600	4.320
Internet	5.000	6.250	7.500	9.000	10.800
Luz	3.000	3.750	4.500	5.400	6.480
Celulares	1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Celular fza vta l	1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Librería	1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Limpieza	3.000	3.750	4.500	5.400	6.480
Honorarios y Seguros	175.000	218.750	262.500	315.000	378.000
Contador	20.000	25.000	30.000	36.000	43.200
Abogado y Escribano	100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
Calificadora	55.000	68.750	82.500	99.000	118.800
Otros	12.945	16.181	19.418	23.301	27.961
LinkedIn Recruiter (\$USD 50/mes)	3.945	4.931	5.918	7.101	8.521
Gastos Bancarios (Cuenta de Banco)	1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Viaticos (Ubers)	8.000	10.000	12.000	14.400	17.280

Tabla 9: Marketing, Administración y gastos generales - Escenario conservador (en pesos argentinos, por mes)

Rocket Pyme		Escenario Conservador: 5% del mercado actual de la CNV				
Año		1	2	3	4	5
Marketing, Administración y Gastos generales (por mes)		1.625.315	1.995.154	2.604.090	3.096.104	3.687.592
Marketing		50.000	62.688	75.677	92.073	113.180
Marketing Físico (folletos)		20.000	25.000	30.000	36.000	43.200
Marketing Digital		30.000	37.688	45.677	56.073	69.980
Sueldos		1.115.590	1.394.488	1.912.440	2.294.928	2.753.914
Total de empleados		7	7	7	7	7
Sueldos Netos con Retenciones		843.500	1.054.375	1.446.000	1.735.200	2.082.240
Contribuciones 931 S.S.		123.480	154.350	211.680	254.016	304.819
ART y Seguro de Vida		113.330	141.663	194.280	233.136	279.763
Contribución Obras Sociales		35.280	44.100	60.480	72.576	87.091
Sistemas		183.780	193.047	202.055	212.402	224.457
Servidores		30.000	37.500	45.000	54.000	64.800
Google suite		780	975	1.170	1.404	1.685
NOSIS		153.000	154.572	155.885	156.998	157.972
Oficina		88.000	110.000	132.000	158.400	190.080
Alquiler		70.000	87.500	105.000	126.000	151.200
Expensas		2.000	2.500	3.000	3.600	4.320
Telefono Lineas Fijas		2.000	2.500	3.000	3.600	4.320
Internet		5.000	6.250	7.500	9.000	10.800
Luz		3.000	3.750	4.500	5.400	6.480
Celulares		1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Celular fza vta I		1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Librería		1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Limpieza		3.000	3.750	4.500	5.400	6.480
Honorarios y Seguros		175.000	218.750	262.500	315.000	378.000
Contador		20.000	25.000	30.000	36.000	43.200
Abogado y Escribano		100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
Calificadora		55.000	68.750	82.500	99.000	118.800
Otros		12.945	16.181	19.418	23.301	27.961
LinkedIn Recruiter (\$USD 50/mes)		3.945	4.931	5.918	7.101	8.521
Gastos Bancarios (Cuenta de Banco)		1.000	1.250	1.500	1.800	2.160
Viaticos (Ubers)		8.000	10.000	12.000	14.400	17.280

Tabla 10: Detalle de sueldos - Escenario normal (en pesos argentinos, por mes)

Rocket Pyme		Escenario Normal: 10% del Mercado actual				
Año		1	2	3	4	5
Sueldos		1.115.590	2.231.180	2.964.282	4.245.617	5.094.740
Total de empleados		7	11	12	14	14
Emprendedor 1		100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
Emprendedor 2		0	125.000	150.000	180.000	216.000
Diseñador		100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
CTO		150.000	187.500	225.000	270.000	324.000
CFO		0	125.000	150.000	180.000	216.000
Frontend I		120.000	150.000	180.000	216.000	259.200
Frontend II		0	150.000	180.000	216.000	259.200
Backend I		120.000	150.000	180.000	216.000	259.200
Analista crediticio		60.000	75.000	90.000	108.000	129.600
Jefe Operaciones		50.000	62.500	75.000	90.000	108.000
Dev 6		0	0	180.000	216.000	259.200
Dev 7		0	0	0	216.000	259.200
Dev 8		0	0	0	216.000	259.200
Research 1		0	125.000	150.000	180.000	216.000
Netos		700.000	1.400.000	1.860.000	2.664.000	3.196.800
Emprendedor 1		20.500	25.625	30.750	36.900	44.280
Emprendedor 2		0	25.625	30.750	36.900	44.280
Diseñador		20.500	25.625	30.750	36.900	44.280
CTO		30.750	38.438	46.125	55.350	66.420
CFO		0	25.625	30.750	36.900	44.280
Frontend I		24.600	30.750	36.900	44.280	53.136
Frontend II		0	30.750	36.900	44.280	53.136
Backend I		24.600	30.750	36.900	44.280	53.136
Analista crediticio		12.300	15.375	18.450	22.140	26.568
Jefe Operaciones		10.250	12.813	15.375	18.450	22.140
Dev 6		0	0	36.900	44.280	53.136
Dev 7		0	0	0	44.280	53.136
Dev 8		0	0	0	44.280	53.136
Research 1		0	25.625	30.750	36.900	44.280
Retenciones		143.500	287.000	381.300	546.120	655.344
Contribuciones 931 S.S.		123.480	246.960	328.104	469.930	563.916
ART y Seguro de Vida		113.330	226.660	301.134	431.302	517.562
Contribución Obras Sociales		35.280	70.560	93.744	134.266	161.119

Tabla 11: Detalle de sueldos - Escenario conservador (en pesos argentinos, por mes)

Rocket Pyme		Escenario Conservador: 5% del mercado actual de la CNV				
Año		1	2	3	4	5
Sueldos		1.115.590	1.394.488	1.912.440	2.294.928	2.753.914
<i>Total de empleados</i>		7	7	7	7	7
Emprendedor 1		100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
Emprendedor 2		0	0	0	0	0
Diseñador		100.000	125.000	150.000	180.000	216.000
CTO		150.000	187.500	225.000	270.000	324.000
CFO		0	0	150.000	180.000	216.000
Frontend I		120.000	150.000	180.000	216.000	259.200
Frontend II		0	0	0	0	0
Backend I		120.000	150.000	180.000	216.000	259.200
Analista crediticio		60.000	75.000	90.000	108.000	129.600
Jefe Operaciones		50.000	62.500	75.000	90.000	108.000
Dev 6		0	0	0	0	0
Dev 7		0	0	0	0	0
Dev 8		0	0	0	0	0
Research 1		0	0	0	0	0
Netos		700.000	875.000	1.200.000	1.440.000	1.728.000
Emprendedor 1		20.500	25.625	30.750	36.900	44.280
Emprendedor 2		0	0	0	0	0
Diseñador		20.500	25.625	30.750	36.900	44.280
CTO		30.750	38.438	46.125	55.350	66.420
CFO		0	0	30.750	36.900	44.280
Frontend I		24.600	30.750	36.900	44.280	53.136
Frontend II		0	0	0	0	0
Backend I		24.600	30.750	36.900	44.280	53.136
Analista crediticio		12.300	15.375	18.450	22.140	26.568
Jefe Operaciones		10.250	12.813	15.375	18.450	22.140
Dev 6		0	0	0	0	0
Dev 7		0	0	0	0	0
Dev 8		0	0	0	0	0
Research 1		0	0	0	0	0
Retenciones		143.500	179.375	246.000	295.200	354.240
Contribuciones 931 S.S.		123.480	154.350	211.680	254.016	304.819
ART y Seguro de Vida		113.330	141.663	194.280	233.136	279.763
Contribución Obras Sociales		35.280	44.100	60.480	72.576	87.091

Inversión inicial

La inversión inicial necesaria es de US\$ 185.000 compuesto por un capex inicial de US\$ 82.382 y un Opex de US\$ 102.978.

Capex inicial

Se plantea el inicio de la actividad con la Aplicación y WebSite desarrollados. El capex inicial contempla el desarrollo de la App como también la inversión en los insumos necesarios para que el equipo de tecnología pueda mantener y reforzar el stack tecnología en el año 1.

Para el desarrollo de la App se precisan US\$ 40.000. Para el equipamiento de 4 MACs para desarrolladores, 3 PCs para el resto de empleados y 4 teléfonos celulares para los desarrolladores se precisan US\$ 9.000. Luego para el servicio de servidores y Google suite durante la construcción de la App en el año 0 se precisan US\$ 475.

Para la financiación de la línea de documentos descontados propios se precisan US\$ 32.110 en el año 0.

Opex inicial

Como Opex se plantean los sueldos de los empleados durante los primeros 6 meses de la operación del año 1. De esta manera Rocket, tendrá 6 meses comenzar a

captar clientes y poder a operar al estimado de cheque mensual sin poner en riesgo los sueldos a fin de mes.

Como se puede observar en la Tabla 10 el gasto en sueldos del año 1 es de 1.115.590. El gastos en sueldos durante los primeros seis meses es de ARS\$ 6.693.540, en el año 0 son US\$ 100.000.

Financiación

El proyecto se financiará con deuda privada de friends & family y con un préstamos bancario.

Los emprendedores aportarán el 54% de la inversión necesario. Es una suma de US\$ 100.000 donde cada emprendedor aporta en partes iguales.

El restante 46% equivalente a US\$ 85.000 se financia en pesos con un préstamo a un plazo de 25 meses, con una tasa de 40,32% tasa efectiva anual. Se comenzará a pagar la primera cuota al mes 1 del año 2.

Flujo de Fondos descontados

Los flujos de fondos se calcularon para los siguientes 5 años. A continuación se presenta el flujo de fondos en pesos argentinos y en dólares. Para poder comparar los ingresos totales, los costos variables y los gastos de generales, de marketing y de administración con las tablas antes expuestas es necesario a los valores antes mencionados anualizarlos por los 12 meses del año.

Tabla 12: Flujo de fondos en pesos argentinos Año 0 al Año 5, escenario conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Revenue		19.883.334	48.220.031	134.561.115	280.315.463	416.969.827
Cost of Revenue		11.127.564	27.598.253	76.356.530	159.283.684	238.448.905
Gross Profit		8.755.770	20.621.778	58.204.585	121.031.779	178.520.922
Marketing, Adm & General Expenses		19.503.780	23.941.844	31.249.081	37.153.253	44.251.100
CapEx (Sin amortizaciones)	5.302.914	0	521.783	6.783.185	9.392.103	3.756.841
OpEx (Sin amortizaciones)	6.693.540	0	0	0	0	0
EBITDA		-4.054.470	-3.841.850	20.172.318	74.486.423	130.512.981
Amortizaciones		195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
EBIT		-4.249.470	-4.036.850	19.977.318	74.291.423	130.317.981
Intereses		0	1.708.298	600.213	0	0
Devolución Capital Prestamo		0	2.748.227	2.748.227	0	0
Base de Cálculo IIGG		-4.249.470	-5.745.148	19.377.105	74.291.423	130.317.981
Impuesto a las Ganancias		305.509	0	6.005.647	19.177.475	32.579.495
Net income		-4.554.979	-8.493.375	10.623.231	55.113.949	97.738.486
Amortizaciones		195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
FCFF (ARS/año)	-11.996.454	-4.359.979	-8.298.375	10.818.231	55.308.949	97.933.486

Tabla 13: Flujo de fondos en dólares americanos Año 0 al Año 5, escenario conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Revenue	0	252.007	495.581	1.142.935	2.000.792	2.587.984
Cost of Revenue	0	141.034	283.641	648.557	1.136.910	1.479.968
Gross Profit	0	110.973	211.940	494.378	863.882	1.108.016
Marketing, Adm & General Expenses	0	247.196	246.062	265.423	265.187	274.651
CapEx (Sin amortizaciones)	81.583	0	5.363	57.615	67.037	23.317
OpEx (Sin amortizaciones)	102.978	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-51.387	-39.485	171.340	531.658	810.048
Amortizaciones	0	2.471	2.004	1.656	1.392	1.210
EBIT	0	-53.859	-41.489	169.683	530.266	808.838
Intereses	0	0	17.557	5.098	0	0
Devolución Capital Prestamo	0	0	28.245	23.343	0	0
Base de Cálculo IIGG	0	-53.859	-59.046	164.585	530.266	808.838
Impuesto a las Ganancias	0	3.872	0	51.011	136.882	202.209
Net income	0	-57.731	-87.291	90.232	393.384	606.628
Amortizaciones	0	2.471	2.004	1.656	1.392	1.210
FCFF	-184.561	-55.260	-85.286	91.888	394.776	607.838
FCFF Descontado (USD\$/año)	-184.561	-47.407	-73.167	78.830	338.676	521.462

Capex año 2 a 5

En los años 2 a 5 se precisa un capex adicional para financiar los cheques descontados por Rocket. En el año 2 se precisan unos US\$ 5.346, US\$ 57.615 en el año 3, US\$ 67.037 en el año 4 y US\$ 23.617 en el año 5. Para ver detalle de cantidad de cheques descontado propio, ver más detalle en la Tabla 4.

En el escenario normal, el año 3 se plantea crecer el equipo de tecnología y será necesario un segundo Capex de US\$ 3.300 para comprar las 2 MACs y 2 teléfonos celulares.

Estimación de tasa de inflación y tipo de cambio

Para la proyección de los flujos de fondos se considera una inflación y tasa de cambio estimada en pesos argentinos, observada a continuación:

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tasa Inflación esperada Argentina (%)		45%	25%	20%	20%	20%
Tipo de cambio (USD\$/ARSS)	0,015	0,013	0,010	0,008	0,007	0,006
Tipo de cambio (ARSS/USD\$)	65	79	97	118	140	161

% tax rate (T) 25,00%

La tasa de inflación estimada y tipo de cambio se calcula en base al Modelo REM del BCRA de febrero 2020 para los datos del 2020 y 2021. Para los siguientes años se realizan ajustes en la estimación compartidos por el equipo de Asset Management Criteria ALYC.

Tasa de descuento

La tasa de descuento considerada es de 20% anual.

Para calcularla se consideró un 5% anual el costo del equity. Es decir, el rendimiento esperado por los US\$ 100.000 invertidos por los emprendedores, quedando en US\$ 5.000.

A este costo del equity se le agrega el costo de la deuda en pesos argentinos de US\$ 85.000. Se toma el préstamo de ARS\$ 5.496.454. El costo de la deuda es de ARS\$ 1.662.128, calculado a partir de la tasa de 40,32% y restando el impuesto de las ganancias de 25%. Por US\$ 85.000, se paga un costo de endeudamiento de US\$ 25.571⁴³.

La tasa de descuento obtenida se calcula en base al costo del equity y del endeudamiento de US\$ 30.571 sobre el costo de la inversión inicial de US\$ 185.000, quedando en un ratio de 17% en dólares.

Esta tasa de descuento está alineada a la tasa de descuento utilizada para evaluar proyectos en Mercado Pago Argentina para el 2020.

El VAN del proyecto es de US\$ 259.582 con una TIR de 37%. El período de recupero de la inversión son 3 años y 5 meses en el escenario conservador con un 5% del market share.

Escenario tasas subsidiadas

En el caso que exista un escenario de oferta de tasas subsidiadas incentivado por el gobierno argentino, Rocket continúa siendo viable si logra en el quinto año una penetración del mercado de valores del 4% (en comparación con el 5% planteado en el escenario normal). El VAN del proyecto en este escenario es de US\$ 73.745, con una TIR de 28% y un período de repago es de 3 años y 5 meses.

Se estima que en el escenario de tasas subsidiadas haya una reducción de la demanda de documentos descontados en el Mercado de Valores. Considerando una reducción del 10% de la demanda la cantidad de documentos descontados mensualmente en cada año sería de 112, 224, 515, 672 y 896:

Tabla 14: Participación en 5 años, escenario tasas subsidiadas

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Escenario tasas subsidiadas						
Cantidad de Documentos Descontado total	112	224	515	672	896	
% de captura de mercado	0,50%	1,00%	2,30%	3,00%	4,00%	
Cantidad de Documentos Descontado MV	112	224	515	672	896	
Cantidad de Documentos Descontado por Rocket						
Escenario conservador						
Cantidad de Documentos Descontado total	112	224	515	896	1.120	
% de captura de mercado	0,50%	1,00%	2,30%	4,00%	5,00%	
Reducción de demanda(sobre cantidad documentos descontados)	0%	0%	0%	-25%	-20%	-9%

Para este escenario, se conservan la estructura de ingresos y costo. Los ingresos y costos variables se reducen por el menor volumen transaccionados. Ver más detalle en la tabla 15.

⁴³ Se considera el tipo de cambio del año 0.

Para acotar el riesgo en este escenario se elimina la línea de servicio de documento descontado propio.

Tabla 15: Ingresos y gastos variables, escenario tasas subsidiadas (en pesos argentino, por mes)

Rocket Pyme		Escenario Tasas Subsidiadas: 4% del mercado actual de la CNV				
Año		1	2	3	4	5
Ingreso mensual \$ARS		1.548.816	3.883.175	10.726.847	16.789.848	26.863.757
Descuento de cheque (lead SGR)						
Monto descontado en \$ARS total		50.699.250	126.748.125	349.824.825	547.551.900	876.083.040
Monto descontado en \$ARS en CNV		50.699.250	126.748.125	349.824.825	547.551.900	876.083.040
Monto descontado en \$ARS en Propio		0	0	0	0	0
Ingreso mensual \$ARS		1.520.978	3.802.444	10.494.745	16.426.557	26.282.491
Descontado por CNV		1.520.978	3.802.444	10.494.745	16.426.557	26.282.491
Descontado propio		0	0	0	0	0
Cuenta remunerada						
Monto \$ARS Total		1.855.894	5.382.092	15.473.514	24.219.413	38.751.060
Ingreso mensual \$ARS		27.838	80.731	232.103	363.291	581.266
Gastos variables por mes						
Com. por captación de Pyme - 0,25%		126.748	316.870	874.562	1.368.880	2.190.208
Comisión Alyc - Comisión de 0,3%		152.098	380.244	1.049.474	1.642.656	2.628.249
Comisión SGR - Comisión de 1,25%		633.741	1.584.352	4.372.810	6.844.399	10.951.038
Gestión de incobrabilidad - 1%		0	0	0	0	0
Impuesto al débito / crédito - descontado propio - 1,2%		0	0	0	0	0

A continuación se presenta el flujo de fondo para los primeros 5 años en el escenario de tasas subsidiadas, en pesos argentinos y en dólares.

Tabla 16: Flujo de fondos en pesos argentinos Año 0 al Año 5, escenario tasas subsidiadas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Revenue		18.585.791	46.598.102	128.722.169	201.478.178	322.365.085
Cost of Revenue		10.951.038	27.377.595	75.562.162	118.271.210	189.233.937
Gross Profit		7.634.753	19.220.507	53.160.007	83.206.968	133.131.149
Marketing, Adm & General Expenses		19.503.780	23.941.844	31.249.081	37.153.253	44.243.025
CapEx (Sin amortizaciones)	3.267.780	0	0	0	0	0
OpEx (Sin amortizaciones)	6.693.540	0	0	0	0	0
EBITDA		-5.175.487	-4.721.338	21.910.926	46.053.715	88.888.123
Amortizaciones		195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
EBIT		-5.370.487	-4.916.338	21.715.926	45.858.715	88.693.123
Intereses		0	1.817.192	638.473	0	0
Devolución Capital Prestamo		0	2.923.410	2.923.410	0	0
Base de Cálculo IIGG		-5.370.487	-6.733.530	21.077.453	45.858.715	88.693.123
Impuesto a las Ganancias		165.382	0	5.269.363	11.464.679	22.173.281
Net income		-5.535.869	-9.656.940	12.884.680	34.394.036	66.519.843
Amortizaciones		195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
FCFF (ARS/año)	-9.961.320	-5.340.869	-9.461.940	13.079.680	34.589.036	66.714.843

Tabla 17: Flujo de fondos en dólares americanos Año 0 al Año 5, escenario tasas subsidiadas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Revenue	0	235.561	478.912	1.093.340	1.438.079	2.000.806
Cost of Revenue	0	138.796	281.373	641.810	844.178	1.174.508
Gross Profit	0	96.765	197.539	451.530	593.902	826.298
Marketing, Adm & General Expenses	0	247.196	246.062	265.423	265.187	274.601
CapEx (Sin amortizaciones)	50.274	0	0	0	0	0
OpEx (Sin amortizaciones)	102.978	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-65.596	-48.524	186.107	328.715	551.697
Amortizaciones	0	2.471	2.004	1.656	1.392	1.210
EBIT	0	-68.067	-50.528	184.451	327.323	550.487
Intereses	0	0	18.676	5.423	0	0
Devolución Capital Prestamo	0	0	30.045	24.831	0	0
Base de Cálculo IIGG	0	-68.067	-69.204	179.028	327.323	550.487
Impuesto a las Ganancias	0	2.096	0	44.757	81.831	137.622
Net income	0	-70.163	-99.249	109.440	245.492	412.865
Amortizaciones	0	2.471	2.004	1.656	1.392	1.210
FCFF	-153.251	-67.692	-97.245	111.096	246.884	414.075
FCFF Descontado (USD\$/año)	-153.251	-56.460	-81.110	92.663	205.921	345.372

Escenario deuda con inversor privado

En el caso que no obtengamos crédito para la inversión inicial, se analizó la posibilidad de obtener la inversión necesaria por medio de un capital privado. La deuda de USD\$ 85.000 a contraer de capital privado tendrá un costo de 60% anual en dólares. Con este costo de deuda, la tasa de descuento anual es de 23%. Recalculando el VAN continúa siendo positivo: \$USD 117.653.

Para calcular el rendimiento que nos pedirá el inversor privado, se utilizó el modelo de CAPM, incorporando riesgo país de Argentina, riesgo de emprendimiento en estado semilla de la industria digital.

Conclusiones

A nivel táctico, Rocket viene a capitalizar la oportunidad actual de brindar mayor financiación en el sector privado en Argentina.

El acceso al crédito contiene un alto nivel de fricción dificultando que los pequeños y medianos empresarios puedan acceder y conocer los diferentes productos y servicios para obtener una buena financiación para su capital de trabajo.

Rocket ofrece un servicio que le permite al empresario acceder a financiación con las tasas más competitivas del mercado, y a generar intereses constantes sobre su capital de trabajo por medio de un producto digital, gestionado desde su celular.

Transformar los procesos alternativos de financiación para las PyMEs (en este caso, la operación en el mercado de valores por medio de avales) optimiza los costos de la industria creando un nuevo modelo de negocios rentable, que beneficia a todo el ecosistema. La adopción del ECHEQ en los próximos años terminará de consolidar el modelo, permitiendo que la pequeña empresa tenga una experiencia única para la gestión del negocio.

El modelo de negocio de Rocket redefine la relación de los actores de la industria de crédito en Argentina, proveyendo beneficios claros para las PyMEs y como así también a las comunidades, al ser aquellas impulsoras del empleo formal.

La visión estratégica de Rocket para los próximos años será seguir incorporado nuevos productos de financiación que permitan que las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica accedan al crédito de una forma simple y eficiente, gracias a la disrupción que genera la digitalización de esta industria. El acceso al crédito es parte fundamental para el crecimiento de cualquier país que quiera desarrollar su actividad privada, su industria y por ende el bienestar de la sociedad.

Rocket plantea un modelo disruptivo en la industria financiera argentina con una monetización clara y temprana.

Anexos e Información de Soporte

Anexo I: Sociedad de Garantías Recíprocas

Comisiones

<u>SGR</u>	<u>Comisión por Cheque de Pago Diferido</u>
AVAL FEDERAL S.G.R.	3,5%
CAMPO AVAL S.G.R.	2,5%
LOS GROBO S.G.R.	de 1,3 a 1,9 %
ACINDAR PYMES S.G.R.	2,5%
DON MARIO S.G.R.	2,0%
AGROAVAL S.G.R.	1,5%
GARANTIZAR S.G.R.	3,3%
SOLIDUM S.G.R.	1,5%
AVAL FERTIL S.G.R.	3,0%
CARDINAL S.G.R.	3,0%
AFFIDAVIT S.G.R.	2 al 3,5 %
AFIANZAR S.G.R.	3,0%
AMERICANA DE AVALES S.G.R.	5,0%
ARGENPYMES S.G.R.	1 AL 3,5%
AVAL GANADERO S.G.R.	3,0%
AVAL RURAL S.G.R.	2,25%
AVALAR SGR	4,0%
AVALUAR S.G.R.	3 a 4 %
BLD AVALES S.G.R.	3,0%
CONFEDERAR NEA S.G.R.	3,0%
CONFIABLES SGR	1,0%
CUYO AVAL S.G.R.	2,0%
FIDUS S.G.R.	2,5%
GARANTIA DE VALORES S.G.R.	3,0%
INTEGRA PYMES S.G.R.	3,0%
INTERGARANTIAS S.G.R.	3,5%
CRECER SGR	1 AL 3,5%
POTENCIAR S.G.R.	6,0%
PYME AVAL S.G.R.	4,0%
VINCULOS S.G.R.	2,0%
UNION S.G.R.	3,0%

Externalizar servicios de avales

Dentro del plan de negocio de Rocket se analizó la posibilidad de crear una SGR propia. La principal ventaja de armar una SGR es la facilidad de crear el proceso de alta del socio partícipe (la PyME) y el alta de garantías de manera digital. De manera complementaria, puede brindar beneficios impositivos.

Para crear una SGR es necesario la presencia de 4 socios protectores los cuales pueden ser persona físicas como personas jurídicas. Se requiere un aporte al capital social y al fondo de riesgo que cumpla con lo establecido por el artículo 79 de la Ley 24.467. Este aporte debe permanecer durante dos años en el capital social y en el fondo de riesgo. No puede haber un socio protector que tenga más del 49% del capital social.

Se prioriza el desarrollo del servicio digital de Rocket. Se define externalizar las actividades de brindar avales por una SGR aliada. Existen más de 30 SGRs con las cuales se va a apuntar a elegir una para construir la relación de socios, dejando la actividad que ellos realizan de manera más eficiente y con más trayectoria.

Anexo II: Plataforma integral de servicios financieros Fase II

En una segunda etapa del proyecto se avanzará en completar las tres verticales propuestas, ofreciendo de esta manera un servicio integral diseñado a medida para las PyMEs:

01 Cuando necesitan plata	02 Cuando quieren invertir	03 Gestión de su flujo de fondos
La financiación más simple y barata del mercado <ul style="list-style-type: none">● De corto plazo<ul style="list-style-type: none">● Descuento de cheques avalados● Descuento de cheques sin aval● Descuento de facturas● De largo plazo<ul style="list-style-type: none">● Pagarés digitales● Obligaciones negociables	Inversiones simples <ul style="list-style-type: none">● Cuenta remunerada en la cual se acrediten los descuentos de cheques, el pagaré o el dinero que pretenda ingresar la Pyme a su cuenta. Inversiones sofisticadas <ul style="list-style-type: none">● Inversiones en Argentina y el exterior: Marketplace de Fondos comunes de inversión y fondos del exterior.	<ul style="list-style-type: none">● Disminuir fricción del envío de dinero al exterior● Gestión de gastos: por operadores con distintos niveles de límites (admin, user, etc) y controlar gastos● Mejorar el manejo de ingresos futuros

Anexo III: Plan de Marketing

Cámaras y Asociaciones

Se buscará trabajar con las siguientes cámaras y asociaciones que fomentan el crecimiento PyME:

1. Red Came <https://www.redcame.org.ar/c/contacto>
2. Cámara PyME <http://www.camara-pyme.com.ar/>
3. Capyme <http://www.pymes.org.ar/contacto.php>
4. CPyME <http://www.camarapymes.com.ar/contacto/>
5. MPM - Cámara Argentina de la Micro Pequeña y Mediana Empresa <http://www.mpmarg.com.ar/#!/-home/>
6. CPyME Pilar <https://cpymepilar.org.ar/contacto/>
7. Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios <https://www.apyme.org.ar/contacto/>
8. CAC Camara Argentina de Comercio y Servicios
9. [https://www.cac.com.ar/institucional/Comision para la promocion de las PyMe s_147](https://www.cac.com.ar/institucional/Comision_para_la_promocion_de_las_PyMe_s_147)

10. CCC Cámara de Comercio de Córdoba <https://camcomcba.com.ar/contacto/>

Anexo IV: Flujos del MVP

Flujo de Registración

Registración

Input:

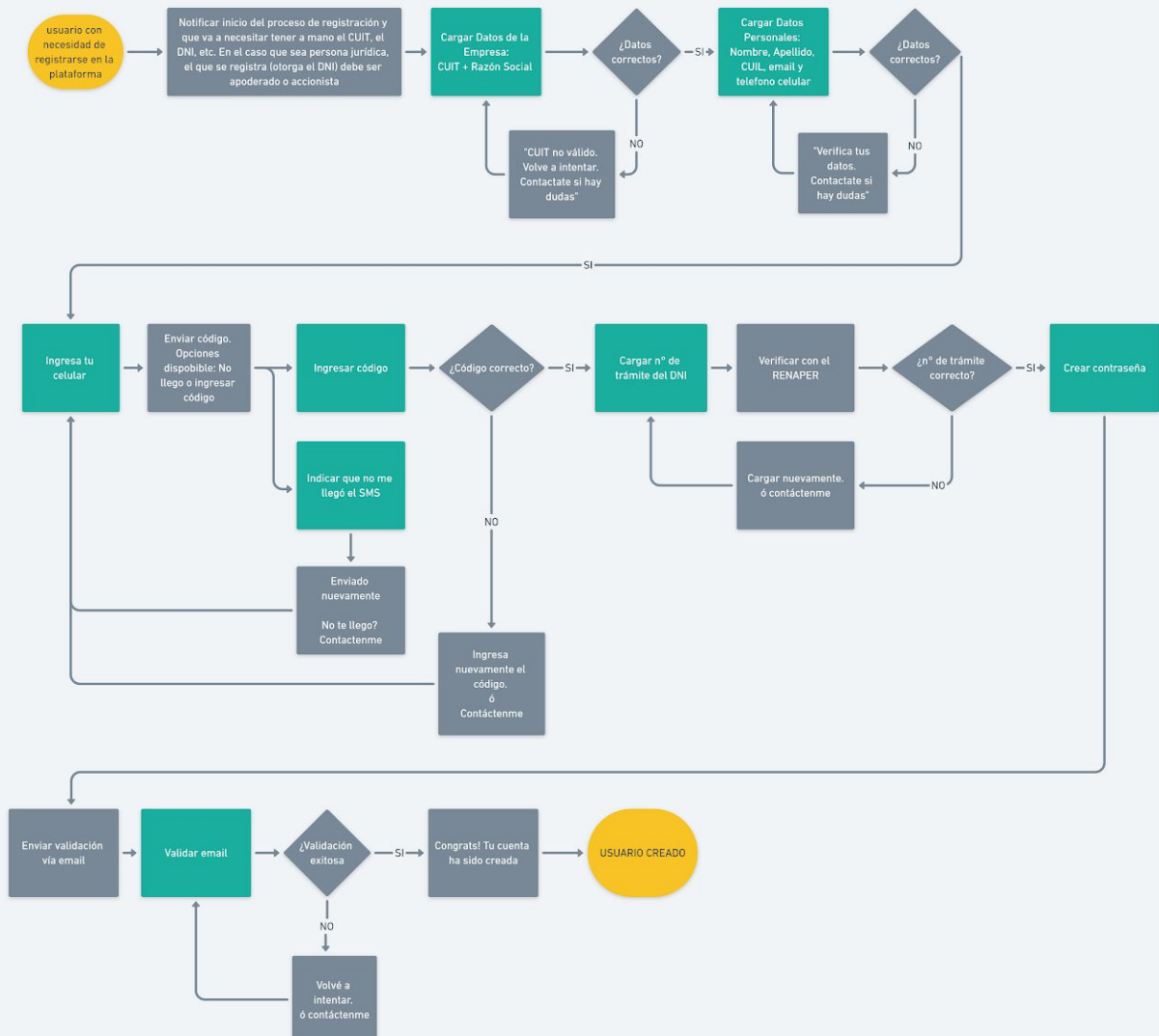
- 1) CUIT del usuario
- 2) Estatuto si es persona jurídica
- 3) DNI + Foto de la persona que se está registrando

Output:

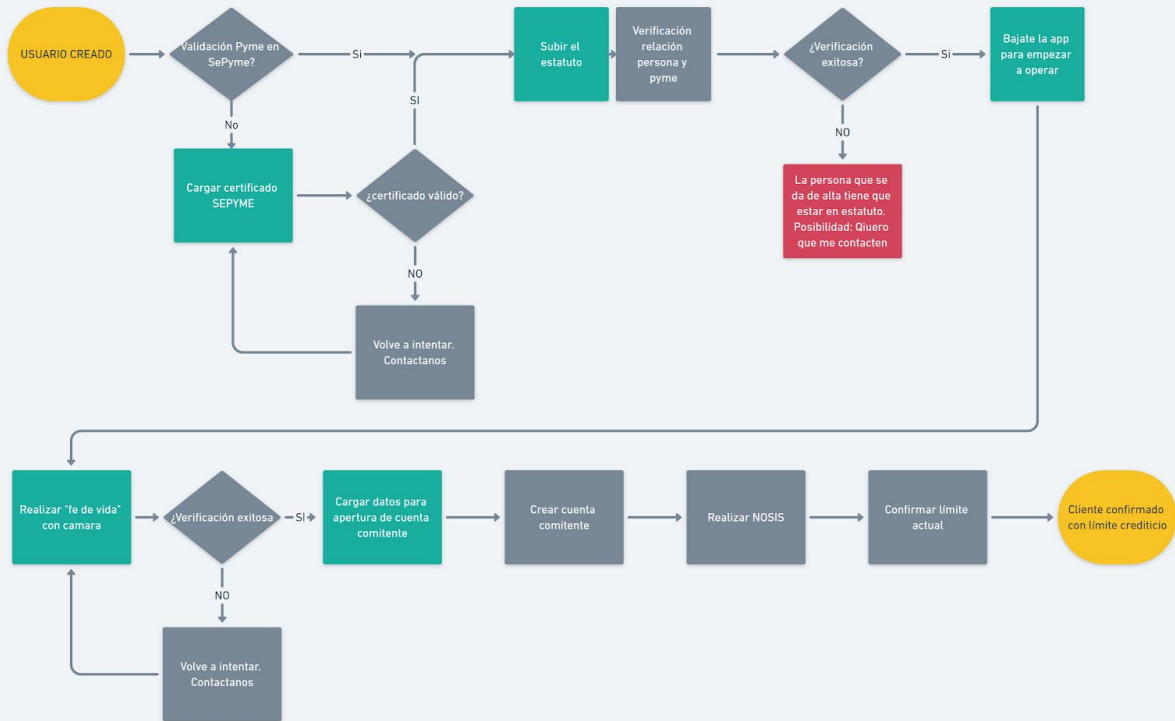
- 1) Cuenta creada
- 2) IV de la persona que se está registrando
- 3) Si es persona jurídica, validación de que la persona que se registra está en el estatuto



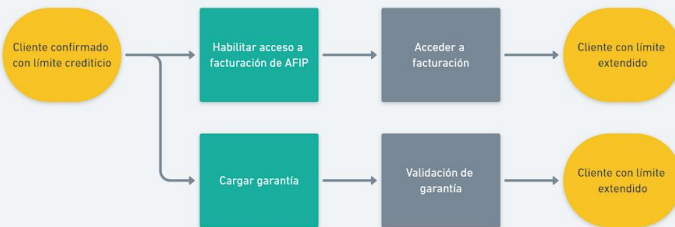
Creación de Usuario



Creación de cuenta Cliente



Completar info crediticia



Flujo de Descuento de cheque físico

Flujo de Descuento de cheques con entrega del físico

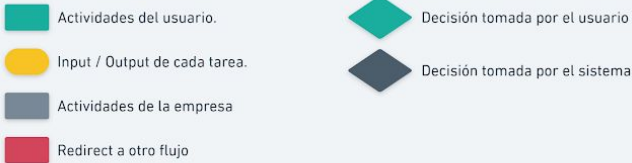
Input:

- 1) Usuario dado de alta en la plataforma con línea de crédito activa
- 2) Cheque a descontar en posesión del usuario

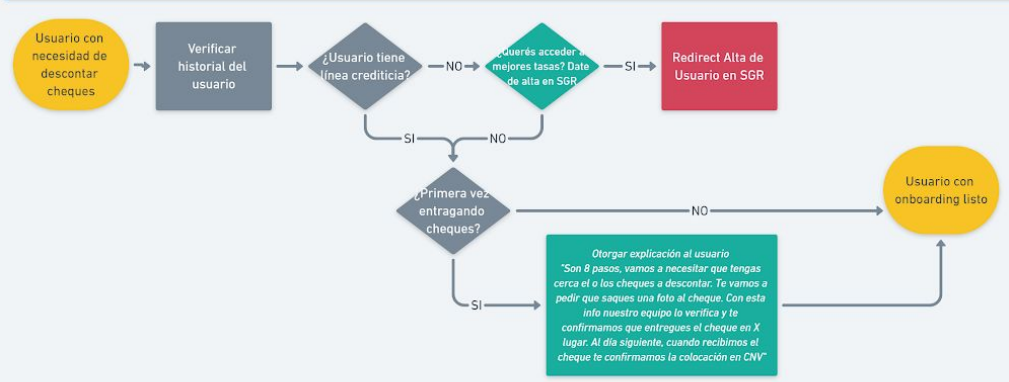
Output:

- 1) Dinero acreditado en cuenta de Pyme
- 2) Comisión cobrada por transacción

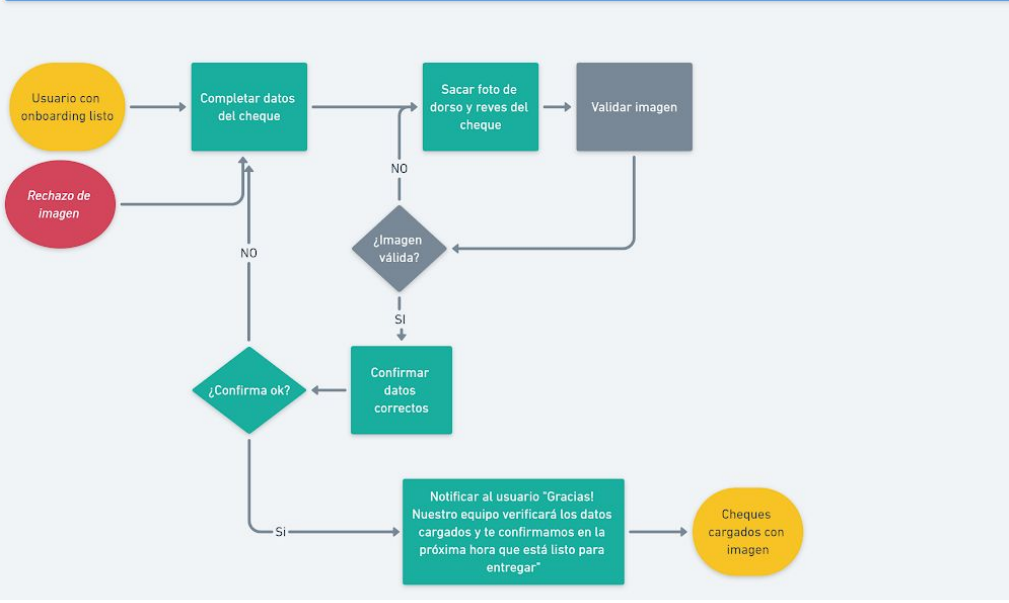
Fuera de alcance: Alta de usuario en SGR. Solo dejamos el redirect



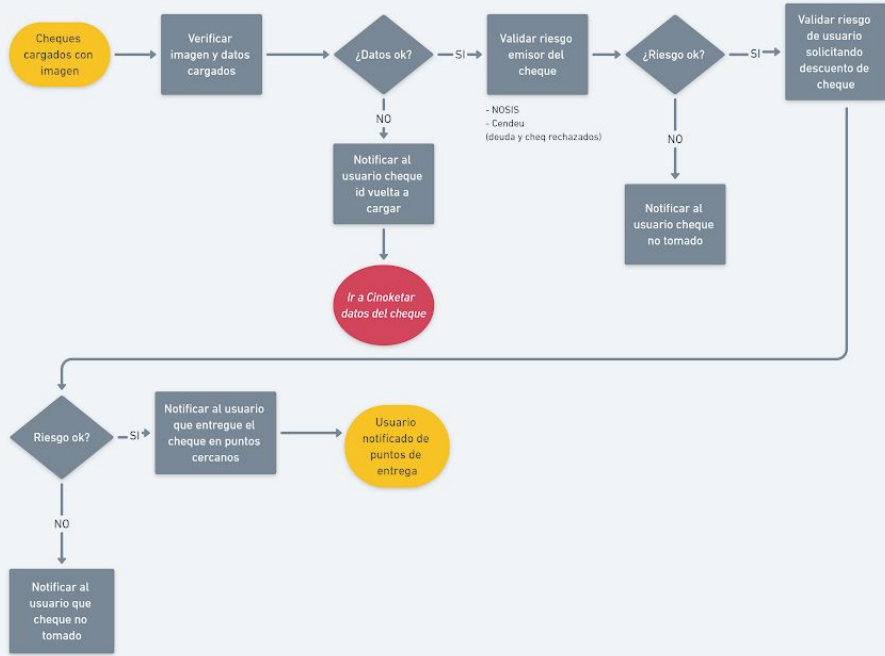
Onboarding



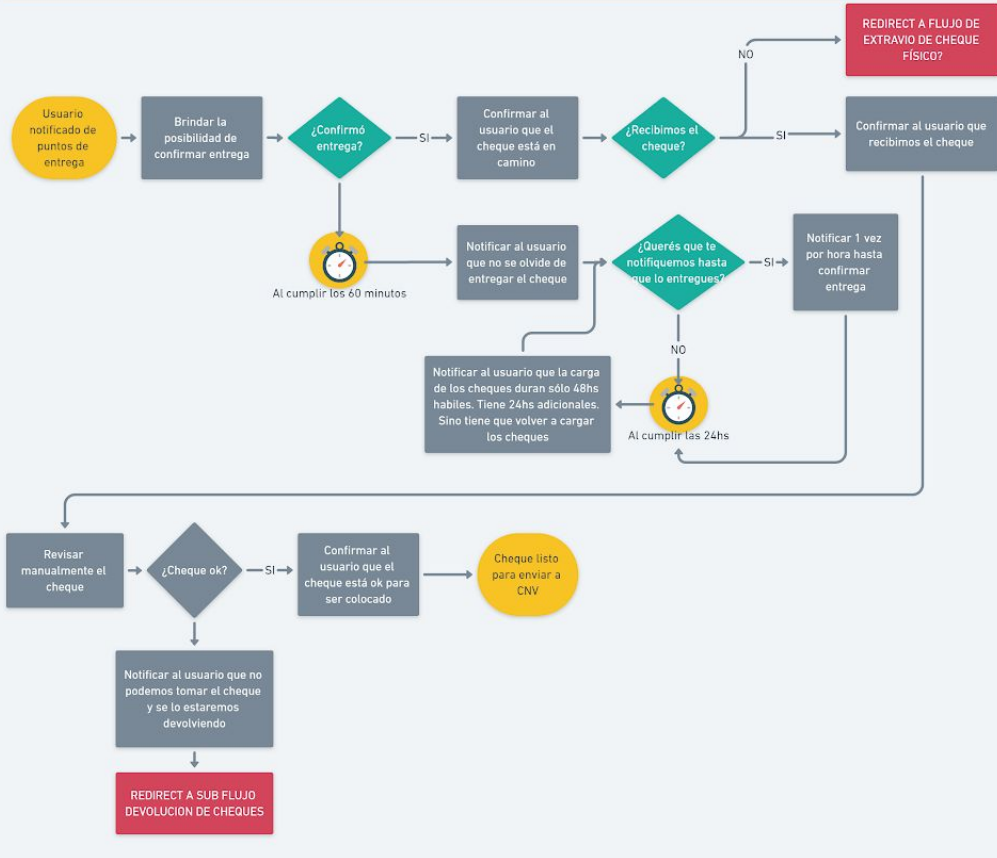
Escaneo del cheque



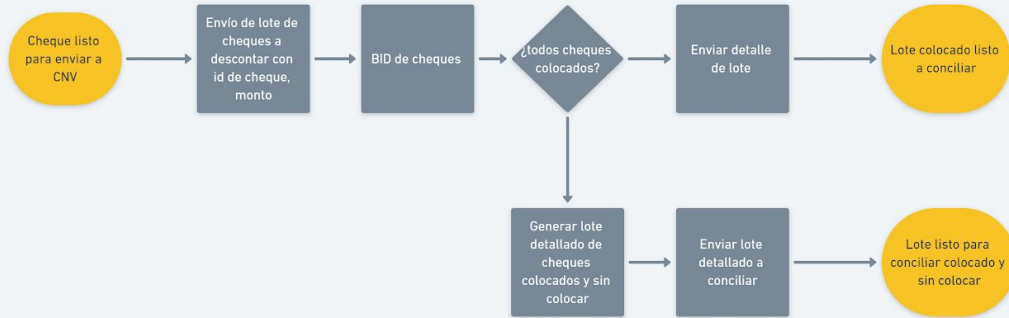
Verificación Crediticia



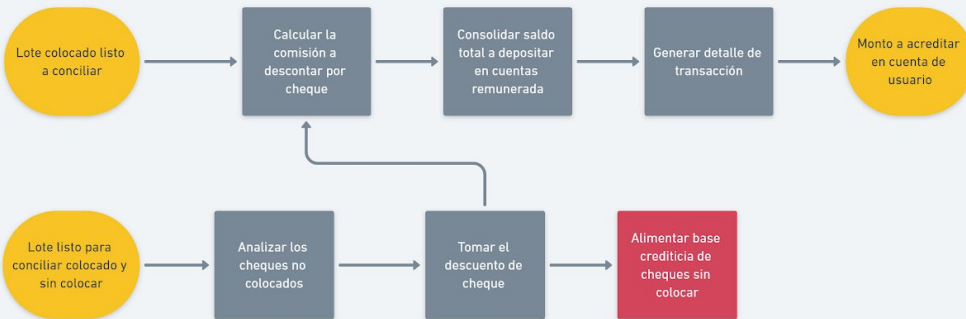
Entrega del cheque físico



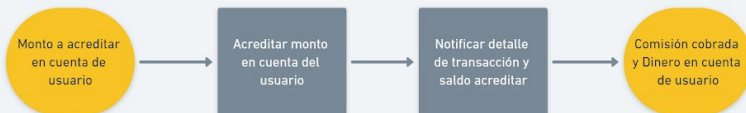
Entrega del cheque a CNV



Conciliación



Acreditación en cuenta remunerada



Anexo V: Bibliografía

- **Comisión Nacional de Valores**, informes mensuales y trimestrales publicados en su Website
- **Caja de valores**, informes y definiciones publicados en su website
- **Banco Central de la República Argentina**, estadísticas, políticas financieras, REM publicados en su website
- **Comisión Interbancaria de medios de pagos de la República Argentina**, boletín Cimpra 519
- **Ministerio de Producción de la República Argentina**,
 - Políticas de Financiamiento para PyMEs, Diagnóstico y Recomendaciones, Documento de trabajo n°4, Ricardo N. Bebczuk, Diciembre 2017. Dirección Nacional de Estrategias de Desarrollo Productivo Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo Secretaría de Transformación Productiva
 - Requisitos sobre certificado SePYME publicados en su website
- **Banco Mundial**, informes sobre el crédito al sector privado publicados en su website
- **Bolsa de Comercio de Buenos Aires**, informes publicados en su website sobre Educación Financiera.
- **Fix SGR**, informes publicados en su website
- **América Económica**, artículos publicados en su website sobre Negocios e Industrias
- **Mi Argentina**, información sobre requisitos de firma digital publicados en su website
- **Ministerio de Modernización**, información sobre procesos digitales publicados en su website
- **Entrevistas** a empleados de Acindar y Garantizar, referente PyME del Banco Galicia.

Anexo VI: Tasa de Interés Cheque de Pago diferido

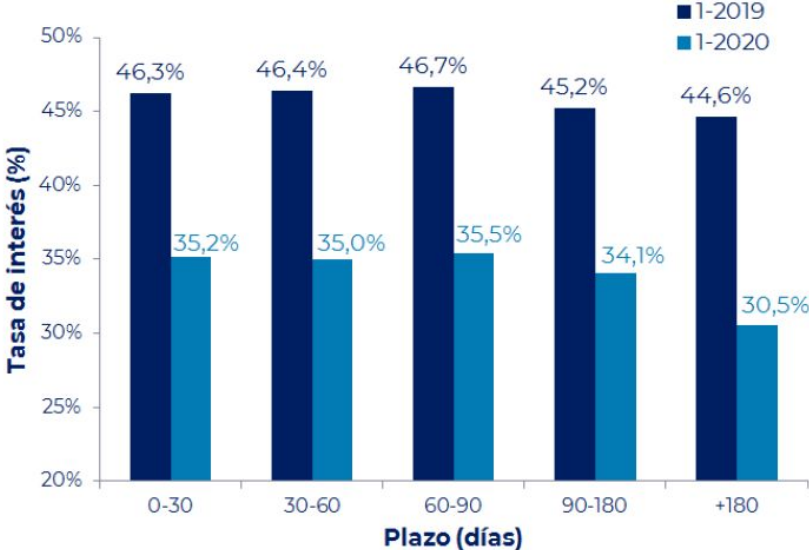
Financiamiento en el mercado de capitales, Informe Mensual, Enero 2020, Comisión Nacional de Valores, República Argentina

TASAS DE INTERÉS PROMEDIO DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO SEGÚN PLAZO - TOTAL MERCADOS

Enero 2019 – Enero 2020

En porcentajes

Fuente: CNV - Sistema de Stockwatch



Anexo VII: Dimensionamiento del mercado, ingreso en USD (a 5 años)

~ARS \$66.441MM
monto negociado con aval en el Mercado de Valores en 2019

262 mil documentos negociados

Fuente: Informes Comisión Nacional de Valores

24

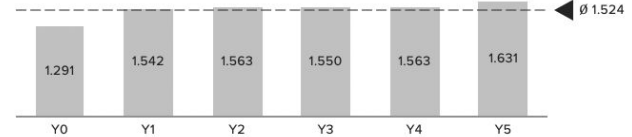
Cheques de Pago diferido en CNV

Volumen proyectado avalado nominal en millones de ARS, descontado en Mercado de Valores.



Tasa de inflación estimada: Y1 (45%), Y2 (25%), Y3 (20%), Y4 (20%), Y5 (20%)

Volumen avalado nominal en millones de USD, descontado en Mercado de Valores**

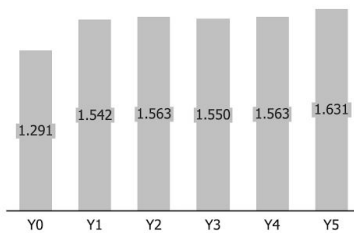


25

82 millones de USD descontados por año vía Rocket 5% del share del mercado en el escenario conservador año 5

Proyección Montos avalados en Mercado de Valores

Volumen avalado nominal en millones de USD, descontado en Mercado de Valores



269

Documentos descontados por año, en miles
 % share del Mercado de valores

Proyección escenario normal, 10% del Mercado

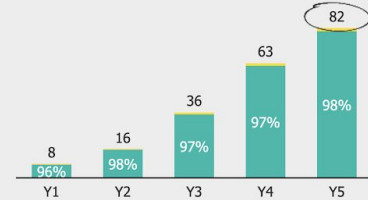
Volumen nominal descontado vía Rocket, en millones de USD, a 5 años



1,3 5,4 10,7 18,8 26,8
 0,5% 2% 4% 7% 10%

Proyección escenario conservador, 5% del Mercado

Volumen nominal descontado vía Rocket, en millones de USD, a 5 años



1,3 2,7 6,1 10,7 13,4
 0,5% 1% 2,3% 4% 5%

■ Monto descontado Rocket ■ Monto descontado MV
 NOTA: MV descontado en Mercado de Valores con aval de SGR



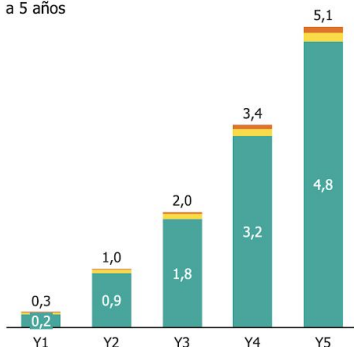
3 fuentes de ingreso Rocket

- **Documentos avalados**, negociados en el Mercado de Valores: 3% sobre monto del cheque avalado
- **Documentos descontados por Rocket** tasa de descuento sobre monto del cheque descontado. Depende del plazo del documento, riesgo PyME y tasa negociada.
- **Cuenta remunerada** 1,50% sobre el monto del fondo común de inversión

NOTA: MV descontado en Mercado de Valores con aval de SGR

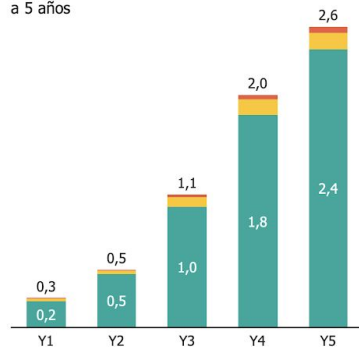
5 millones USD de ingresos año 5 escenario normal

Ingresos por ventas anuales, en millones de USD, a 5 años



2,6 millones USD de ingresos año 5 escenario conservador

Ingresos por ventas anuales, en millones de USD, a 5 años



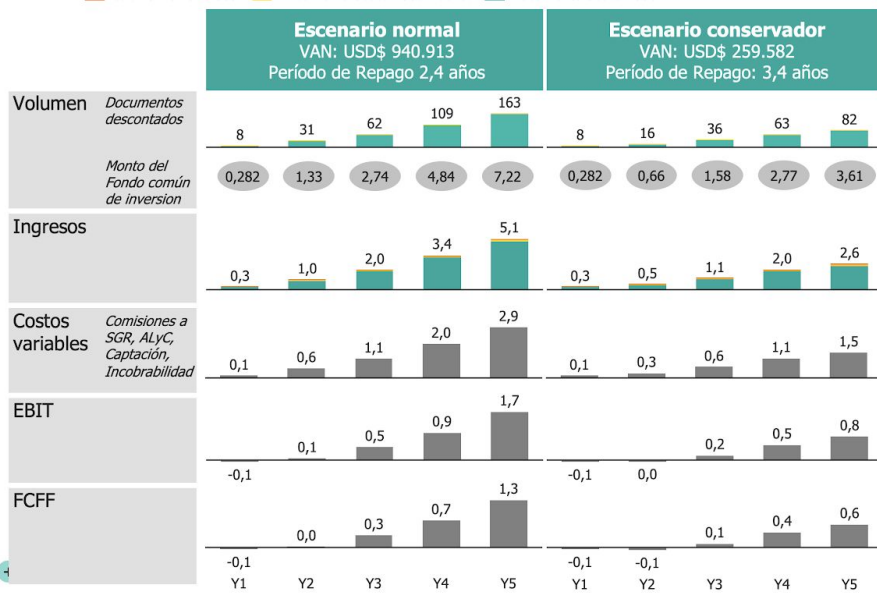
Documentos descontados por año, en miles
% share del Mercado de valores



Cuenta Remunerada Documento descontado Rocket Documento descontado MV

Escenarios del Business Case en USD (millones)

Cuenta Remunerada Documento descontado Rocket Documento descontado MV



Tasa de descuento (WACC) 17% anual

- Equity (54%): 5% anual en USD
- Deuda a 4 años (46%): 41% anual en ARS

Inversión Inicial USD\$185k