

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA

Análisis de viabilidad económico-financiera de la Billetera Virtual para Sindicatos "Sur APP"

Autoría: Rey, Juan

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Rey, J.(2024). *Análisis de viabilidad económico-financiera de la Billetera Virtual para Sindicatos "Sur APP"*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13275>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios

Maestría en Dirección de Empresas - MBA

Plan de Negocios - Trabajo Final de Graduación



Análisis de viabilidad económico-financiera de la Billetera Virtual para Sindicatos

“Sur APP”

Alumno:

Juan Rey

Tutor:

Martin Gradel

Buenos Aires, diciembre 2024

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Recapitulación del Estudio de Mercado y oportunidad de negocio	6
2.a Generalidades del entorno Fintech.....	6
2.b Nicho de mercado.	9
2.c Funcionalidades de la APP	15
2.d. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	16
3. Plan Operativo	18
3.a Actividades clave.....	18
3.b. Recursos clave.....	19
3.c Especificaciones técnicas.....	19
3.d Etapas del plan de Implementación.....	21
3.e Indicadores.	24
4. Plan de Marketing	25
5. Estructura de la organización: Recursos Humanos	30
6. Estimación de ingresos	36
7. Estimación de costos	43
7.a Incobrabilidad	43
7.b Impuesto a los débitos y créditos.....	43
7.c. Costo de Adquisición de usuarios.....	44
7.d Costos de actualización, mantenimiento y ajustes de la App.....	44
7.e Costos de alquiler y mantenimiento de oficinas	45
7.f Costos de publicidad y marketing	46
7.g Licencias de sistemas	47
8. Evaluación Económico/Financiera	48
8.a Inversión inicial y amortizaciones (CAPEX)	48
8.b Financiamiento	48
8.c Impuesto a las ganancias	48
8.d WACC.....	49
8.e FCFE.....	51
9. Conclusiones	54
10. Bibliografía	56
11. Glosario	59
12. Anexos	62
12.a Mapa de recorrido del cliente	62
12.b Canvas Value Proposition	63

12.c FODA.....	64
12.d Análisis de fuerzas de Porter.....	65
12.e Branding.....	66
12.f P&Ls	66

1. Resumen Ejecutivo.

Este trabajo comprende el análisis de viabilidad económico-financiera que complementa al Business Plan “Estudio de factibilidad de SUR-app, una billetera virtual para sindicatos” del Dr. Augusto Zapata, presentado en esta misma casa de estudios. En ocasiones se hará referencia al documento citado donde se encuentra con mayor detalle la descripción de la oportunidad de mercado y posicionamiento estratégico

El estudio de mercado y la oportunidad de negocio para SUR-app destacan la creciente digitalización del dinero y el auge del ecosistema fintech en Argentina. A pesar de la alta competitividad del mercado, las fintech especializadas en pagos y créditos digitales han experimentado un notable desarrollo. SUR-app se diferencia al enfocarse en un nicho específico: los sindicatos y sus afiliados. Argentina tiene una alta tasa de sindicalización, con aproximadamente 4 millones de trabajadores afiliados, lo que representa un mercado considerable para servicios financieros especializados.

SUR-app ofrece una variedad de funcionalidades diseñadas para satisfacer las necesidades de los afiliados sindicales, incluyendo créditos al consumo, cuotificación de compras, pago de impuestos y servicios, cargas virtuales, pago con QR interoperable, y contratación de seguros. La estrategia de implementación incluye una fase piloto, capacitaciones y un lanzamiento oficial con campañas de promoción. La app busca integrarse con los sindicatos, aprovechando sus canales de comunicación interna y la confianza que tienen con sus afiliados.

El plan de marketing de SUR-app se centra en la integración con los canales de comunicación de los sindicatos y en la personalización de la app para grandes sindicatos. Se busca posicionar a SUR-app como una billetera virtual confiable que permite obtener créditos del sindicato y realizar operaciones de forma digital y segura. Las acciones de marketing incluyen reuniones con dirigentes sindicales, charlas informativas y premios económicos a delegados que promuevan el uso de la app.

Las proyecciones financieras indican que SUR-app es financieramente viable, con un valor presente neto positivo incluso en el peor escenario. El objetivo del presente trabajo es detallar las assumptions y definiciones técnicas que llevan a que el valor presente neto del proyecto sea de 5.2 Millones de USD (calculados a un Wacc de 15,7%) - en el base case. El total invertido es de USD 469 K (165K de CAPEX y 304 K de OPEX), el payback period es de 2,4 años, y la TIR de 78%

2. Recapitulación del Estudio de Mercado y oportunidad de negocio.

2.a Generalidades del entorno Fintech.

Se puede encontrar mayor detalle con respecto a este punto en el trabajo “Estudio de factibilidad de SUR-app, una billetera virtual para sindicatos” del Dr. Augusto Zapata.

Actualmente, el mundo entero está inmerso en un evidente proceso de digitalización del dinero. Cientos de nuevas empresas surgen con el objetivo de ofrecer servicios financieros a través de la tecnología, creando un nuevo ecosistema conocido como Fintech.

Argentina no es una excepción. El ecosistema fintech es uno de los más dinámicos de la economía local. Según la Cámara Argentina de Fintech, las fintech especializadas en "pagos digitales" y "créditos digitales" han experimentado un notable desarrollo en los últimos años.¹

Este mercado es altamente competitivo, ya que el mayor desafío para las empresas es captar un volumen significativo de clientes. La dinámica de "el ganador se lo lleva todo" implica que una empresa o un pequeño grupo de compañías que desarrollen un producto digital que satisfaga a los consumidores inicialmente, se lleva una gran parte del mercado. Esta etapa ya se ha alcanzado en el país, con empresas líderes en el mercado.

En Argentina, gracias al talento local y a ideas innovadoras, diversos

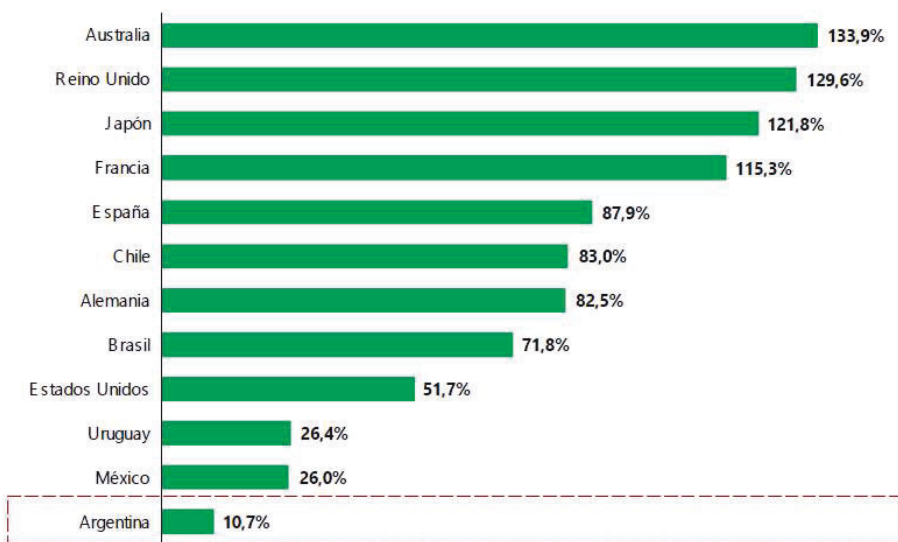
¹ <https://camarafintech.org>

emprendimientos tecnológicos han crecido hasta convertirse en unicornios (empresas valoradas en más de 1.000 millones de dólares). Muchos de estos emprendimientos se centran en la digitalización de distintos servicios financieros, ya sea en el ámbito B2C o B2B.

Sin renunciar al ideal emprendedor argentino de crear más y mejores unicornios, nuestro trabajo se enfoca en un desafío más tangible: centrarnos en un nicho de mercado y ofrecer un servicio que resuelva un problema concreto, obteniendo así una recompensa económica.

Enfocándonos en nuestro país, y para proporcionar detalles más precisos sobre el mercado de créditos fintech, nos basamos en el "Informe de crédito fintech Q4 2023" realizado por la Cámara Fintech y el ITBA.²

Crédito interno al sector privado otorgado por los bancos
(En porcentaje del PIB – año 2022)

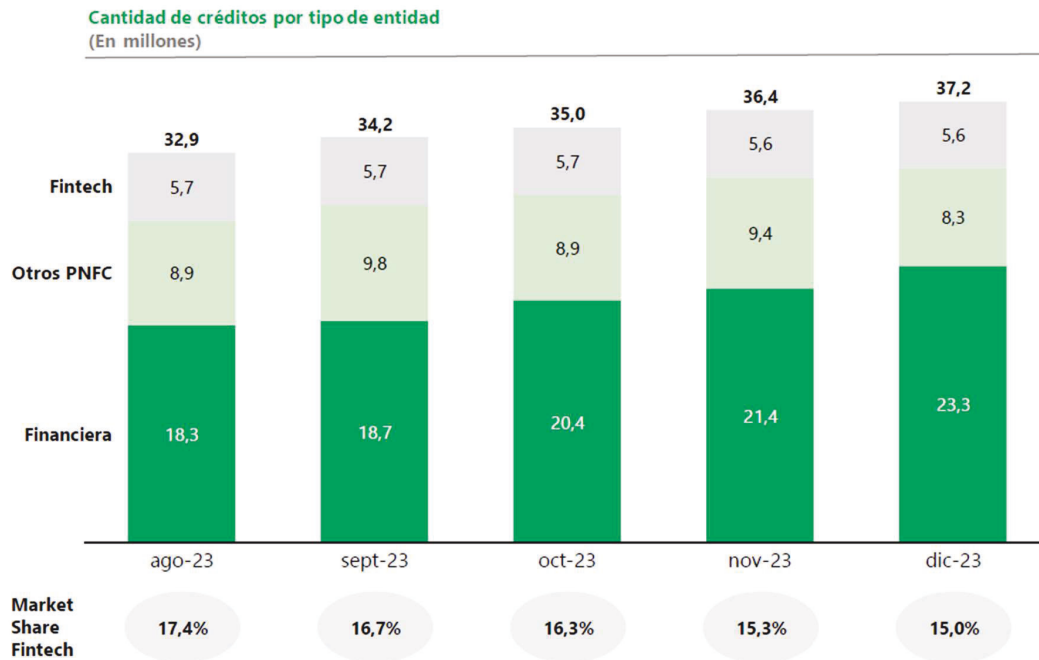


Fuente: Banco Mundial

² <https://camarafintech.org/primer-informe-de-credito-fintech-de-argentina>

Según la fuente mencionada, el crédito bancario al sector privado en Argentina representa el 10,7% del PIB, ubicándose entre los más bajos del mundo (139 de 150 países), incluso por debajo del promedio de los países de ingresos bajos, donde alcanza el 17,2% del PIB.

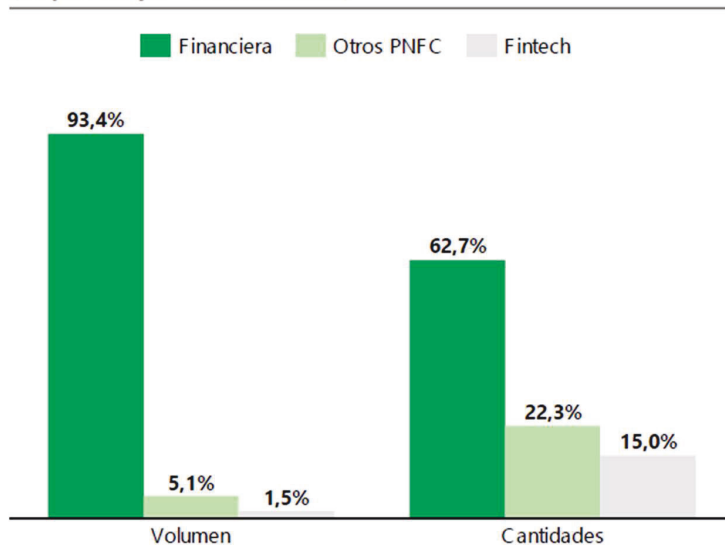
Por otro lado, al observar la participación de las fintech en el total de créditos vigentes a diciembre de 2023, se registran aproximadamente 5,6 millones de créditos activos, lo que representa solo un 15% del mercado total de créditos, siendo superado por los Proveedores No Financieros de Crédito. Esta es una oportunidad que abordaremos en nuestro plan.



Asimismo, se ve que el monto promedio del crédito tomado por vía de fintech es menor a los tomados por las otras dos vías, mostrando tanto una característica de los

tomadores de este tipo de créditos, como la oportunidad de hacer crecer el canal.

Market share de créditos por tipo de entidad
(En porcentajes – diciembre 2023)



Como ya dijimos anteriormente. en un mercado muy competitivo nuestra principal diferenciación se basa en enfocarnos en un nicho de mercado bien definido: Los sindicatos y los trabajadores sindicalizados de la República Argentina.

2.b Nicho de mercado.

En el caso de SUR-app, enfocamos nuestro nicho en los sindicatos argentinos y de forma global a los trabajadores sindicalizados de Argentina. A continuación nos enfocamos en cuantificar el nicho de mercado elegido:

Argentina cuenta con una importante tradición de organización sindical, siendo el segundo país con la mayor tasa de sindicalización de América del Sur, alcanzando al 30% de los trabajadores de acuerdo con datos de la Organización Internacional

del Trabajo (OIT).³

Según la información brindada por el registro de entidades sindicales del estado nacional, a lo largo y ancho del país hay 3.419 organizaciones gremiales. De ese total, 3.290 son sindicatos; 110, federaciones, y 19, confederaciones. De la totalidad de esas entidades sindicales, 1.681 tienen personería gremial y las restantes 1738 sólo cuentan con inscripción gremial.⁴

Estimamos que en nuestro país hay cerca de 4 millones de trabajadores y trabajadoras afiliados a organizaciones sindicales. La afiliación se concentra, básicamente, en un segmento ocupacional: el de los asalariados registrados de los sectores privado y público. Allí, el porcentaje de afiliación es del 39% (35% en el sector privado y 46% en el público)⁵.

Los sindicatos argentinos tienen una histórica doble función, la gremial y la mutual.

Además de su función gremial, es decir de representación y defensa de los derechos de los trabajadores frente a las patronales, se le suma la mutualista la cual es fundamental para la cohesión interna de los afiliados y para la política interna del sindicato.

La función mutualista que cumplen los sindicatos argentinos, se vislumbra en un conjunto de servicios conexos que brindan a sus afiliados. El principal servicio prestado es el de mutual de salud-obra social. Además los sindicatos prestan

³https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_461330.pdf

⁴ <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscador-de-sindicatos>

⁵ La información surge de la proyección de los datos de la Encuesta Nacional sobre la Estructura Social (ENES – PISAC) desarrollada en los años 2014/2015 por el ahora ex Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, en conjunto con el Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas de la Argentina.

servicios de turismo y hotelería en distintos puntos del país, cuentan con clubes sociales, descuentos en comercios y préstamos de dinero mediante el sistema conocido como “Descuento por planilla”, es decir por códigos de descuento directo de los salarios de sus afiliados.

mutuales a sus afiliados, sumando nuevas oportunidades de negocios como lo es la centralización de todos los cobros y pagos del ecosistema de servicios prestados por los sindicatos.

Nuestra plataforma permitirá además digitalizar toda la cadena de pagos de los servicios mutuales brindados por los sindicatos (obras sociales, turismo y hotelería, servicios sociales, seguros, etc). Esto implica otra diferenciación con los demás competidores del mercado.

Las tasas preferenciales se sostienen en base a que se espera un bajo porcentaje de morosidad, puesto que los mismos se cobran con los códigos de descuento de haberes preferenciales de los sindicatos.

Tanto la descarga de la app, costo de apertura, mantenimiento y cierre, comisión por consumos con la tarjeta, transferencias, costo de envío, costo de renovación, cargas en efectivo, carga por transferencia y extracción de fondos por cajero automático serán sin costo para los usuarios.

Tal como se comentó, en nuestro país hay cerca de 4 millones de trabajadores y trabajadoras afiliados a organizaciones sindicales. Mientras que en el sector público, la cantidad de trabajadores sindicalizados alcanzaría a los 1,5 millones, en el sector privado llegaría a los 2,5 millones.

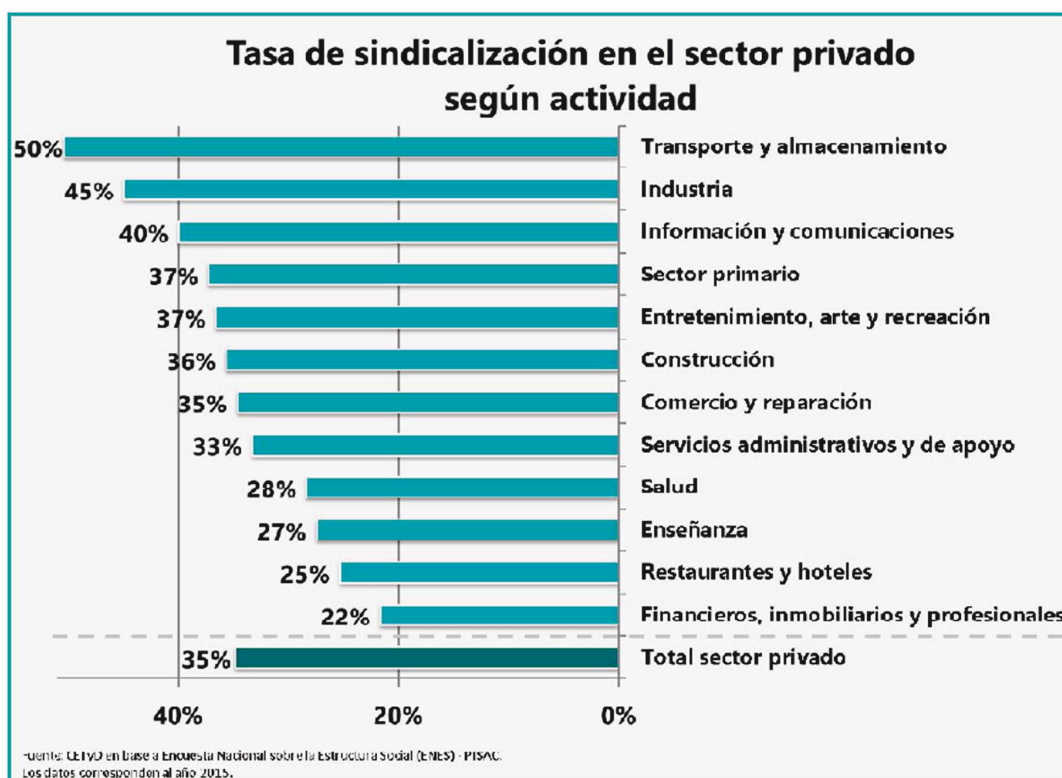
La afiliación sindical se concentra en los trabajadores asalariados registrados de los sectores público y privado. En dichos sectores representan, aproximadamente, el 63% del total de los asalariados y el 50% del total de los ocupados.

En relación a la sindicalización en el empleo registrado privado según sector de actividad, los sectores de transporte y almacenamiento, además de la industria, son los que presentan las mayores tasas de sindicalización (50% y 45%, respectivamente). Los trabajadores con menores tasas de sindicalización son los de servicios financieros, inmobiliarios y profesionales, y los que se desempeñan en restaurantes y hoteles.

En cuanto a los sindicatos a targetear como objetivo para las primeras fases, partimos del análisis de trabajadores por sector del SIPA (jun 2024):

Categoría	Cantidad de trabajadores (miles de personas)	
	jun-23	jun-24
Por modalidad de ocupación principal		
Trabajadores registrados	13.272,4	13.304,6
Asalariados	10.287,0	10.109,2
Privados	6.353,1	6.196,3
Públicos	3.467,5	3.459,0
Personal de casas particulares	466,4	453,9
No asalariados	2.985,3	3.195,4
Monotributistas	1.987,6	2.209,0
Trabajadores autónomos	405,2	400,6
Monotributistas sociales	592,5	585,8
Por sector de actividad principal		
Asalariados registrados privados	6.353,1	6.196,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	313,0	319,1
Pesca	14,6	14,5
Explotación de minas y canteras	92,4	96,0
Industrias manufactureras	1.189,7	1.162,4
Suministro de electricidad, gas y agua	75,9	75,9
Construcción	468,2	367,8
Comercio y reparaciones	1.211,7	1.219,3
Hoteles y restaurantes	278,0	271,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	528,5	517,5
Intermediación financiera	152,4	152,1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	893,1	873,6
Enseñanza	427,9	425,9
Servicios sociales y de salud	331,8	329,3
Servicios comunitarios, sociales y personales	375,7	370,9
sin especificar	0,2	0,1

De dicho informe se puede prever que sectores como la administración pública, la construcción, el comercio y la industria son los que concentran la mayor cantidad de trabajadores, ahora bien, pasemos a entender la afiliación sindical por sector, para lo que nos basamos en el informe “Radiografía de la sindicalización en Argentina” de la UNSAM, publicado por Carlos Tomada en 2018:



Finalmente, a partir del Buscador de Sindicatos del portal [Buscador de sindicatos | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/buscador-sindicatos), obtenemos la cantidad de afiliados de los principales gremios y establecemos una prioridad para ir captándolos:

	Afiliados	Fase
Comercio	1.200.000	Fase 1
UOCRA	404.000	Fase 1
UPCN	388.000	Fase 1
Sanidad	187.000	Fase 2
Gastronómicos	162.000	Fase 2
Bancarios	162.000	Fase 3
Luz y Fuerza	75.000	Fase 3

Fase	Año
Fase 1	2025
Fase 2	2026
Fase 3	2027

2.c Funcionalidades de la APP

El modelo de negocios del proyecto comprende siete funcionalidades: Créditos al consumo, cuotificación de compras (buy now pay later), pago de impuestos y servicios, cargas virtuales, pago con QR interoperable, Contratación de seguros y beneficios.

- 1) Créditos al consumo.
- 2) Cuotificación de compras (buy now pay later).
- 3) Pago de impuestos y Servicios. Los usuarios podrán realizar pagar sus facturas de más de 5.000 empresas e instituciones (impuestos, empresas de luz, gas, agua, telefonía, internet, colegios, etc).

- 4) Cargas virtuales: a) Recarga de saldo de una línea telefónica: Permite realizar la carga de saldo a todas las líneas de Claro, Personal y Movistar, b) Recarga de cuenta SUBE y similares: Permite la carga de la tarjeta SUBE y similares debitado del saldo de la cuenta virtual.

- 5) Pago con QR interoperable: Les permite a los usuarios realizar pagos en comercios adheridos, mediante la lectura de un código QR. Para operar nos encuadramos dentro del sistema “transferencias 3.0” establecida por el BCRA mediante la Comunicación “A” 7153, sus modificatorias y complementarias.

- 6) Contratación de seguros (vivienda, automotor, vida, electrodomesticos, etc).

2.d. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.

La industria fintech en nuestro país ha ido creciendo a un ritmo acelerado, debido mayormente a los avances tecnológicos de los últimos años y el impulso del mercado internacional que aportó inversión a la actividad. La cantidad de empresas que se dedican a dar soluciones financieras a través de una plataforma tecnológica crece año a tras año y ha hecho que Argentina se consolide como un escenario propicio para startups que quieran brindar un servicio no solo a nivel nacional, sino también regional. Este contexto, que ayuda a la incubación de empresas tecnológicas queda en evidencia si observamos que, de los unicornios digitales latinoamericanos, cuatro son argentinos.

El mercado de las billeteras virtuales interoperables, hoy en día según el BCRA, está compuesto por 58 empresas diferentes en cuanto a la cantidad de usuarios y al volumen de transacciones que operan.⁶ La mayoría son empresas pyme: el 80% cuenta con menos de 50 empleados y su facturación está acorde a las organizaciones de este tipo. El otro 20% son empresas grandes que acaparan el 80% de los usuarios: Mercadopago, Ualá, y Naranja X.

En todo plan de negocios es fundamental tener bien identificados a los competidores, es vital estudiar integralmente todas las actividades que realizan para cumplir sus objetivos.

A fines prácticos una diferenciación entre competidores directos e indirectos. En la cual los competidores directos comercializan el mismo producto para el mismo público, mientras que los indirectos venden el mismo producto a un público diferente. Competidores directos consideramos a las mutuales y financieras que prestan actualmente el servicio de préstamos de dinero mediante el descuento por planilla de los sindicatos. A fines prácticos y como muestra, seleccionamos para el análisis la mutual del Sindicato del Seguro: AMTRAS - Asociación Mutual de Trabajadores de Seguros.

Por su parte, consideramos competidores indirectos a las billeteras virtuales en el mercado argentino, dejando en claro que no es intención ingresar a competir con estas empresas. Justamente nuestra estrategia de nicho de mercado nos diferencia y nos quedamos con una parte del mercado acorde a nuestras expectativas.

⁶ <https://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-billeteras-digitales-Interoperables.asp>

3. Plan Operativo

3.a Actividades clave.

Desde SUR-app identificamos las siguientes actividades como claves para el desarrollo de nuestro modelo de negocios:

- 1) El desarrollo y mantenimiento del software tanto para el usuario como para el cliente.
- 2) Gestionar la autorización para operar por parte del BCRA. Inscripción en el BCRA en los registros: 1) Proveedor de Servicio de Pago (PSP) y 2) Otro Proveedor no Financiero de Crédito (OPNFC). Inscripción ante la Unidad de Información Financiera (UIF).
- 3) La recolección de información de los clientes y usuarios, con el fin de poder crear perfiles, entenderlos y poder ofrecerles productos a medida que satisfagan sus necesidades.
- 4) La recolección de la experiencia de uso, los reviews, críticas y sugerencias que pudieran surgir de los usuarios que utilizan la aplicación, ya que con las mismas, se podrán realizar mejoras y obtendremos niveles altos de satisfacción.
- 5) El soporte técnico a los errores o inconvenientes que pudieran ocurrir durante el proceso que vive el cliente y el usuario al interactuar con la plataforma.

- 6) Actualización de nuevas versiones que tendrán que acompañar los updates de los sistemas operativos de los smartphones de los usuarios.

3.b. Recursos clave.

Los recursos claves para desarrollar el proyecto SUR-app son:

- 1) El software que permite operar tanto al cliente como a los usuarios. Claramente una aplicación móvil para los usuarios y un dashboard para el cliente. Son el recurso principal.
- 2) La autorización por parte del BCRA para operar. En un mercado fuertemente regulado y controlado por la autoridad monetaria del país, es imposible llevar adelante el proyecto sin contar con la inscripción en los registros pertinentes.
- 3) Los sindicatos como socio estratégico. El negocio se centra en enfocarnos en un nicho de mercado bien definido, son los sindicatos los que nos dan la oportunidad de generar operaciones mediante la fidelización de los usuarios.
- 4) Recursos financieros necesarios para generar la inversión inicial y el mantenimiento del negocio hasta llegar al punto de equilibrio.

3.c Especificaciones técnicas.

El principal activo de una empresa que se dedica al sector financiero es la

confianza de sus clientes y usuarios. La mejor forma de generar confianza es mediante procesos que garanticen la calidad y seguridad del operatorio. A su vez, en los nuevos negocios financieros digitales el usuario debe depositar su confianza en un sistema que no llega a comprender en totalidad, por ello es importante que toda la experiencia de usuario sea clara y precisa.

En SUR-app vamos a basar la calidad en 4 pilares:

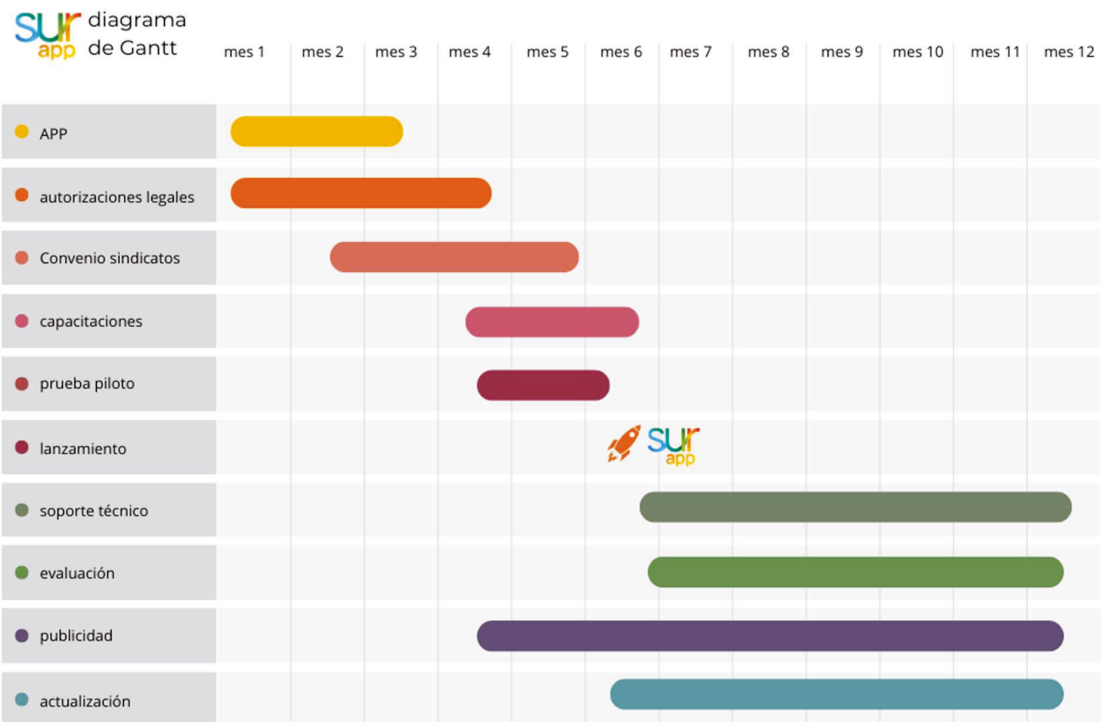
- 1) Interfaz de usuario: utilizamos diseños UX para una mejor comunicación visual con el usuario y para que la curva de aprendizaje sea instantánea. Generando empatía rápidamente al momento del onboarding. Nos enfocamos en que la experiencia sea sencilla e intuitiva. Decidimos simplificar al máximo las pantallas, sin cargar con información innecesaria al usuario. En pocos pasos el usuario puede lograr su objetivo sin dejar de lado los requisitos de seguridad. Como anexo al presente plan de negocios, presentamos mockups de las pantallas diseñadas exclusivamente para SUR-app.
- 2) Velocidad en la transacción: utilizamos herramientas de lenguaje nativo, las cuales permiten velocidades muy superiores, debido a que no existen compilados intermedios.
- 3) Soporte: Damos visibilidad a nuestro canal de soporte para que cualquier duda o inconveniente pueda ser solucionado en forma instantánea, de forma tal que el usuario, sienta un vínculo no solo con la herramienta, sino que también con la empresa que se encuentra detrás. Por ejemplo, canal de whatsapp desde la misma aplicación (no siendo un chatbot) esto lo decidimos así por el tipo de

usuario al cual se dirige nuestra app. Además creemos que es un distintivo sobre las demás del mercado. El afiliado sindical debe sentir que tiene la misma cercanía que con su delegado sindical local. Asimismo podrá solicitar asistencia y soporte en las sede de su sindicato más cercana.

- 4) Seguridad: Se utilizan los estándares internacionales de encriptación permitiendo garantizar el 100% de una transacción segura.

3.d Etapas del plan de Implementación.

En el siguiente gráfico de Gantt se muestran las diferentes tareas que se realizarán en el primer año de vida de SUR-app.



Una vez que se tenga lista la plataforma de la billetera tanto para IOS y Android, y se realicen las tareas relacionadas a la inscripción de SUR-app ante el BCRA y UIF, se procederá en el mes 5 y 6 a realizar la prueba piloto. Este momento es muy importante ya que podremos evaluar el funcionamiento general de la aplicación, la experiencia del usuario al interactuar con la misma, y detectar errores y corregirlos. Este testeado se llevará adelante con un grupo de prueba formado por especialistas y por un grupo de control con usuarios.

En este tiempo el equipo de ventas se dedicará a cerrar los convenios con los principales sindicatos públicos y privados de Argentina. A su vez se desarrollarán capacitaciones del uso del dashboard interno de los sindicatos y de las funcionalidades de la app. Se realizarán capacitaciones de funcionamiento y vista a

todos los delegados sindicales en las sedes que estos pongan a disposición, estos eventos son de mucha importancia para el marketing de la empresa. Asimismo un equipo capacitado trabajará junto a los empleados designados por los sindicatos en los primeros días de operación.

Después de finalizar el mes de pruebas y hacer los ajustes correspondientes, se hará el lanzamiento oficial, donde se incluirán campañas y acciones de promoción en los principales sindicatos con los cuales tengamos firmes los convenios y publicidad en medios digitales. La publicidad interna es fundamental, se generarán incentivos para la descarga de la aplicación.

También, una vez que SUR-app haya salido al mercado, se trabajará fuertemente en dos aspectos: el soporte técnico y la evaluación de los comportamientos de los clientes.

El primero, tiene el objetivo de asegurar la continuidad de las operaciones en todos los modelos de teléfonos existentes en el mercado, teniendo en cuenta las diferentes actualizaciones de sistemas operativos que pudiese haber. El segundo, comprende la implementación de una plataforma analítica con el fin de monitorear las operaciones, generar detecciones tempranas de necesidades en los clientes, entender comportamientos y evaluar la experiencia UX que van teniendo los usuarios. Por su lado, el mismo monitoreo se desarrolla en base al dashboard. Nuestro equipo de enlace con los sindicatos llevará un monitoreo continuo de las recomendaciones realizadas por el cliente y buscará de manera ágil de llevar adelante un proceso de mejora continua.

3.e Indicadores.

En SUR-app utilizaremos los siguientes indicadores para controlar y medir los resultados del proyecto. A saber:

- 1) Cantidad de descargas por mes: Cuántas veces se descargó la aplicación SUR-app en la tienda de Apple Store y Google Play.
- 2) Funciones utilizadas: Cuantos servicios de los ofrecidos en la app, fueron utilizados por los clientes.
- 3) Clientes activos: Cantidad de clientes que utilizan por lo menos una vez al mes la app.
- 4) Dinero en cuenta: Cantidad de dinero que los clientes cargan a su billetera en un mes.
- 5) Transacciones generadas por mes: Cantidad de operaciones realizadas por los usuarios en un mes. Se divide en dos grandes grupos de transacciones según: 1) Préstamos personales y 2) Servicios extras (pago de servicios, cargas virtuales, etc.)

6) Etapas de desarrollo: Cumplimiento de los plazos estipulados de las diferentes etapas de desarrollo.

7) Sindicatos adheridos: Cuántos sindicatos públicos y privados firmaron convenios para operar.

4. Plan de Marketing

El plan de Marketing de SUR-app se encuentra descrito en detalle en el “Estudio de factibilidad de SUR-app, una billetera virtual para sindicatos” del Dr. Augusto Zapata. En este caso se resumen los principales puntos que servirán para el foco del presente trabajo, que es la evaluación económico financiera de la start up.

El core del plan de marketing es la integración con los canales de comunicación interna de los sindicatos. Es decir se va a aprovechar las estructuras sindicales, ya sea en los lugares de trabajo, las sedes sindicales en todo el país y en especial el contacto directo con los usuarios por parte de los delegados sindicales.

Mediante nuestras estrategias de marketing nuestro objetivo será posicionar SUR-app en los pensamientos del usuario como una billetera virtual que permite obtener créditos del sindicato y realizar operaciones de forma digital y segura.

Buscamos que el usuario identifique directamente a la plataforma con su sindicato con el objetivo de generar una rápida confianza en la empresa.

En una primera etapa, las acciones estarán centradas en visibilizar la aplicación y darla a conocer a todos los afiliados motivando a que la descarguen y generen correctamente el onboarding.

La credibilidad de la aplicación se basa en la relación directa que tiene el sindicato y sus delegados con los afiliados en todo el país. De forma directa en todos los lugares del trabajo del país donde opere nuestro cliente un representante que tiene confianza con el usuario difundirá los beneficios de nuestra aplicación.

Asimismo como toda propuesta digital, la funcionalidad de la aplicación es fundamental. Es por ello que previo al lanzamiento, se debe pasar por una etapa de evaluación del software. Nos enfocaremos en su evaluación para los procesos de mejora continua.

El principal objetivo de la empresa es lograr un nivel de clientes que nos permita llegar al punto de equilibrio y posterior crecimiento de forma orgánica lo antes posible.

Es por ello que proponemos dos modelos de posicionamiento, uno encaminado en un producto "white label" o "marca blanca" y un segundo modelo en el cual nuestra marca sea la imagen de la empresa.

En relación al primer modelo se ofrecerá a los sindicatos públicos y privados de más de 100.000 afiliados la utilización de sus logos y marcas. Es decir se les ofrece customizar toda la gráfica con la imagen del sindicato para lograr la inmediata identificación del afiliado. Para este modelo, un equipo interno de diseñadores

gráficos se encargan de adaptar la aplicación a la imagen y colores utilizados por el sindicato. Además se realizará todas las acciones necesarias para subir la aplicación a los centros de descargas. Se está evaluando si esta acción contendrá un costo extra o será subsidiado por SUR-app a los fines de lograr firmar convenios con los grandes sindicatos.

En relación a sindicatos de menos de 100.000 afiliados, se propondrá utilizar nuestra marca y estrategias generales de marketing.

Proponemos una marca moderna y confiable. Que pueda hablar de todo lo que le sucede a los trabajadores y que desafía abiertamente a nuestros competidores indirectos en materia de tasas de interés. Proponemos una “verdadera inclusión financiera”.

El primer objetivo de SUR-app es lograr que los sindicatos incorporen en sus organizaciones a nuestra herramienta digital. El segundo objetivo, es que sus afiliados descarguen y utilicen la aplicación, pero para lograr esto es necesario que los dirigentes sindicales vislumbren la oportunidad que se les brinda.

Es por ello, que centraremos nuestro esfuerzo en mantener reuniones con los distintos Secretarios Generales y las autoridades competentes en materia financiera y mutuales dentro de los sindicatos. En dichas reuniones se expondrá de forma clara y concreta los beneficios que SUR-app les brinda, resumido en los siguientes puntos:

- 1) Beneficios económicos: Mediante SUR-app, los sindicatos pueden aumentar la cantidad de préstamos que brindan a sus afiliados obteniendo mayores ingresos por intereses cobrados.
- 2) Beneficios políticos: Brindar herramientas innovadoras que incorporan beneficios claros a sus afiliados repercute en la imagen que los líderes tienen dentro de sus sindicatos. Recordemos que periódicamente se realizan elecciones que renuevan las distintas autoridades de la organización.
- 3) Incremento y fidelización de afiliados: La base de afiliados es fundamental para el funcionamiento de un sindicato. Fidelizar e incorporar nuevos afiliados es uno de los principales objetivos internos de las autoridades sindicales. Brindar más y mejores beneficios es prioritario para tal fin.
- 4) Beneficios administrativos: SUR-app permite eficientizar y desburocratizar la tarea financiera de los sindicatos. Además de aumentar los controles y poder obtener información de calidad para la toma de decisiones.
- 5) Simplicidad en la implementación: SUR-app cuenta con un ecosistema de herramientas pensadas específicamente para sindicatos de simple y rápida implementación. Además el equipo de la empresa se encarga de todo el proceso. SUR-app no solo brinda la aplicación, el panel de control interno sino que también hasta el marketing dirigido a los usuarios.

Para concientizar y convencer sobre nuestra propuesta de valor se prevén realizar las siguientes acciones:

- 1) Reuniones con dirigentes sindicales (secretarios generales y encargados de las secretarías financieras y mutuales).
- 2) Reuniones con federaciones y confederaciones sindicales.
- 3) Charlas informativas y de capacitación para delegados.
- 4) Premios económicos a delegados sindicales que promuevan el uso de la aplicación

Como se vislumbra, la forma de ingreso a los sindicatos es mediante el convencimiento de sus autoridades, por ese motivo en una primera etapa un equipo de SUR-app capacitado a tal fin se dedicará exclusivamente a estas acciones de venta

5. Estructura de la organización: Recursos Humanos

Tal lo expresado, anteriormente los clientes serán los sindicatos, por lo que el proyecto se estructuró en 3 fases con el objetivo de llegar a los sindicatos más relevantes del país en términos de cantidad de afiliados, de la siguiente forma:

	Afiliados 2025	Fase	Fase	Año
Comercio	1.200.000	Fase 1	Fase 1	2025
UOCRA	404.000	Fase 1	Fase 2	2026
UPCN	388.000	Fase 1	Fase 3	2027
Sanidad	187.000	Fase 2		
Alimentación	189.000	Fase 2		
Gastronómicos	162.000	Fase 2		
Bancarios	162.000	Fase 3		
Luz y Fuerza	75.000	Fase 3		

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscador-de-sindicatos>

De esta manera, proponemos una estructura acorde para lograr abarcar de forma eficiente y costo-efectiva a los clientes.

En términos de Recursos Humanos, la compañía contará con un gerente general, 3 KAMs a incorporarse progresivamente según las fases del negocio, y 1 asistente administrativo. En cuanto a las condiciones más relevantes para cada rol:

El **Gerente General** de nuestra startup de créditos es el encargado de liderar y gestionar todas las operaciones diarias de la empresa. Este rol incluye la supervisión de un equipo compuesto por tres ejecutivos de cuenta y un administrativo. El core business de la empresa se centra en generar y mantener relaciones estratégicas con sindicatos, ofreciendo soluciones de crédito adaptadas a sus necesidades. El gerente general debe fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, promoviendo

el desarrollo profesional del equipo y asegurando que todos cumplan con sus objetivos y responsabilidades.

Además de liderar al equipo, el gerente general es responsable de identificar y establecer relaciones sólidas con sindicatos clave, entendiendo sus necesidades y ofreciendo soluciones de crédito personalizadas. Esto implica negociar y cerrar acuerdos que beneficien tanto a los sindicatos como a la empresa. También debe desarrollar y ejecutar estrategias de negocio que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, monitoreando y analizando el mercado de créditos para identificar oportunidades y amenazas.

Por último, el gerente general debe asegurar la eficiencia operativa de la empresa, optimizando procesos y recursos, y supervisar la administración financiera, incluyendo presupuestos, informes y control de costos. Es crucial que todas las operaciones cumplan con las regulaciones y normativas vigentes, implementando políticas y procedimientos internos para mantener altos estándares de cumplimiento y ética. La capacidad para trabajar de manera autónoma, tomar decisiones estratégicas y poseer habilidades excepcionales de comunicación y negociación son esenciales para el éxito en este rol.

El **Ejecutivo de Cuenta** en nuestra startup de créditos es responsable de gestionar y mantener relaciones sólidas con sindicatos que cuentan con más de 100.000 afiliados. Este rol es crucial para asegurar que las necesidades de los sindicatos se entiendan y se satisfagan de manera efectiva, facilitando todas las interacciones y servicios relacionados con la startup. El ejecutivo de cuenta actúa como el principal punto de contacto, asegurando una comunicación fluida y eficiente entre los sindicatos y la empresa.

Además de gestionar las relaciones, el ejecutivo de cuenta debe identificar oportunidades para mejorar y expandir los servicios ofrecidos, trabajando estrechamente con los sindicatos para desarrollar soluciones de crédito personalizadas que se adapten a sus necesidades específicas. Esto incluye la negociación de términos y condiciones, la resolución de problemas y la provisión de soporte continuo para garantizar la satisfacción y lealtad de los sindicatos. La capacidad para construir y mantener relaciones de confianza es esencial en este rol.

El ejecutivo de cuenta también debe colaborar con otros departamentos dentro de la startup para asegurar que todas las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a las regulaciones vigentes. Esto implica coordinar con el equipo administrativo y otros ejecutivos para optimizar procesos y recursos, y proporcionar retroalimentación valiosa para mejorar continuamente los servicios. La habilidad para trabajar de manera autónoma, tomar decisiones informadas y poseer excelentes habilidades de comunicación y negociación son fundamentales para el éxito en este puesto.

Finalmente el **Empleado Administrativo** en nuestra pequeña oficina es fundamental para asegurar el buen funcionamiento diario de la empresa. Este rol abarca una amplia gama de responsabilidades, desde la gestión de la limpieza y el mantenimiento de la oficina hasta la coordinación de pagos a proveedores y la gestión de cobranzas. El empleado administrativo debe ser altamente organizado y capaz de manejar múltiples tareas simultáneamente, garantizando que todas las operaciones administrativas se realicen de manera eficiente y puntual.

Además de las tareas administrativas generales, el empleado administrativo es responsable de mantener registros precisos y actualizados, gestionar el inventario de

suministros de oficina y coordinar con proveedores externos para asegurar que todos los servicios necesarios estén disponibles y funcionando correctamente. Este rol también implica la preparación y procesamiento de documentos financieros, como facturas y recibos, y la colaboración con el equipo contable para asegurar que todas las transacciones se registren correctamente.

El empleado administrativo debe ser un excelente comunicador, capaz de interactuar de manera efectiva con todos los miembros del equipo y con proveedores externos. La capacidad para resolver problemas de manera proactiva y mantener un ambiente de trabajo ordenado y eficiente es crucial. Este rol requiere una persona confiable y detallista, que pueda manejar la presión y adaptarse a las necesidades cambiantes de una oficina dinámica y en crecimiento.

Habiendo realizado la descripción de los roles, pasamos a monetizarlos, para lo que utilizamos el informe de octubre de la consultora Michael Page

Posiciones	Mediana		Grande	
	Nuevo Min.	Nuevo Máx.	Nuevo Min.	Nuevo Máx.
Gerente General (CEO)	\$ 11.000.000	\$ 14.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000
Director Financiero (CFO)	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000
Director Comercial (CCO)	\$ 7.500.000	\$ 11.000.000	\$ 10.000.000	\$ 16.000.000
Director de Operaciones (COO)	\$ 7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 9.000.000	\$ 14.000.000
Director de Recursos Humanos (CHRO)	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 8.500.000	\$ 14.000.000
Director de Tecnología (CTO)	\$ 8.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 15.000.000
Director de Marketing (CMO)	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000

Para el gerente general tomamos un salario de AR\$ 12.500.000 mensual .

Ventas (B2C)

Posiciones	Pequeña / Mediana		Grande	
	Nuevo Mín.	Nuevo Máx.	Nuevo Mín.	Nuevo Máx.
Gerente Comercial	\$ 5.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.500.000	\$ 9.000.000
Jefe de Ventas	\$ 3.800.000	\$ 4.700.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000
KAM	\$ 2.500.000	\$ 3.300.000	\$ 3.000.000	\$ 3.800.000

Ventas (B2B)

Posiciones	Pequeña / Mediana		Grande	
	Nuevo Mín.	Nuevo Máx.	Nuevo Mín.	Nuevo Máx.
Gerente Comercial	\$ 5.000.000	\$ 6.400.000	\$ 6.100.000	\$ 8.100.000
Business Developer	\$ 3.250.000	\$ 4.100.000	\$ 3.650.000	\$ 4.500.000
Ingeniero de Ventas	\$ 2.500.000	\$ 3.200.000	\$ 2.900.000	\$ 3.700.000

Para el ejecutivo de cuentas estamos considerando un salario de AR\$ 4.250.000 mensual

Finalmente, para el empleado o empleada administrativa estamos considerando un salario de AR\$ 1.500.000 mensual.

Ahora bien, para calcular el costo total compañía tenemos que considerar por sobre este input:

- Jubilación: 16% del salario bruto.
- PAMI (INSSJP): 2% del salario bruto.
- Obra Social: 5% del salario bruto.
- Asignaciones Familiares: 7,5% del salario bruto.

- Fondo Nacional de Empleo: 1,5% del salario bruto.
- Seguro de Vida Obligatorio: 0,03% del salario bruto
- ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo):
- Contribuciones Sindicales.

Estos costos pueden hacer que el costo total para el empleador sea significativamente mayor que el salario bruto del empleado, a veces hasta un 100% adicional. Es importante tener en cuenta todos estos factores al calcular el costo laboral total en Argentina.

Adicionalmente, para el caso del gerente general se incluye en el cálculo del costo la monetización de otros beneficios tales como: teléfono corporativo, cochera en la cercanía de la oficina, bono anual, reembolso en gastos personales.

Teniendo esto en consideración queda entonces monetizado:

Sueldo unitario	
Gerente General	12.500.000
KAM	4.250.000
Administración	1.480.000

Sueldo Total + Beneficios + Costos (Anual)	
Gerente General	276.250.000
KAM	93.925.000
Administración	32.708.000

Sueldo Total + Beneficios + Costos USD (Anual)	
Gerente General	162.500
KAM	55.250
Administración	19.240
Total	236.990

6. Estimación de ingresos

Para la presentación del modelo de negocios, se aclara que se trabajó con 3 escenarios (worst, base, best), y que en caso de no hacerse referencia explícita, se hablará sobre el escenario base.

Como se comentó anteriormente, el principal flujo de caja de SUR-App es el pago por parte de los sindicatos por el servicio recibido. Esto se hará en forma de “fee” sobre el monto de créditos dado, que comenzará siendo del 5% los primeros 3 años de proyecto, luego subirá al 8% por 3 años más, y finalmente se establecerá en el 10%. Estos montos fueron validados en las entrevistas realizadas con referentes sindicales de las principales organizaciones referidas en el presente trabajo, tanto secretarios generales como secretarios de finanzas

Tal lo expresado, los clientes serán los sindicatos, por lo que el proyecto se estructuró en 3 fases con el objetivo de llegar a los sindicatos más relevantes del país en términos de cantidad de afiliados, de la siguiente forma:

	Afiliados 2025	Fase
Comercio	1.200.000	Fase 1
UOCRA	404.000	Fase 1
UPCN	388.000	Fase 1
Sanidad	187.000	Fase 2
Alimentación	189.000	Fase 2
Gastronómicos	162.000	Fase 2
Bancarios	162.000	Fase 3
Luz y Fuerza	75.000	Fase 3

Fase	Año
Fase 1	2025
Fase 2	2026
Fase 3	2027

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscador-de-sindicatos>

Por otro lado, se toman las siguientes assumptions respecto de crecimiento poblacional, de acuerdo a las tendencias demográficas actuales.

	2026	2027	2028
Tasa de crecimiento poblacional	0,8%	0,8%	0,8%
Tasa de crecimiento negocio - Best	40%	36%	31%
Tasa de crecimiento negocio - Base	30%	26%	22%
Tasa de crecimiento negocio - Worst	20%	17%	14%
Derivada Best		-10%	-15%
Derivada Base		-12,5%	-18%
Derivada Worst		-15%	-20%

	2029	2030	2031
Tasa de crecimiento poblacional	0,8%	0,7%	0,7%
Tasa de crecimiento negocio - Best	24%	20%	15%
Tasa de crecimiento negocio - Base	17%	13%	9%
Tasa de crecimiento negocio - Worst	10%	8%	5%
Derivada Best	-20%	-20%	-25%
Derivada Base	-23%	-23%	-28%
Derivada Worst	-25%	-25%	-30%

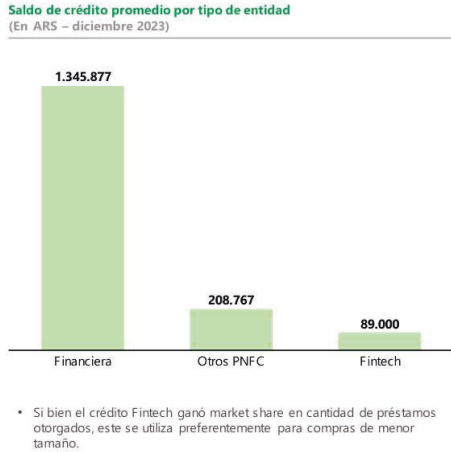
Asimismo, se considera el siguiente uptake % de afiliados a captar con préstamos (similares para todos los sindicatos)

	Y1	Y2	Y3
% Afiliados a captar con préstamos - Best	1,6%	2,2%	3,0%
% Afiliados a captar con préstamos - Base	1,2%	1,6%	2,0%
% Afiliados a captar con préstamos - Worst	0,8%	1,0%	1,1%
	Y4	Y5	Y6
% Afiliados a captar con préstamos - Best	4,0%	5,0%	5,9%
% Afiliados a captar con préstamos - Base	2,4%	2,8%	3,2%
% Afiliados a captar con préstamos - Worst	1,3%	1,4%	1,5%

	Y7	Y8	Y9	Y10
% Afiliados a captar con préstamos - Best	6,8%	7,5%	8,1%	8,5%
% Afiliados a captar con préstamos - Base	3,5%	3,7%	3,9%	4,0%
% Afiliados a captar con préstamos - Worst	1,6%	1,7%	1,7%	1,7%

Con estos dos primeros lineamientos se puede obtener el “q” del topline, es decir, la cantidad de préstamos que serán dados por los sindicatos y representarán la comisión para SUR-app. Ahora bien, pasemos a estimar el “p”, es decir, el monto promedio de cada crédito.

Para esto tomamos como base el informe de la cámara Argentina Fintech donde se apertura el monto promedio de créditos tomados en función del canal:



Corrigiendo por inflación los montos, podemos converger el monto promedio de un crédito Fintech al Salario Mínimo Vital y móvil de febrero 2024 (AR\$ 180.000), y al de los Otros Prestamos No financieros a aproximadamente AR\$ 500.000. siendo que la población a la que apuntamos es trabajadores registrados que en su mayoría deben ser asistidos por otros préstamos no financieros, y por otro lado siendo el SMVM un parámetro “estable” que nos puede servir de medida, , definimos rangos de créditos en referencia a dicho indicador:

	Min	Max	#SMVM
Micropréstamos	-	50.000	
Prestamo 1	50.000	270.000	1,5
Prestamo 2	270.000	540.000	3
Prestamo 3	540.000	900.000	5
Prestamo 4	900.000	1.260.000	7

Y luego sobre esta base se elaboró una primera estimación del monto promedio, aplicando una lógica decreciente en relación a los préstamos solicitados, es decir, a

mayor monto, menor cantidad de tomadores, y a mayor monto mayor plazo de devolución.

	Distribución Población	Monto Promedio 2024	TEA promedio	TEM	Plazo Promedio (meses)	Monto a devolver	Ganancia
Micropréstamos	35%	25.000	350%	13%	2	31.677	6.677
Prestamo 1	25%	160.000	325%	13%	3	221.511	61.511
Prestamo 2	20%	405.000	300%	12%	4	603.389	198.389
Prestamo 3	15%	720.000	275%	12%	5	1.139.189	419.189
Prestamo 4	5%	1.080.000	250%	11%	6	1.793.065	713.065

Con esta lógica, el monto promedio de un crédito para 2024 sería de AR\$ 447.000 y la ganancia promedio 2024 para el otorgador del crédito sería de AR\$ 155.924/crédito.

Aplicando las siguientes proyecciones de inflación para el período en cuestión (base 2024: 200%):

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Inflación	91%	60%	40%	30%	25%	18%	15%	10%	8%	5%

Se obtiene la evolución de los montos en los créditos que se refleja debajo:

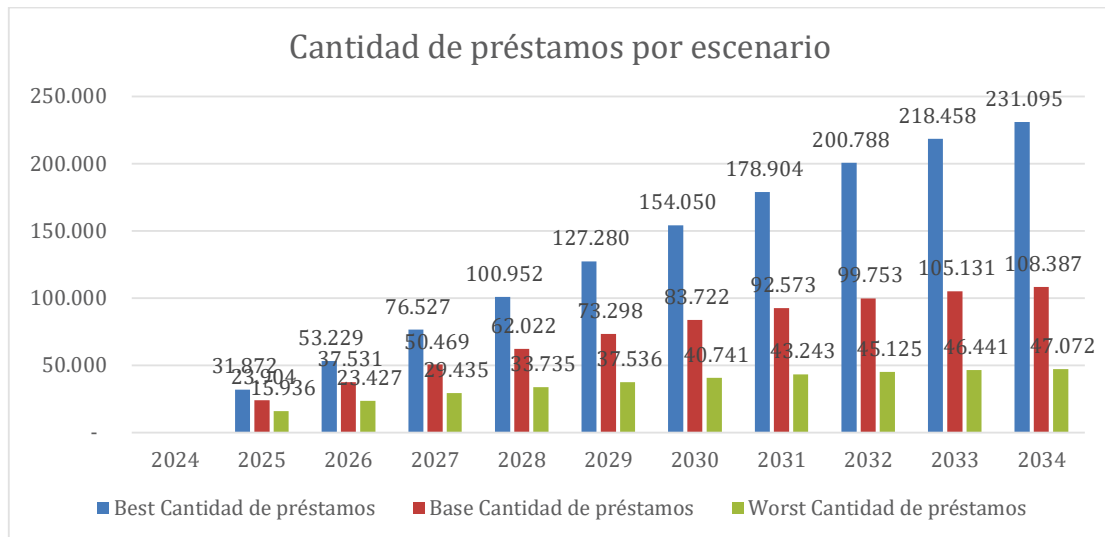
Monto promedio	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Micropréstamos	75.000	143.250	229.200	320.880	417.144	521.430	615.287	707.581	778.339	840.606
Prestamo 1	480.000	916.800	1.466.880	2.053.632	2.669.722	3.337.152	3.937.839	4.528.515	4.981.367	5.379.876
Prestamo 2	1.215.000	2.320.650	3.713.040	5.198.256	6.757.733	8.447.166	9.967.656	11.462.804	12.609.085	13.617.811
Prestamo 3	2.160.000	4.125.600	6.600.960	9.241.344	12.013.747	15.017.184	17.720.277	20.378.319	22.416.151	24.209.443
Prestamo 4	3.240.000	6.188.400	9.901.440	13.862.016	18.020.621	22.525.776	26.580.416	30.567.478	33.624.226	36.314.164
Weighted	875.250	1.671.728	2.674.764	3.744.670	4.868.070	6.085.088	7.180.404	8.257.465	9.083.211	9.809.868

Combinando las diferentes variables en un cuadro se llega al “q” promedio para cada año del ejercicio, verificando que se encuentra alineado con las assumptions de inflación y tipo de cambio, más una propuesta de spread sobre inflación para definir la TEA, que desciende en la medida que la inflación así lo hace, para ubicarse inicialmente en un 35%, y finalizar en el 25%. El supuesto subyacente detrás de esto es la función social del sindicato (recordemos que las TEA ofrecidas hoy en día por las billeteras/prestamistas duplican, triplican y hasta cuadruplican la inflación)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Inflación	91%	60%	40%	30%	25%	18%	15%	10%	8%	5%
TC	2.350	3.760	5.264	6.843	8.554	10.094	11.608	12.769	13.790	14.480
Spread	35%	35%	30%	30%	30%	30%	25%	25%	25%	25%
TEA Promedio	123%	81%	52%	39%	33%	23%	19%	14%	12%	7%
Monto Promedio	875.250	1.671.728	2.674.764	3.744.670	4.868.070	6.085.088	7.180.404	8.257.465	9.083.211	9.809.868

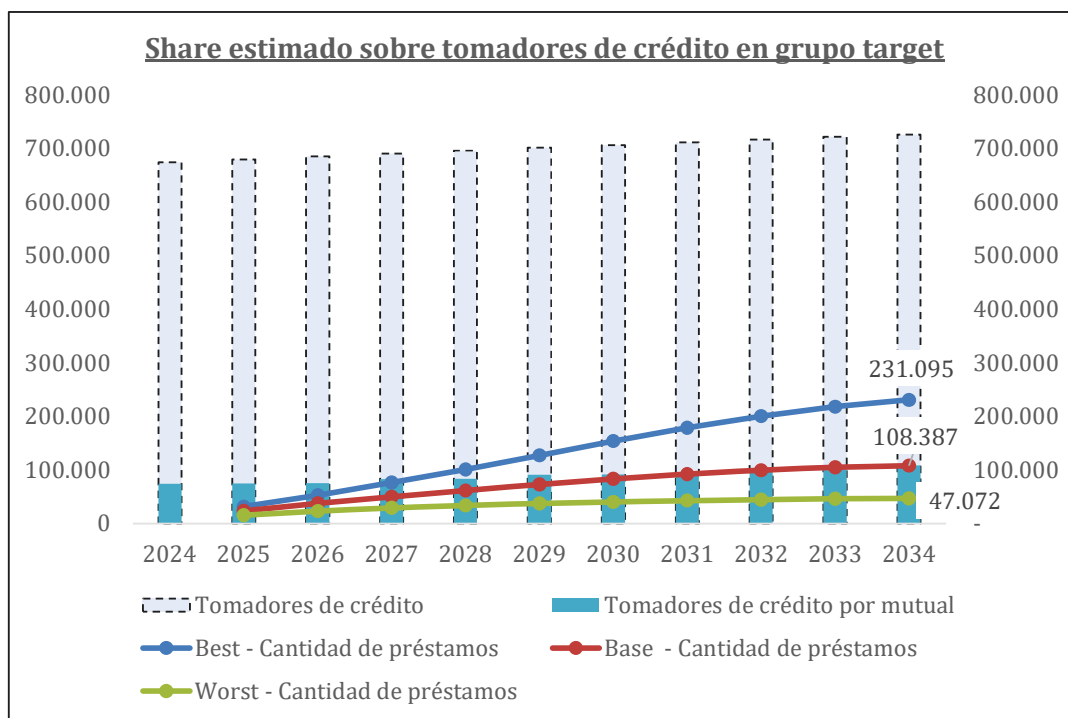
Resumiendo esta primera sección, entonces, de la incorporación de sindicatos como clientes, su cantidad de afiliados actual y el objetivo a capturar, se llega al “q” de nuestro topline, y por otro lado, del análisis de los créditos entregados por mutuales, con relación al SMVM, su asignación demográfica y evolución correlacionada con las variables macroeconómicas, obtenemos el “p”.

Clarificando en números y graficando el topline, la cantidad de préstamos por año por escenario será la siguiente:

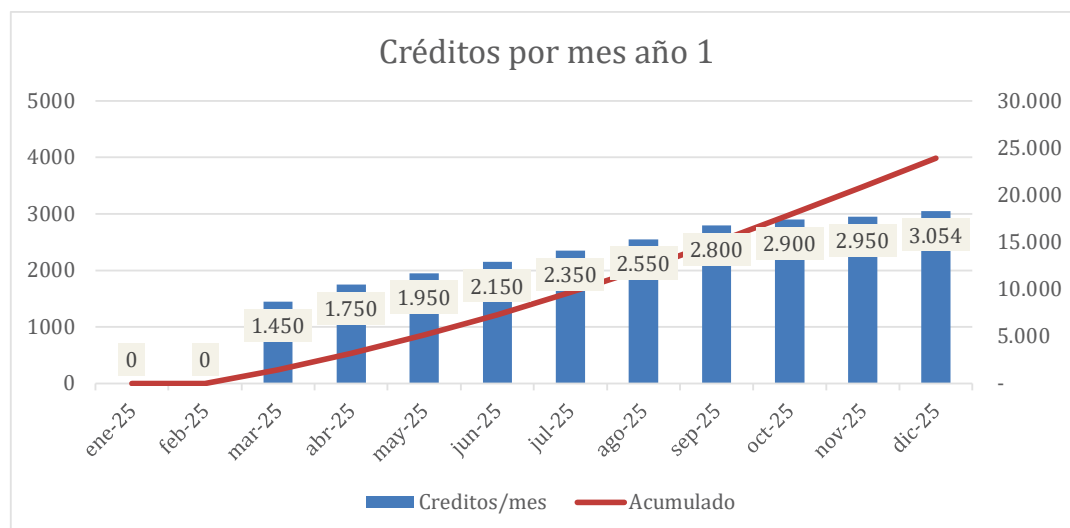


Tal lo conversado durante la defensa del presente trabajo, el flujo de fondos de todo el ejercicio se realiza en USD para despojar la variable inflación Para la determinación del monto promedio del préstamo se considera el monto promedio 2024 según el BCRA, se le aplica la inflación prevista y el TC esperado 2025, llegando a un monto promedio de USD 543, con un plazo promedio de 3.3 meses

Considerando que para 2021 había 400 mil créditos otorgados por Mutuales sindicales. Aplicando la proporción al ejercicio, en 2034 estaríamos capturando a la mitad de los mismos en el peor escenario, la totalidad en el base, y expandiendo sobre otras formas de crédito en el mejor (Cálculo en base a Reporte sobre las mutuales y las cooperativas de crédito en Argentina BCRA 2021)



Por otro lado, en el año 1 se establece un crecimiento progresivo de la cantidad de préstamos, que evolucionarán de la siguiente manera (gráfico solo para el base case):



Finalmente, para todo el ejercicio, se considera que los créditos otorgados hacia fin de año impactarán parcialmente en el año en curso y parcialmente en el siguiente, tomando en cuenta el plazo promedio de 3,3 meses, de la siguiente manera:

Crédito tomado en	% impacto año actual	% impacto año siguiente
Diciembre	0%	100%
Noviembre	39%	61%
Octubre	70%	30%

7. Estimación de costos

7.a Incobrabilidad

En primer lugar se asume una previsión de **incobrabilidad** de los créditos del 5%. Este número duplica la última publicación del BCRA que sitúa la morosidad en créditos en el 2.5%. Duplicamos este valor para darle robustez a los resultados del ejercicio. El capital incobrable entra dentro del Business Plan como un "no pago" por parte del sindicato a Sur. Es decir, si el afiliado no paga, el sindicato no cobra, y la empresa tampoco.

7.b Impuesto a los débitos y créditos

El impuesto sobre los débitos y créditos en cuentas bancarias, también conocido como "impuesto al cheque", es un tributo que se aplica en Argentina sobre los movimientos de fondos en cuentas bancarias. Este impuesto fue establecido por la Ley N° 25.413 y su alícuota puede ser fijada por el Poder Ejecutivo hasta un máximo del 6‰ (seis por mil) sobre el monto de los débitos y créditos efectuados en las cuentas. El impuesto se aplica no solo a los movimientos en cuentas bancarias, sino también a ciertas operaciones en efectivo y otros mecanismos que sustituyan a los débitos y créditos bancarios. Esto incluye, por ejemplo, los movimientos de fondos realizados por personas o entidades financieras, incluso cuando no se utilicen cuentas bancarias. El hecho imponible se perfecciona en el momento en que se realizan los débitos o créditos, sin deducción de comisiones, gastos u otros conceptos. se establece en el 6 por mil, según Ley 25.413 y se ubica como parte del margen en el P&L

7.c. Costo de Adquisición de usuarios

Se considera una comisión del 1% sobre ingresos destinada a la promoción y captación de nuevos usuarios. Pagar una comisión al delegado sindical que consigue nuevos usuarios para una app es crucial porque incentiva su participación activa en la promoción del servicio, aprovechando su influencia y confianza dentro del sindicato. Este incentivo no solo motiva al delegado a esforzarse más en la captación de usuarios, sino que también puede acelerar significativamente el crecimiento de la base de usuarios de la app. Además, al recompensar su esfuerzo, se fortalece la relación entre la empresa y el sindicato, creando un entorno de colaboración y beneficio mutuo que puede resultar en una mayor lealtad y satisfacción tanto para los usuarios como para los delegados.

7.d Costos de actualización, mantenimiento y ajustes de la App

Las tareas de actualización, mantenimiento y ajustes de una app son fundamentales para garantizar su correcto funcionamiento y su relevancia en el mercado. Estas tareas incluyen la corrección de errores o bugs que puedan surgir después del lanzamiento, asegurando que la app opere sin problemas y ofreciendo una experiencia de usuario óptima. Además, es crucial mejorar las funcionalidades existentes y agregar nuevas características basadas en las necesidades y sugerencias de los usuarios, lo que ayuda a mantener la app competitiva y atractiva

El mantenimiento de seguridad es otra tarea esencial, ya que implica actualizar los sistemas de seguridad para proteger la app contra posibles vulnerabilidades y amenazas. Esto asegura que los datos de los usuarios estén siempre protegidos. También es importante adaptar la app a nuevas tecnologías y estándares del

mercado, lo que puede incluir la compatibilidad con nuevas versiones de sistemas operativos o la integración de nuevas herramientas y servicios

Finalmente, las tareas de mantenimiento incluyen la optimización del rendimiento de la app, lo que puede implicar la reducción del tiempo de carga, la mejora de la eficiencia del uso de recursos y la resolución de problemas que afecten la experiencia del usuario. Mantener una app actualizada y bien mantenida no solo prolonga su vida útil, sino que también asegura que siga siendo útil y rentable a largo plazo

Según relevamientos de mercado, se estima en USD 22.500 por año (15% del costo de desarrollo de la APP)

7.e Costos de alquiler y mantenimiento de oficinas

Alquiler: Se asume un valor anual de USD 48.000, con un primer año en el que solo se utilizan 4 meses de oficina. Si bien se trata de una empresa de base digital y que proveerá un servicio B2B, es decir que la mayoría de los recursos humanos se desarrollarán de forma remota. Creemos importante contar con espacios físicos en Buenos Aires para poder brindar soporte a nuestro equipo así como poder realizar la comercialización y alianzas estratégicas.

En una primera etapa, utilizaremos espacios de oficinas y salas de reuniones en un piso disponible en el polo tecnológico de Buenos Aires. Esto tiene en mira el objetivo de dar confianza a los principales clientes y negociar con los dirigentes sindicales. Además de fijar un domicilio a los fines operativos dentro del perímetro requerido por el BCRA. Asimismo la ubicación en el llamado "Distrito tecnológico" de Buenos Aires a los fines obtener los beneficios e incentivos financieros dispuestos mediante la Ley 2972.

Los costos de mantenimiento de una oficina pequeña incluyen varios componentes esenciales para su funcionamiento eficiente y cómodo. Estos costos abarcan los servicios públicos como electricidad, agua, calefacción y aire acondicionado; limpieza y mantenimiento regular de la oficina y sus instalaciones; seguridad, incluyendo sistemas de alarma y cámaras de vigilancia; pagos a proveedores de servicios y suministros necesarios para las operaciones diarias; costos administrativos relacionados con la gestión de cobranzas y pagos de facturas; y finalmente, impuestos locales y seguros necesarios para proteger la oficina y su contenido. Estos elementos son cruciales para mantener una oficina pequeña operativa y eficiente, permitiendo que el equipo se concentre en sus tareas principales sin interrupciones. Se asume un costo de mantenimiento de las oficinas de USD 1.500/mes

7.f Costos de publicidad y marketing

Publicidad: se va incrementando progresivamente la inversión, desde USD 20.000 el primer año a USD 60.000 a partir del 2030. La publicidad digital es esencial para aumentar la visibilidad de la app de créditos entre los afiliados sindicales. Utilizar plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn permite segmentar los anuncios para llegar a los usuarios más relevantes, basándose en datos demográficos y de comportamiento. Las campañas en redes sociales deben ser atractivas y educativas, destacando los beneficios específicos de la app y cómo puede mejorar la vida financiera de los usuarios. Además, implementar campañas de Google Ads y optimizar el SEO del sitio web y la landing page son estrategias clave para aparecer en los primeros resultados de búsqueda relacionados con créditos y sindicatos. Esto asegura que la app sea fácilmente encontrada por aquellos que buscan soluciones financieras, aumentando así la tasa de conversión y la base de usuarios. Por otro lado, lo ya dicho en cuanto al establecimiento de alianzas estratégicas con sindicatos

es fundamental para la promoción y adopción de la app. Dentro de esto se incluye la organización de eventos y webinars educativos sobre finanzas personales y el uso de la app, proporcionando valor añadido y fomentando la confianza. Estas actividades no solo ayudan a captar nuevos usuarios, sino que también posicionan a la app como una herramienta confiable y útil dentro de la comunidad sindical. Las alianzas con sindicatos permiten un crecimiento más rápido y efectivo, aprovechando la influencia y el alcance de estas organizaciones para llegar a un público más amplio.

7.g Licencias de sistemas

Contar con un sistema operativo tipo Microsoft, como Windows, es crucial para una pyme startup de 7 empleados por varias razones. En primer lugar, Windows es uno de los sistemas operativos más populares y ampliamente utilizados en el mundo empresarial, lo que facilita la compatibilidad con una amplia gama de software y aplicaciones esenciales para las operaciones diarias. Esto incluye herramientas de productividad como Microsoft Office, que son fundamentales para la gestión de documentos, hojas de cálculo y presentaciones.

Además, la familiaridad de los empleados con el entorno Windows reduce la necesidad de capacitación adicional, permitiendo que el equipo se adapte rápidamente y trabaje de manera eficiente desde el primer día

La facilidad de uso y la interfaz intuitiva de Windows también contribuyen a una mayor productividad y menor tiempo de inactividad.

Por último, Windows ofrece robustas características de seguridad y actualizaciones regulares que protegen contra amenazas cibernéticas, lo cual es vital para cualquier empresa que maneje información confidencial

La capacidad de integrar y gestionar dispositivos y servicios en la nube a través de Windows también proporciona flexibilidad y escalabilidad, permitiendo que la startup

crezca y se adapte a nuevas necesidades tecnológicas sin complicaciones. Tal lo relevado con Microsoft el costo se establece en USD 5.000/año

8. Evaluación Económico/Financiera

8.a Inversión inicial y amortizaciones (CAPEX)

La inversión inicial requerida para el desarrollo de la App se establece en USD 165.000. Este monto surge de una doble validación con referentes de empresas desarrolladoras, a los que se les presentó el proyecto.

Por ser el core del negocio, el software (app) puede ser considerado CAPEX y amortizarse en un plazo de 10 años. De esta manera, la amortización se establece en USD 16.500/año

8.b Financiamiento

El monto inicial para comenzar a operar la compañía es de USD 469.000. Conseguir financiamiento bancario siendo dos personas no reconocidas en el ambiente y un proyecto innovador queda descartado, por lo que siendo un monto relativamente pequeño, y en pos de no comenzar a entregar share de la compañía anticipadamente, definimos fondear el proyecto los dos socios con ahorros previos. Por esta razón tampoco se consideran intereses ni costos de financiamiento en el proyecto

8.c Impuesto a las ganancias

El impuesto a las ganancias para empresas en Argentina es un tributo que se aplica sobre las ganancias netas obtenidas durante el año fiscal. Este impuesto es fundamental para la recaudación fiscal del país y se calcula restando de los ingresos brutos los costos y gastos permitidos por la ley para obtener la renta neta imponible.

se toma el 35% a partir del levantamiento del quebranto, esto se da en el escenario base en el año 2, y en el peor escenario en el año 3

8.d WACC.

El WACC, acrónimo de Weighted Average Cost of Capital (Costo Promedio Ponderado de Capital), es una métrica financiera fundamental utilizada para valorar proyectos y empresas. Representa el costo promedio que una empresa debe pagar por su capital, tanto de deuda como de capital propio. En esencia, el WACC se utiliza como una tasa de descuento para evaluar proyectos de inversión, determinar el valor de una empresa y calcular el retorno requerido para inversionistas y acreedores. El cálculo del WACC implica ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital de la empresa, considerando su tamaño relativo. Esto incluye el costo de la deuda, ajustado por impuestos, y el costo del capital propio, que estimaremos utilizando el modelo de valoración de activos financieros (CAPM). Para ello consideramos lo dicho anteriormente respecto al financiamiento, más un MRP del 10%, teniendo en cuenta que el Market Risk Premium (MRP), o Prima de Riesgo del Mercado, es la diferencia entre el rendimiento esperado de un portafolio de mercado y la tasa libre de riesgo. Este concepto es fundamental en finanzas, ya que representa la compensación adicional que los inversores exigen por asumir el riesgo de invertir en el mercado en lugar de optar por inversiones seguras, como los bonos del Tesoro. En términos simples, el MRP es la pendiente de la línea del mercado de valores (SML), que muestra la relación entre el riesgo y el rendimiento esperado. Este valor es crucial para los inversores y analistas financieros, ya que ayuda a determinar si una inversión ofrece un rendimiento adecuado en comparación con su nivel de riesgo. Por otro lado, utilizamos un beta de 1,14 teniendo en cuenta que el beta (β) es un coeficiente que mide la volatilidad o riesgo de una empresa en

comparación con el mercado en general. En el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital), el beta se utiliza para determinar el costo del capital propio (Ke) a través del modelo de valoración de activos financieros (CAPM). Este modelo establece que el rendimiento esperado de una inversión es igual a la tasa libre de riesgo más el beta multiplicado por la prima de riesgo del mercado ($R_m - R_f$)

El beta refleja cómo se espera que el rendimiento de una acción se mueva en relación con el mercado. Un beta de 1 indica que la acción se moverá en línea con el mercado, un beta mayor que 1 indica que la acción es más volátil que el mercado, y un beta menor que 1 indica que es menos volátil

En resumen, el beta es crucial en el cálculo del WACC porque ajusta el costo del capital propio para reflejar el riesgo específico de la empresa en comparación con el mercado, permitiendo una evaluación más precisa del costo total de capital y la viabilidad de proyectos de inversión

Bajo estos supuestos, tomando como referencia la web de Damodaran para obtener los valores de las variables, el WACC nos queda construido de la siguiente manera:

WACC	
E / (E + D)	100%
D / (E + D)	0%
Effective Tax Rate	35,0%
WACC	15,75%

Ke	15,75%
Kd	11,85%

Kd	
Risk Free	4,35%
Company Default Spread	7,50%
WACC	11,85%

Ke	
Risk Free	4,35%
Beta	1,14
MRP	10,00%
Ri	15,75%

Deuda	0
Equity	407
D/E	0%

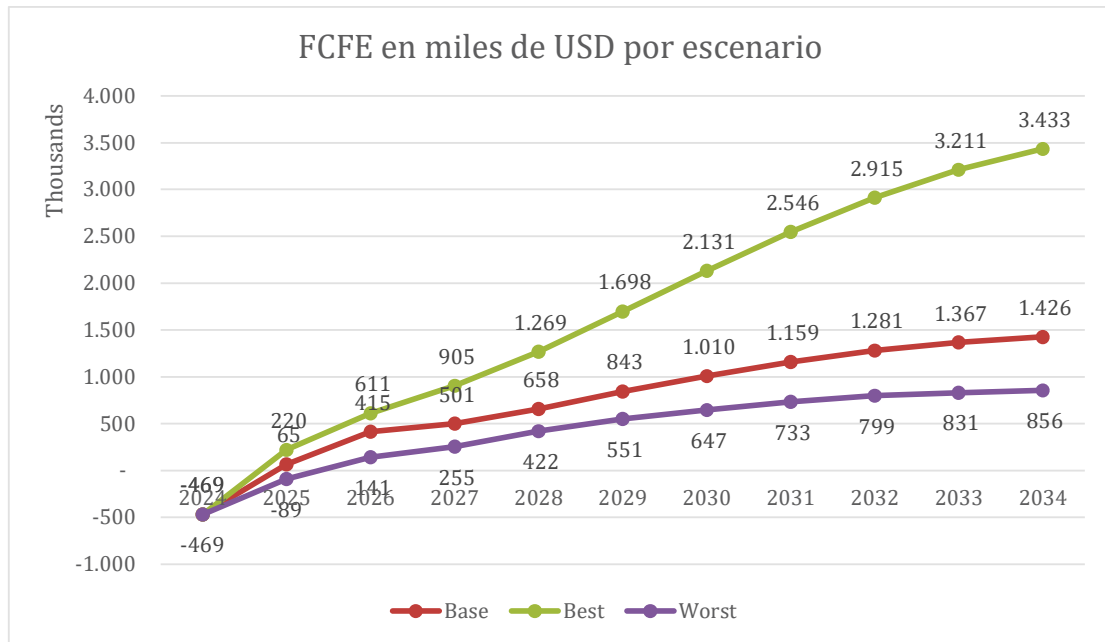
Es decir, tomamos un WACC del 15,75%, lo que suena razonable para un emprendimiento de estas características situado en un país como Argentina.

8.e FCFE.

Bajo estas condiciones, la proyección de FCFE nos queda de la siguiente manera para el escenario Base:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos USD	453.656	1.012.583	1.314.672	1.634.233	1.941.558	2.228.244	2.478.378	2.677.431	2.831.186	2.928.718	2.928.718
Previsión de incobrabilidad	-	24.685	56.643	65.734	81.712	97.678	114.412	123.766	133.872	141.555	146.436
Impuestos debidos y créditos	5.324	12.186	16.778	19.611	23.299	28.704	32.129	33.874	35.145	36.145	36.145
Costos adquisición usuarios	4.907	10.100	10.147	16.142	19.416	22.882	24.783	26.774	28.002	28.287	28.287
Actualización, Mantenimiento y Ajustes	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00	24.780,00
Total Costos Actualización y adqui	-	25.687	34.688	37.657	41.632	44.168	47.602	48.563	51.524	53.662	54.637
Costos Estructura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos	236.990	236.990	292.240	292.240	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490
Total costos Estructura	236.990	236.990	292.240	292.240	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490	347.490
Costos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquileres	16.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0	48.000,0
Publicidad	40.000	60.000	70.000	70.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	90.000	90.000
Licencias sistemas	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Mantenimiento Instalaciones	6.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Total Costos Operativos	67.000	131.000	141.000	141.000	151.000	151.000	151.000	151.000	151.000	161.000	161.000
Margen Operativo - EBITDA	202.660	65.410	492.064	762.026	1.002.204	1.268.626	1.544.570	1.772.686	1.967.416	2.084.184	2.184.611
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Varías	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Amortizaciones	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	303.990	48.910	475.564	745.525	986.834	1.272.026	1.528.070	1.757.356	1.944.916	2.077.604	2.168.111
Impuesto a las ganancias	-	77.169	260.934	260.934	345.392	445.209	534.825	615.075	680.720	727.161	758.839
Total Impuestos	-	77.169	260.934	260.934	345.392	445.209	534.825	615.075	680.720	727.161	758.839
Resultado Neto	303.990	48.910	398.394	484.591	641.442	826.817	993.246	1.142.281	1.264.195	1.350.443	1.409.272
CAPEX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda Neta nueva del ejercicio	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCFE	468.990	65.410	414.894	501.091	657.942	843.317	1.009.746	1.158.781	1.280.695	1.366.943	1.425.772

De la misma manera (P&L en los anexos), llegamos a la siguiente proyección de flujos de fondo por escenario:



Y el VAN para cada uno de los escenarios:

Comparativa entre escenarios	Worst	Base	Best
NPV (USD)	2.859.171	5.238.065	12.272.520
TIR (%)	51%	78%	116%
Payback (Años)	3,70	2,38	1,70

Es decir, aun en el peor escenario estaríamos generando una compañía de aproximadamente 2.9 Millones de dólares de valor presente, a partir de una inversión de USD 407.000 El total invertido es de USD 469K (165K de CAPEX y 304 K de OPEX), el payback period es de 2.4 años, y la TIR de 78%

9. Conclusiones.

1. **Oportunidad en el Nicho de Sindicatos:** existe una oportunidad significativa en el nicho de los sindicatos. Argentina tiene una alta tasa de sindicalización, con aproximadamente 4 millones de trabajadores afiliados a sindicatos, lo que representa un mercado considerable para servicios financieros especializados.
2. **Competitividad del Mercado Fintech:** El mercado fintech en Argentina es altamente competitivo, con un enfoque en "el ganador se lo lleva todo". Las fintech especializadas en pagos y créditos digitales han crecido notablemente, pero aún enfrentan el desafío de captar un volumen significativo de clientes. La estrategia de SUR-app se diferencia al centrarse en un nicho específico, lo que podría ofrecer una ventaja competitiva.
3. **Funcionalidades de la App:** SUR-app ofrece una variedad de funcionalidades que incluyen créditos al consumo, cuotificación de compras, pago de impuestos y servicios, cargas virtuales, pago con QR interoperable, contratación de seguros y beneficios. Estas funcionalidades están diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de los afiliados sindicales, facilitando su adopción y uso.
4. **Modelo de Negocio y Estrategia de Implementación:** El modelo de negocio de SUR-app se basa en la integración con los sindicatos, aprovechando sus canales de comunicación interna y la confianza que tienen con sus afiliados. La implementación incluye una fase piloto, capacitaciones, y un lanzamiento oficial con campañas de promoción. La estrategia también contempla la personalización de la app para grandes sindicatos y el uso de la marca propia

para sindicatos más pequeños.

5. **Proyecciones Financieras y Viabilidad:** Las proyecciones financieras indican que, incluso en el peor escenario, SUR-app generaría un valor presente neto positivo. El plan incluye un análisis detallado de los costos, ingresos y el cálculo del WACC, mostrando una TIR del 78% y un período de recuperación de 2.4 años en el escenario base. Esto sugiere que el proyecto es financieramente viable y tiene un potencial significativo de crecimiento.

10. Bibliografía.

- 1) BCRA. (2024). COMUNICACIÓN “A” 7535. Ver en:
<https://www.bcra.gob.ar/pdfs/texord/t-apnf.pdf>
- 2) BCRA. (2024). COMUNICACIÓN “A” 7907. Ver en:
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-snp-ppsp.pdf>
- 3) BCRA. (2024). Informe de Inclusión Financiera. Ver en:
<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-inclusion-financiera-202302.asp>
- 4) BCRA. (2024). Informe de Pagos Minoristas. Ver en:
<https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-pagos-minoristas.asp>
- 5) BCRA. (2024). Informe de Proveedores No Financieros de Crédito. Ver en:
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe-proveedores-no-financieros-credito-junio-2024.pdf>
- 6) BCRA. (2024). Régimen Informativo de Transparencia . Ver en
https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Regimen_de_transparencia.asp
- 7) Biagosch, F. A. (2020), Asociaciones Mutuales, Argentina, Edición Editorial AD-HOC SRL.
- 8) BID.(2022) Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación. Ver en:
<https://publications.iadb.org/es/fintech-en-america-latina-y-el-caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion>
- 9) Cámara Argentina de Fintech. (2023). Informe de Inclusión Financiera.

Veren:<https://camarafintech.org/informe-de-inclusion-financiera-1er-semester-2023>

- 10) Carlos Tomada, Diego Schleser y Matías Maito, (2018) Radiografía de la sindicalización en Argentina, Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo. -UNSAM, ver en :
<https://noticias.unsam.edu.ar/2018/10/16/radiografia-de-la-sindicalizacion-en-la-argentina/>
- 11) CASTELLI, B. (1999) Camino a la Economía Social “Mutualismo, Sindicalismo, Cooperativismo”, Argentina, Edición Editorial Docencia.AD-HOC SRL.
- 12) Consultora “We Are Social”.(2024) Informe 2024 sobre los datos del campo digital concernientes a la Argentina. consultora Ver en :
<https://wearesocial.com/es/blog/2024/01/digital-2024/>
- 13) Delfini, M. (2013). La afiliación sindical en Argentina. Análisis sobre sus determinantes. Revista Internacional De Sociología, 71(1), 91–114. Recuperado de <https://doi.org/10.3989/ris.2012.01.24>
- 14) INDEC – Instituto de Estadística y Censo Ver en:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec- InformesTecnicos>
- 15) Ley orgánica de mutuales N° 20.321 y Resoluciones de INAES. Ver en:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25392/texact.htm>
- 16) Marshall, A. y Groisman, F, (2005). “Sindicalización en la Argentina: Análisis desde la perspectiva de los determinantes de la afiliación individual”. 7.º Congreso nacional de ASET. Buenos Aires.

<https://aset.org.ar/congresos-antiores/7/pdf/07004.pdf>

- 17) OIT– Organización Internacion del Trabajo.(2023) Panorama Laboral en America Latina y el Caribe 2023, Ver en: <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/panorama-laboral-2023-de-america-latina-y-el-caribe>
- 18) OIT– Organización Internacion del Trabajo.(2024)Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2024, Ver en: <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2024>
- 19) Peralta, Maria Gabriela(2021), Fintech y Banca Digital: Análisis integral, tratamiento tributario y regulatorio. Argentina, Editorial La Ley.
- 20) Roitter, S; Delfini, M. y Erbes A. (2011) Participación sindical de los trabajadores en Argentina: principales determinantes y tendencias. Relations Industrielles.
- 21) Zapata, Augusto (2024), “Estudio de factibilidad de SUR-app, una billetera virtual para sindicatos” elaborado por Augusto Zapata.” UTDT.

11. Glosario.

- 1) “**BCRA**” significa el Banco Central de la República Argentina.
- 2) “**Usuario**” significa la persona humana y/o jurídica que utilizará los servicios de Cuentas de Pago de la empresa con capacidad legal para contraer derechos y obligaciones bajo la ley argentina, que será dado de alta siempre que hubiera aprobado los requisitos de la Política de “Conozca a su usuario” y las normas aplicables a la prevención de lavado de activos y terrorismo a ser cumplidos por la empresa.
- 3) “**Cliente**” significa una asociación sindical legalmente constituida y adecuada a la Ley de Asociaciones Sindicales - Ley N° 23.551 y sus modificatorias de la República Argentina.
- 4) “**Cuentas de Pago**” se refieren a las cuentas de libre disponibilidad ofrecidas por la empresa a sus usuarios para ordenar y/o recibir pagos y cuyos fondos se encuentren a la vista en cuenta bancaria reflejados en un saldo de libre disponibilidad para el usuario, pudiendo dicho saldo aumentar o disminuir de acuerdo a la utilización que el usuario le otorgue a su cuenta.
- 5) “**Esquema de pago**” se refiere al sistema de reglas comerciales, técnicas y/o operativas que hacen posible las transferencias de fondos o pagos en los que intervienen tres partes: un ordenante, un receptor, y uno o más PSP. Un medio de pago puede tener uno o más esquemas de pago alternativos. Todo Esquema de Pago debe tener un administrador que define estas reglas y es el responsable de su adecuación al marco legal y normativo vigente.
- 6) “**Política de Conozca a su usuario**” significa el proceso de debida diligencia con el envío por parte del usuario de los documentos legales e impositivos que lo identifican. Es decir, a las personas humanas se les requiere el envío de una autofoto

en la que aparezca con su documento nacional de identidad (frente y contrafrente), se les realiza el análisis de NOSIS Manager y Compliance correspondiente y se le solicita información financiera adicional (pudiendo incluir, constancia de monotributo, recibo de sueldo, certificación contable, entre otras). Por su parte, a las personas jurídicas se les requiere la presentación de la documentación societaria correspondiente (incluyendo estatuto social, inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos, estados contables, poderes vigentes, entre otros) y también se les realiza el NOSIS Manager y Compliance a la persona jurídica y sus respectivos accionistas. En base a esta información y con el análisis realizado por el área de Compliance se obtienen los parámetros normales y habituales operacionales del usuario.

7) **“Proveedor de servicios de pago”** o **“PSP”** se refiere a las personas jurídicas que, sin ser entidades financieras, cumplan al menos una función dentro de un esquema de pago minorista, en el marco global del sistema de pagos. Los pagos minoristas incluyen las transferencias de fondos o pagos de alto y bajo valor, con la excepción de los pagos de entidades financieras entre sí y con el BCRA que son consideradas mayoristas.

8) **“Proveedores No Financieros de Crédito”** o **“PNF”** se refiere a aquellas compañías que, sin ser entidades financieras de acuerdo a la Ley 21.526, realizan - como actividad principal o accesoria- la oferta de crédito al público en general.

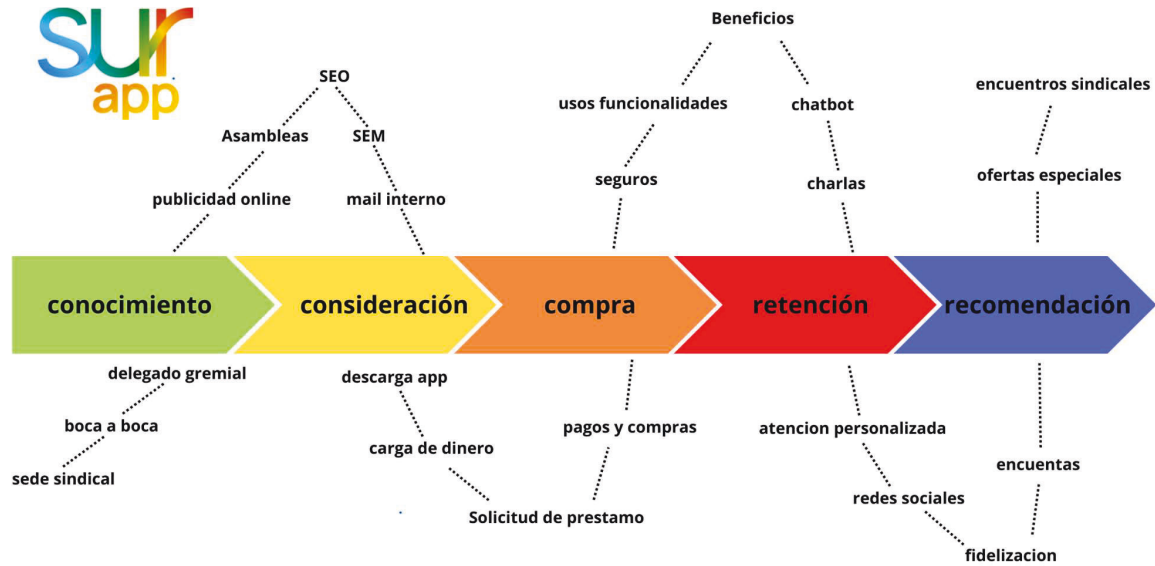
9) **“Préstamo personal”** o **“Préstamo al consumo”** se refiere a un crédito otorgado por una entidad autorizada por el BCRA a personas naturales, que le permite obtener dinero en efectivo para satisfacer cualquier necesidad económica contra la devolución del capital más un interés pactado en un plazo medio de tiempo.

10) “**OIT**” se refiere a la Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

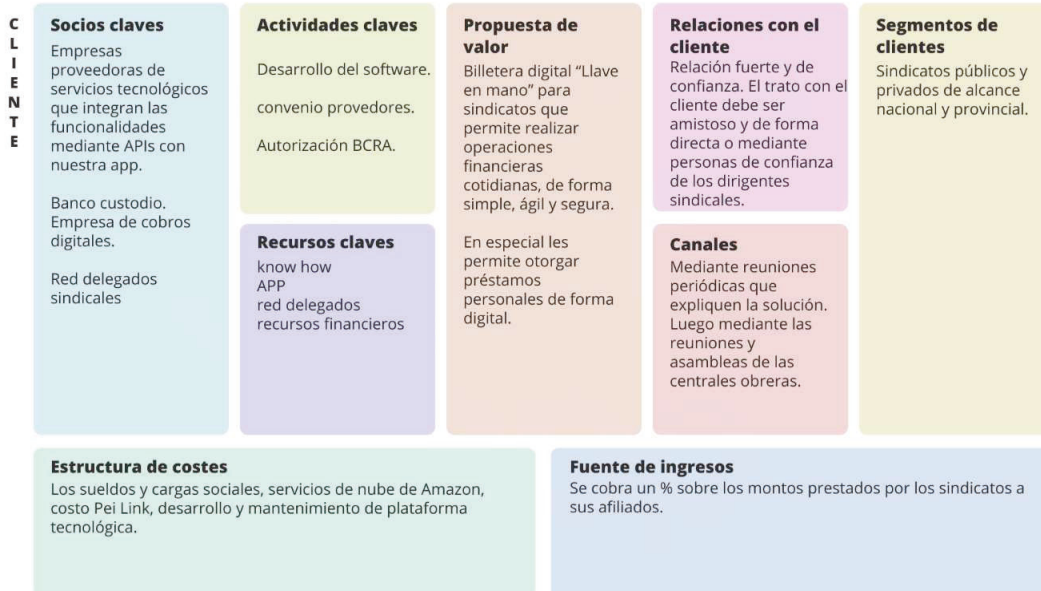
11) “**INDEC**” se refiere al Instituto Nacional de Estadística y Censos es un organismo público desconcentrado de carácter técnico que opera dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina.

12. Anexos

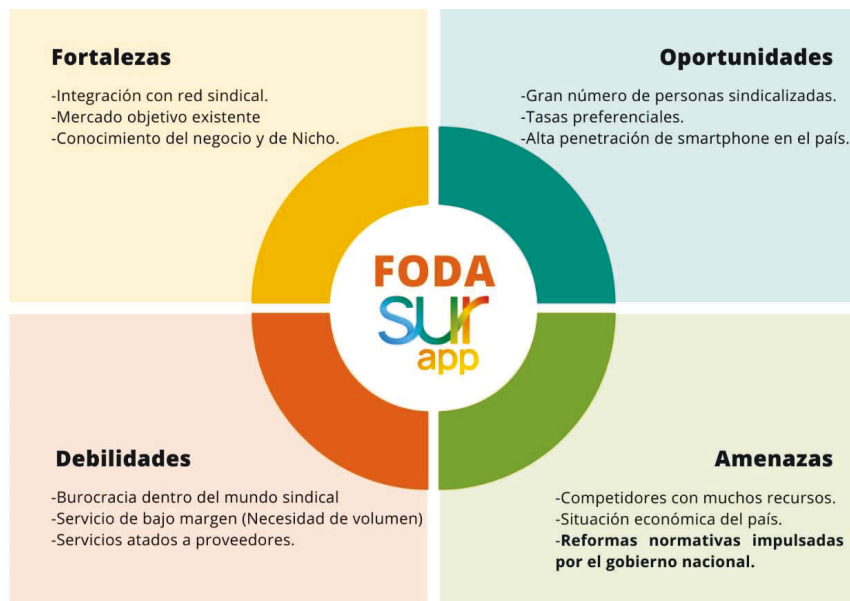
12.a Mapa de recorrido del cliente



12.b Canvas Value Proposition

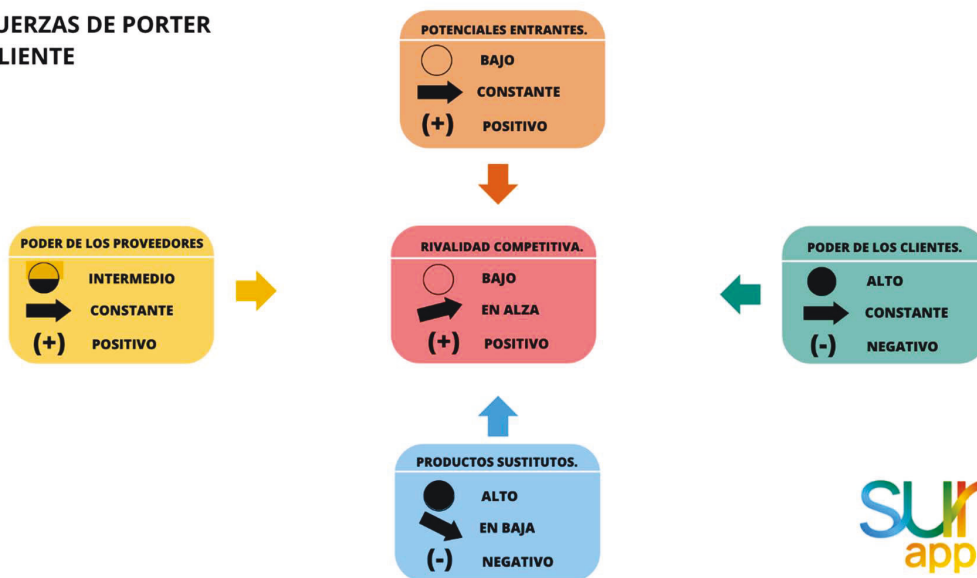


12.c FODA

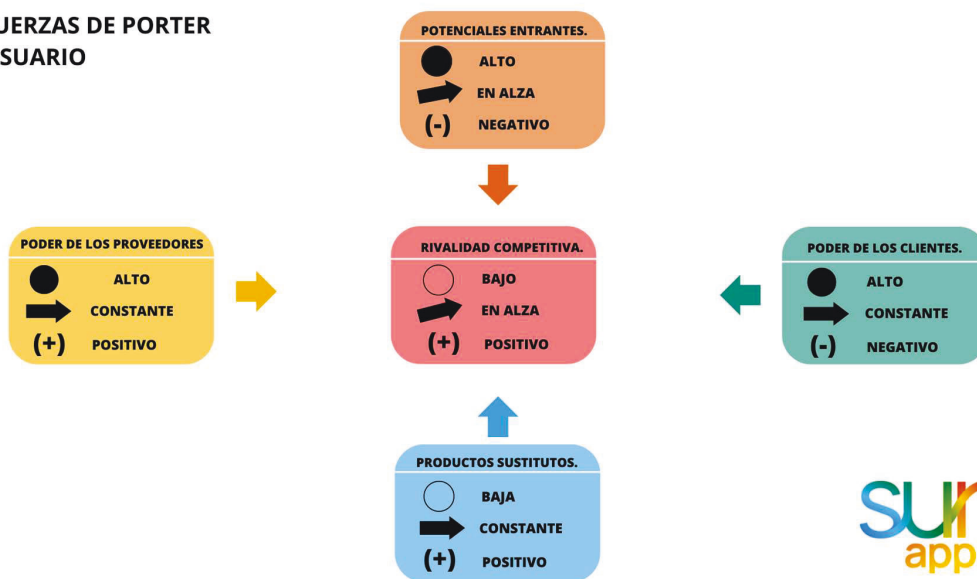


12.d Análisis de fuerzas de Porter

FUERZAS DE PORTER CLIENTE



FUERZAS DE PORTER USUARIO



12.e Branding



Mazzard
Helvetica Now

Font



10

12.f P&Ls

Worst Case	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos USD	329,131	638,969	773,362	897,455	1,002,605	1,092,386	1,163,335	1,217,093	1,255,273	1,275,337	
Previsión de incobrabilidad	-	16,457	31,945	44,873	50,140	54,619	58,167	60,855	62,784	63,787	
Provisiones de cobros y créditos	-	3,950	7,667	10,769	12,034	13,109	13,960	14,605	15,063	15,304	
Costos adquisición usuarios	-	4,937	10,100	13,147	16,342	19,416	22,282	24,753	26,774	28,312	
Actualización, Mantenimiento y Ajustes	-	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00
Total Costos Actualización y adqui:	-	29,687	34,880	37,897	41,092	44,166	47,032	49,503	51,524	53,062	54,037
Costos Estructura	-	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990
Sueldos	-	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990
Total costos Estructura	-	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990
Costos Operativos	-	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Alquileres	-	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Publicidad	-	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Licencias sistemas	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Mantenimiento instalaciones	-	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00
Total Costos Operativos	-	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000	131,000
Margen Operativo - EBITDA	-	303,990	603,952	441,177	254,277	312,230	407,975	479,135	531,619	615,694	633,733
Amortizaciones	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Total Amortizaciones	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias	-	-	-	879,73	109,290,62	142,791,37	167,637,32	190,125,30	207,066,74	215,563,05	221,806,60
Total Impuestos	-	-	-	879	109,281	142,791	167,637	190,125	207,067	215,563	221,807
Resultado Neto	-	303,990	105,452	124,677	238,655	405,011	534,267	630,333	716,840	814,957	839,040
CAPEX	-	165,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda Nueva del ejercicio	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCFE	-	468,990	88,952	141,177	255,155	421,511	550,767	646,833	733,340	831,457	855,540

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Best Case											
Ingresos APS	1,022,852,160	2,528,202,391	4,554,427,511	7,209,630,246	10,453,336,614	14,170,137,871	18,102,011,575	21,941,571,856	25,304,865,258	28,107,071,369	
Ingresos USD	658,287	1,423,486	1,577,646	2,628,553	3,342,556	4,667,523	4,750,595	5,257,523	5,855,355	6,226,155	
Previsión de incobrabilidad	-	32,913	71,174	98,862	131,758	167,150	203,376	237,525	267,676	292,776	311,007
<i>Impuestos oblicuos y créditos</i>	-	7,000	15,000	20,732	31,631	40,111	48,000	57,007	64,200	70,265	74,642
Costos adquisición usuarios	-	4,837	10,120	13,167	18,416	24,763	22,282	24,763	28,754	28,752	29,267
<i>Actualización, Mantenimiento y Ajustes</i>	-	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000	24,750,000
Total Costos Actualización y adqui	-	25,667	34,666	37,857	41,632	44,166	47,632	48,563	51,524	53,062	54,637
Costos Estructura											
Sueldos	-	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990
Total costos Estructura	-	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990	236,990
Costos Operativos											
Alquileres	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000
Publicidad	40,000,000	60,000,000	60,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000
Licencias sistemas	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Mantenimiento instalaciones	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Total Costos Operativos	67,000	131,000	131,000	141,000	141,000	141,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000
<i>Margen Operativo - EBITDA</i>	303,990	219,772	677,180	1,362,942	2,662,659	3,263,614	3,600,055	4,478,042	4,800,842	5,271,867	
Amortizaciones											
Varías	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Total Amortizaciones	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Total Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	303,990	203,272	860,610	1,367,390	1,926,442	2,586,199	3,253,314	3,891,555	4,458,842	4,914,312	5,255,463
Impuesto a las ganancias	-	-	285,962,27	478,596,07	674,254,55	805,853,68	1,022,044,32	1,220,000,21	1,500,594,75	1,720,000,21	1,839,412,18
Total Impuestos	-	-	265,362	478,586	674,255	905,170	1,138,660	1,362,044	1,560,595	1,720,000	1,839,412
Resultado Neto	303,990	203,272	594,648	888,803	1,252,187	1,681,029	2,114,654	2,529,511	2,898,247	3,194,303	3,416,051
CAPEX	-	165,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda Meta nueva del ejercicio	-	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCFE	468,990	219,772	611,148	905,303	1,268,687	1,697,529	2,131,154	2,546,011	2,914,747	3,210,803	3,432,551

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos USD	453.656	1.012.583	1.374.672	1.634.233	1.941.558	2.228.244	2.478.318	2.677.431	2.831.198	2.928.718	2.928.718
Previsión de incobrabilidad	-	24.668	50.649	68.734	81.712	97.678	111.412	123.872	133.872	141.559	146.436
Impuestos débiles y créditos	-	5.924	12.166	18.776	26.709	37.259	50.694	67.829	90.000	119.994	161.945
Costos adquisición usuarios	-	4.837	10.100	13.947	18.742	24.418	32.202	43.753	59.774	80.382	108.297
Actualización, Mantenimiento, y Ajustes	-	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000	24.750.000
Total Costos Actualización y adqui	-	28.697	34.960	37.697	41.652	44.166	47.632	49.503	51.524	53.062	54.637
Costos Estructura	-	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990
Sueldos	-	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990
Total costos Estructura	-	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990	236.990
Costos Operativos	-	16.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0	48.000.0
Alquileres	-	40.000	60.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Publicidad	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Licencias sistemas	-	6.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Mantenimiento Instalaciones	-	67.000	482.000	782.000	1.000.000	1.000.000	1.544.570	1.770.000	1.867.418	2.064.104	2.104.617
Total Costos Operativos	-	67.000	131.000	141.000	141.000	141.000	151.000	151.000	151.000	151.000	151.000
Margen Operativo - EBITDA	-	387.000	422.684	782.025	1.000.234	1.200.226	1.544.570	1.770.000	1.867.418	2.064.104	2.104.617
Amortizaciones	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Varías	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Total Amortizaciones	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	-	303.990	475.564	745.525	986.834	1.272.026	1.528.070	1.757.356	1.944.916	2.077.604	2.168.111
Impuesto a las ganancias	-	-	77.000.000	280.000.000	245.000.000	445.000.000	574.000.000	615.000.000	680.000.000	727.000.000	758.000.000
Total impuestos	-	-	77.169	280.934	345.392	445.209	534.825	615.075	680.720	727.161	758.839
Resultado Neto	-	303.990	398.394	484.591	641.442	826.817	993.246	1.142.281	1.264.195	1.350.443	1.409.272
CAPEX	-	655.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda Nueva del ejercicio	-	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Amortizaciones	-	-	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
FCFE	-	468.990	414.894	501.091	657.942	843.317	1.009.746	1.158.781	1.280.695	1.366.943	1.425.772