

**Universidad Torcuato Di Tella**  
Escuela de Negocios  
Maestría en Dirección de Empresas - MBA  
Plan de Negocios - Trabajo Final de Graduación

**“Estudio de factibilidad de SUR-app, una billetera virtual para sindicatos”**

Alumno:  
Augusto Zapata

Tutor:  
Martin Gradel

Buenos Aires, diciembre 2024

<b>1.- Resumen Ejecutivo.</b>	<b>3</b>
<b>2.- SUR-app.</b>	<b>3</b>
<b>4.- Nicho de mercado.</b>	<b>10</b>
<b>5.- El cliente y el usuario.</b>	<b>14</b>
5.a.- Mapa de empatía.	15
5.b.- Arquetipo.	18
5.c.- Mapa de recorrido del cliente.	19
<b>6.- Propuesta de Valor.</b>	<b>20</b>
6.a.- Value Proposition Canvas.	20
6.b.- Diferenciación y ventaja competitiva.	22
6.d.- Funcionalidades.	26
7.d.- PESTEL.	31
<b>8.- Plan de Marketing.</b>	<b>38</b>
8.a.- Plan de medios y promoción.	38
8.b.- Credibilidad.	40
8.c.- Posicionamiento.	40
8.e.- Requisito Normativo.	42
8.f.- Plan marketing dirigido a sindicatos.	43
<b>9.- Recursos, procesos y plan operativo del negocio.</b>	<b>44</b>
9.a.- Recursos clave.	44
9.b.- Actividades clave.	45
9.c.- Descripción operativa.	46
9.c.i.- Alcance.	46
9.c.ii.- Servicios - finalidad.	47
9.c.iii.- Beneficios.	47
9.c.iv.- Medios de cobro o recaudación.	48
9.c.v.- Medios de pago.	48
9.c.vi.- Cuentas de pago que ofrece.	50
9.c.viii.- Modos de restitución de fondos.	54
9.d.- Indicadores.	55
9.f.- Calidad.	56
9.g.- Plan de Implementación.	57
<b>10.- Conclusiones.</b>	<b>59</b>
<b>11.- Bibliografía.</b>	<b>61</b>
<b>12.- Glosario.</b>	<b>63</b>

## **1.- Resumen Ejecutivo.**

El presente trabajo se basa en la elaboración de un minucioso estudio de factibilidad para la elaboración del plan de negocios de SUR-app.

SUR-app es una plataforma que desafía los procesos burocráticos permitiendo que el sistema sindical argentino emprenda un camino de transformación digital en su infraestructura financiera.

Mediante SUR-app los sindicatos pueden brindar a sus afiliados una aplicación móvil, poniendo en su mano un ecosistema de soluciones financieras como una billetera virtual, una tarjeta internacional, otorgar préstamos, cuotificar compras y una amplia variedad de servicios digitales más.

Desde SUR-app facilitamos la infraestructura tecnológica necesaria para que el sistema sindical argentino pueda brindar servicios fintech.

El valor presente neto del proyecto es 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%.<sup>1</sup>

## **2.- SUR-app.**

SUR-app es una plataforma que desafía los procesos burocráticos permitiendo que el sistema sindical argentino emprenda un camino de transformación digital en su infraestructura financiera.

Mediante SUR-app los sindicatos pueden brindar a sus afiliados una aplicación móvil, poniendo en su mano un ecosistema de soluciones financieras como una billetera virtual, una tarjeta internacional, otorgar préstamos, cuotificar compras y una amplia variedad de servicios digitales más.

SUR-app se enfoca en un modelo de negocios B2B (del inglés business-to-business) en el cual se facilita la infraestructura tecnológica necesaria para que el sistema sindical argentino pueda brindar servicios fintech.

---

<sup>1</sup> Según el trabajo: “ Estudio de viabilidad económico financiera” elaborado por el Ing. Juan Rey.

### **3.- Necesidad y oportunidad de negocio.**

#### **3.a.- Generalidades del entorno Fintech.**

En la actualidad el mundo entero se encuentra en un claro proceso de digitalización del dinero. Cientos de nuevas empresas nacen con el objetivo de brindar algún tipo de servicio financiero a través de la tecnología. Este nuevo ecosistema, se lo denomina Fintech.

Argentina no es la excepción. El ecosistema fintech es uno de los más dinámicos de la economía local. Las fintech de las verticales "pagos digitales" y "créditos digitales" son las más desarrolladas en los últimos años según indica la Cámara Argentina de Fintech.<sup>2</sup>

Este mercado es sumamente competitivo, puesto que el mayor desafío de las empresas es la captación de un volumen considerable de clientes. Lo desafiante es su dinámica de "winner-takes-all", es decir que una empresa o un grupo reducido de compañías que desarrollen un producto digital que satisface a los consumidores en un primer momento se llevan una gran parte del mercado. Esta etapa ya se realizó en el país, contando con empresas líderes del mercado.

En paralelo nace una nueva modalidad de negocios llamado "BaaS- banking as a service" ("banca como servicio") y/o "FaaS- fintech as a service" ("fintech como servicio"), empresas que ponen los servicios bancarios/financieros digitales al alcance de prácticamente cualquier tipo de organización y/o negocio .

En la práctica, algunos llaman FaaS a las empresas de tecnología que brindan soluciones financieras como BaaS para negocios de diferentes segmentos. Mientras tanto, otros usan FaaS como sinónimo de BaaS. En el presente plan de negocios siguiendo la costumbre de la región utilizaremos esta última acepción.

Entonces un proveedor BaaS tiene la finalidad de permitir que cualquier organización y/o empresa, sin importar dónde actúe, ofrezca productos financieros. Todo esto, a través de la integración con diversas tecnologías.

Las fintech de las verticales "Pagos digitales" y "créditos digitales" desarrollan un

---

<sup>2</sup> <https://camarafintech.org>

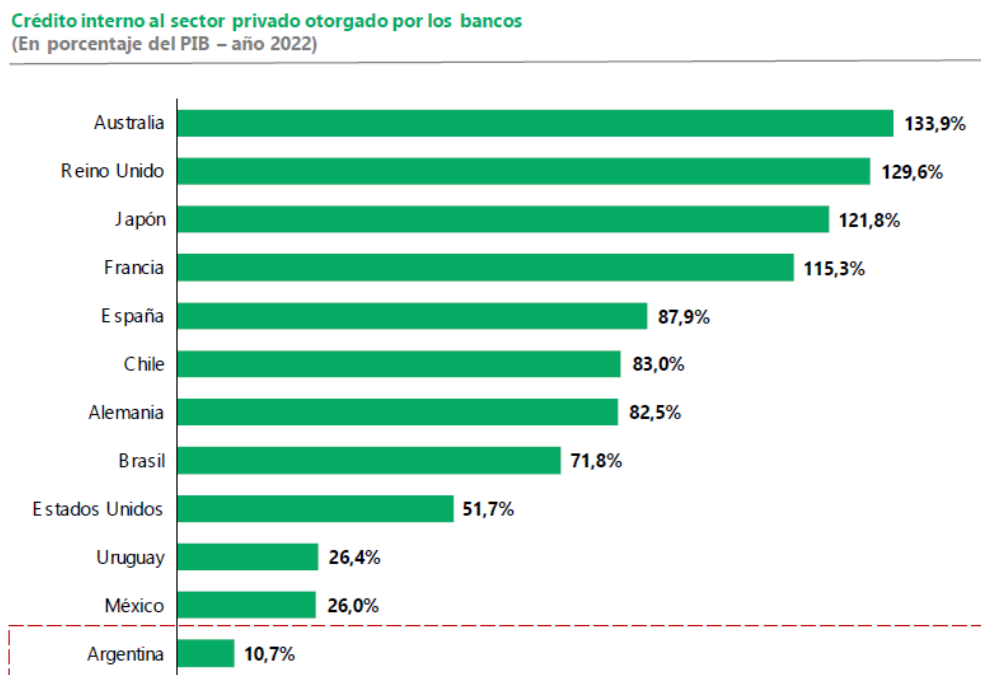
modelo de negocios B2C (Business-to-Consumer) y los BaaS se integran dentro del mercado B2B es una (Business-to-Business).

En nuestro país de la mano del talento local e ideas innovadoras, diversos emprendimientos de base tecnológica crecieron al punto de volverse Unicornios (valorización mayor a US\$ 1.000 Millones) y de esos emprendimientos varios se enfocan en la digitalización de distintos servicios financieros, ya sean como negocios B2C o B2B.

Ahora bien, sin renunciar al ideal emprendedor argentino de crear más y mejores unicornios. Nuestro trabajo se centra en un gran desafío pero más terrenal, enfocarnos en un nicho de mercado y lograr brindar un servicio que solucione una problemática concreta, obteniendo su recompensa económica.

### 3.b.- El mercado de créditos fintech en Argentina.

Poniendo el foco en nuestro país en particular, para pasar a dar mayores precisiones sobre el mercado de créditos fintech, nos basamos en el “Informe de crédito fintech Q4 2023” realizado por la cámara fintech y el ITBA.<sup>3</sup>



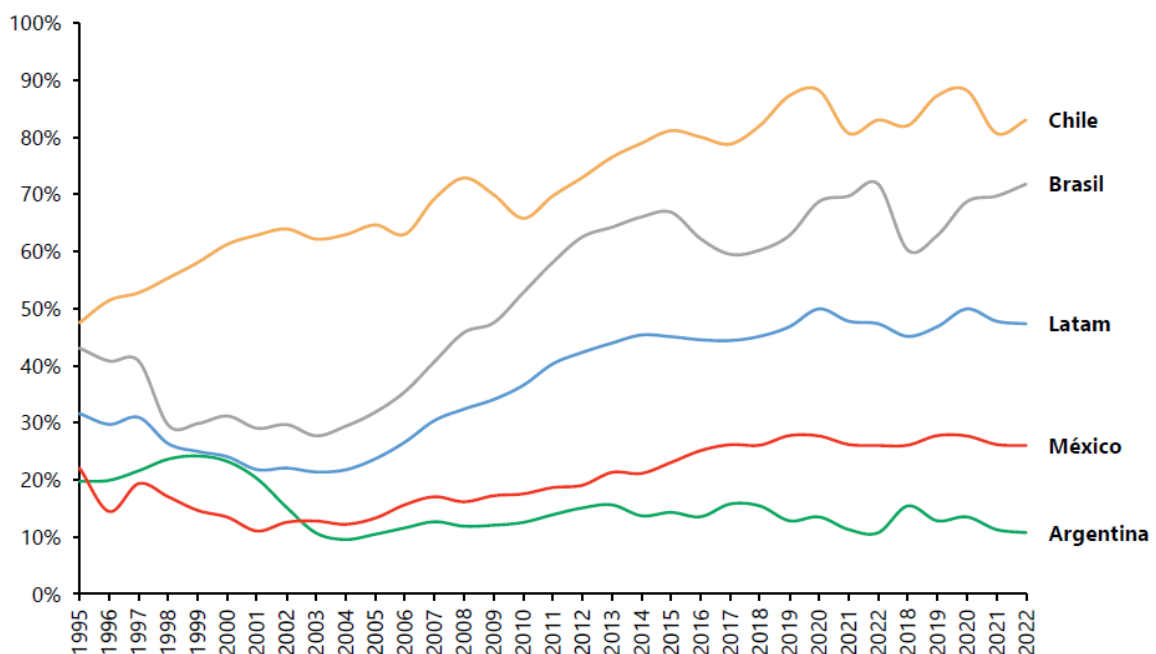
Fuente: Banco Mundial

<sup>3</sup> <https://camarafintech.org/primer-informe-de-credito-fintech-de-argentina>

Según la citada fuente, el crédito bancario al sector privado en Argentina es del 10,7% del PBI, siendo uno de los más bajos del mundo (139 sobre 150 países), incluso por debajo del promedio de los países de ingresos bajos (donde representa el 17.2% del PBI)

Mirando la película más allá de la foto, podemos decir incluso que en nuestro país durante las últimas décadas producto de las sucesivas crisis, el crédito privado ha decrecido (a diferencia de otros países de la región, siendo Chile y Brasil los principales casos de éxito)

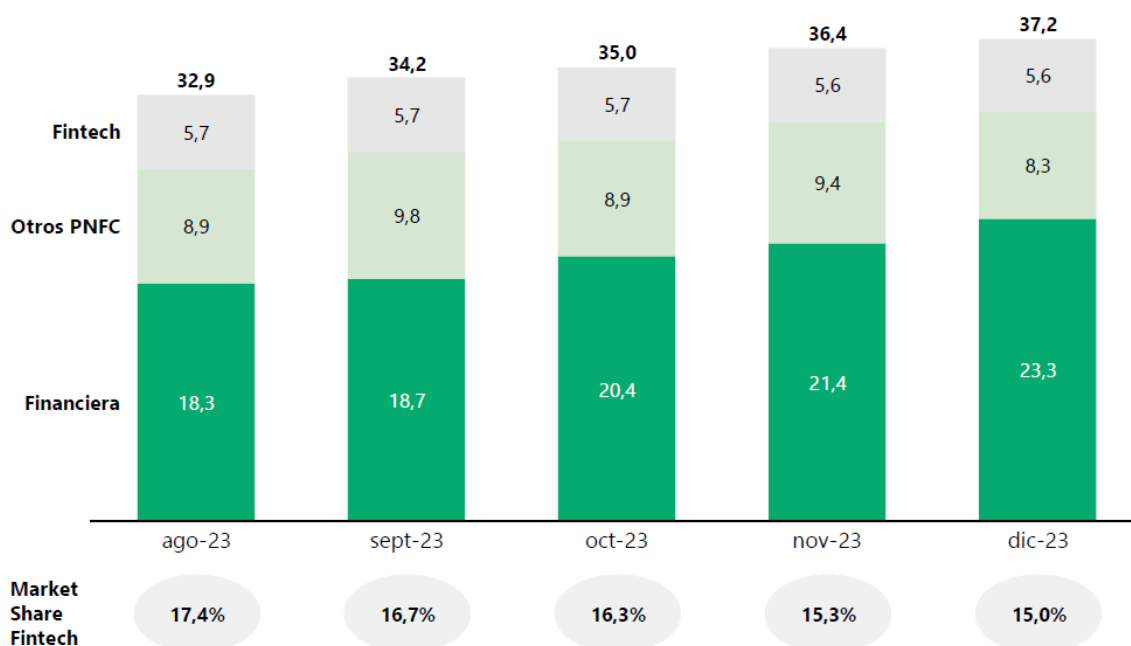
**Evolución del crédito interno al sector privado otorgado por los bancos en Latinoamérica**  
(En porcentaje del PIB)



Fuente: Banco Mundial

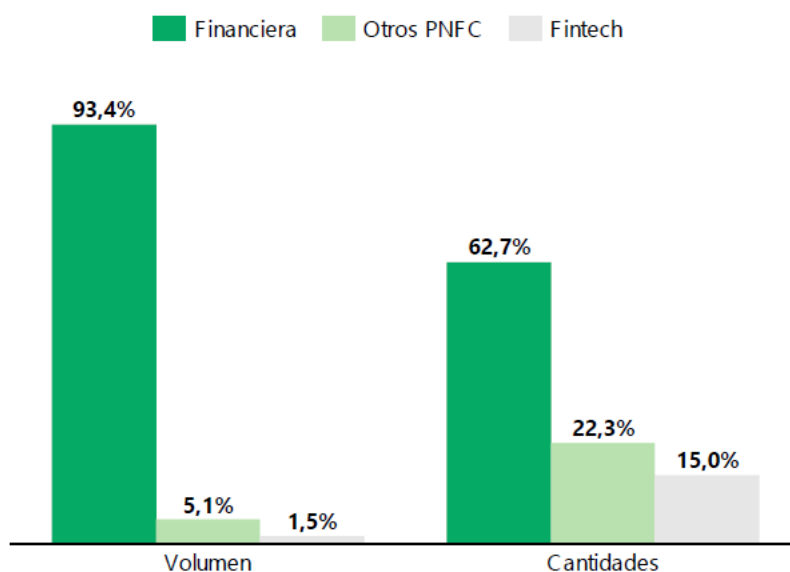
Por otro lado, mirando la participación de las Fintech en el total de los créditos vigentes a diciembre 2023, vemos que hay aproximadamente 5.6 Millones activos, lo que implica apenas un 15% del market share sobre el total de créditos, superado por los Proveedores No Financieros de Crédito (oportunidad sobre la que estaremos avanzando en nuestro plan)

**Cantidad de créditos por tipo de entidad**  
(En millones)



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)



### 3.c.- Aplicación a la población sindicalizada.

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.

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).<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

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)<sup>6</sup>.

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

---

<sup>4</sup>[https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_461330.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_461330.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscador-de-sindicatos>

<sup>6</sup> 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.

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 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.

Si ponemos foco en analizar la función mutualista de los sindicatos se puede vislumbrar que hay una potencialidad muy grande para desarrollar negocios y más aún si vienen de la mano de la digitalización.

Un dato curioso, es que recién en julio de 2021 la CGT (Confederación General del Trabajo), la central obrera más grande de Argentina fundada en 1930 , lanzó su primera página web.<sup>7</sup>

SUR-app nace para aprovechar esta gran oportunidad de mercado, optimizando los procesos internos y permitiendo que el sistema sindical argentino emprenda un camino de transformación digital en su infraestructura financiera.

Mediante un modelo B2B en el cual el principal cliente son los sindicatos, SUR-app facilita la infraestructura tecnológica necesaria para que el sistema sindical argentino pueda brindar servicios fintech haciendo foco en los servicios de crédito.

Analizando el core business propuesto por SUR-app y en relación a este atraso tecnológico, actualmente los préstamos sindicales son brindados por mutuales y/o financieras locales, con estructuras ineficientes y basados en modelos de negocios tradicionales con una alta burocracia y costos secundarios para los afiliados.

Los servicios fintech de pagos y créditos digitales, están representando una importante transición de los modelos financieros tradicionales, como los bancos, mutuales y financieras, hacia esquemas basados en tecnología.

Claramente este cambio de paradigma de los servicios financieros tiene una incidencia negativa en el sistema tradicional de servicios prestados por los sindicatos. Pero al mismo tiempo abre una oportunidad para brindar más y mejores

---

<sup>7</sup> <https://www.pagina12.com.ar/351375-la-cgt-lanzo-su-primera-pagina-web-oficial>

servicios 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.

Mediante SUR-app los sindicatos ponen a disposición a sus afiliados una app que ofrece una cuenta de pago asociada a una tarjeta prepaga internacional. Una vez acreditada la carga de dinero en la cuenta, el usuario tendrá su dinero disponible en todo momento: para hacer compras, cargar saldo a determinados servicios, pagar en comercios mediante QR interoperable, transferir a cualquier CBU o CVU, como también para extraer los fondos por cajeros automáticos, entre otros servicios.

A su vez, los usuarios de SUR-app podrán acceder a préstamos personales digitales y cuotificar consumos, de forma 100% digital y con acreditación inmediata en sus cuentas. Estos créditos contarán con una tasa de interés preferencial, puesto que se utilizará el sistema de cobro con descuentos de haberes de sus 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.

#### **4.- 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:

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.<sup>8</sup>

No existen relevamientos específicos sobre afiliación sindical en Argentina. A los fines de cuantificar el nicho de mercado utilizamos distintas fuentes, tanto estadísticas como académicas.

Estimamos que 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.

Nuestro país se encuentra entre aquellos con mayores tasas de afiliación de Sudamérica.<sup>9</sup> Los países que presentan mayores tasas de afiliación en el Cono Sur: Uruguay y Argentina, especialmente; y en una situación intermedia Chile y Brasil (en este último caso, explicada básicamente por la realidad de su zona centro-sur).

En relación a la evolución de la tasa de sindicalización luego de una larga etapa de dessindicalización a nivel mundial y, en particular, de debilitamiento de las organizaciones sindicales en nuestro país, durante los 12 años de fuertes transformaciones económicas y laborales (2003-2015), la tasa de sindicalización entre los trabajadores registrados no mostró cambios significativos en términos porcentuales.

---

<sup>8</sup> <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscador-de-sindicatos>

<sup>9</sup> \* Para la comparación internacional se utiliza como fuente la información de la Organización Internacional del Trabajo (ILOSTAT).

Entre 2005 y 2015, la tasa de sindicalización se mantuvo relativamente constante, en el orden del 37/40% (para trabajadores registrados en establecimientos privados de más de 10 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.

La tasa de sindicalización aumenta en función del tamaño de los establecimientos de trabajo. Mientras que en pequeños establecimientos el 23% de los trabajadores está afiliado a un sindicato; en los grandes la proporción asciende al 41%.

Un factor a analizar para nuestro modelo de negocio, es la edad de los afiliados. Se observa que en relación a la edad de los trabajadores, los menores de 30 años presentan una tasa de sindicalización más baja (30%). Entre 31 y 45 años la tasa es mayor del 38%.

Si se analiza el grupo ocupacional, los obreros calificados son el grupo que presenta la mayor tasa de afiliación (44%). Por oposición, los profesionales presentan tasas de sindicalización que resultan inferiores al promedio (19% contra 35%). Empleados administrativos, obreros no calificados y cuadros técnicos presentan tasas similares al promedio.

Ahora bien, los trabajadores del sector público presentan tasas de afiliación superiores a las del ámbito privado. La sindicalización es particularmente elevada en el sector de enseñanza (49%), en salud y asistencia social (46%). Estos valores también son superiores a los que presentan las mismas actividades pero en el ámbito privado (27% y 28%, respectivamente).

En la administración pública, la proporción se acerca al valor promedio del sector privado (37% y 35%, respectivamente).

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
<b>Por modalidad de ocupación principal</b>		
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
<b>Por sector de actividad principal</b>		
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.gov.ar](http://Argentina.gov.ar), 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

## 5.- El cliente y el usuario.

El siguiente análisis se confeccionó en base a la recopilación de datos de mercado, entrevistas y observaciones realizadas en sindicatos, teniendo en cuenta las opiniones de diferentes actores como los miembros de la comisión directiva, los responsables del área financiera y mutual, así como los afiliados.

A los fines de clarificar el modelo de negocio, definimos como “Cliente” a los Sindicatos que contratan nuestro servicio pagando un precio y como “Usuarios” a los afiliados del sindicato, que utilizaran la aplicación móvil.

Además vemos como un agregado de valor, poner a disposición de los sindicatos todas estas herramientas de negocios a los fines de clarificar el valor de nuestra propuesta.

#### 5.a.- Mapa de empatía.

##### ¿Quién?

Cliente: Son sindicatos públicos y privados, con un volumen de afiliados que alcanza los 4 millones de personas. Con representación territorial en todo el país y con un trato directo con sus afiliados.

Usuario: Son personas que trabajan en relación de dependencia, de un nivel socioeconómico medio y medio bajo. Son personas jóvenes y adultas, con un rango de edad de 18 a 65 años y gran parte tienen la responsabilidad de mantener económicamente a su familia. Poseen un Smartphone y utilizan con frecuencia las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram<sup>10</sup>. Utilizan con frecuencia los servicios mutuales que les brinda el sindicato como contraprestación al pago de la cuota sindical. Se observan como personas politizadas.

##### ¿Qué necesita hacer?

Cliente: Brindar un servicio mutual moderno acorde a la tendencia actual. Poder administrar desde una sola plataforma digital toda la información y procesos de la operatoria. Capitalizar como logro de gestión la digitalización de las operaciones. Generar ingresos económicos. Retener los afiliados actuales. Aumentar el número de afiliaciones.

Usuario: Desea obtener asistencia financiera, entender y tener mayor control sobre sus finanzas personales. Están cansados de los trámites burocráticos en el sindicato para obtener un préstamo, por lo que les gustaría poder hacerlos desde la comodidad de su casa, de una forma simple y segura como lo hacen con otras aplicaciones por fuera del sistema sindical. Necesita llevar el control de sus gastos y poder utilizar el dinero del préstamo de manera digital. Necesita

---

<sup>10</sup> <https://wearesocial.com/es/blog/2024/01/digital-2024/>

asistencia financiera a los fines de abonar compras de bienes en cuotas por fuera del sistema tradicional de tarjetas de créditos.

¿Qué ves?

Cliente: La digitalización y modernización de la sociedad. El crecimiento del mercado fintech en Argentina. La posibilidad de brindar una solución digital a sus afiliados. Ve que en la Argentina se encuentra en un proceso de cambio en relación a la legislación sindical y que debe brindar más beneficios para retener a sus afiliados y lograr nuevas afiliaciones.

Usuario: La situación económica actual genera que los trabajadores asalariados necesiten asistencia financiera para afrontar los gastos diarios. Su margen de crédito suele estar agotado en el sistema bancario tradicional y el mercado fintech ofrece tasas muy elevadas a la hora de solicitar alguna ayuda financiera. Tiene trato cotidiano con representantes del sindicato con los cuales tiene confianza. Al abonar la cuota sindical exige buenos servicios como contraprestación. Resalta la mala calidad de atención que recibe en general en las mutuales que actualmente brindan los préstamos. Tiene en su teléfono descargadas más de una aplicación fintech, está familiarizado que existe una vía más simple para obtener un préstamo y el sindicato no se lo está brindando.

¿Qué dice?

Cliente: Que necesita modernizar sus servicios mutuales. Que necesita brindar mejores servicios mutuales para afianzar a sus afiliados y lograr nuevas afiliaciones.

Usuario: Dice que necesita trabajar cada vez más porque el dinero le rinde menos que antes. Comenta que está cansado de perder el tiempo o que no le gusta cuando lo atienden mal. Dice que le gustaría tener más cercanía con los servicios mutuales del sindicato y en especial en materia de créditos. Obtener más y mejores beneficios por parte del sindicato.

¿Qué hace?

Cliente: Desarrolla una actividad diaria de representación sindical y mutual. Se comunica mediante asambleas, grupos de whatsapp y redes sociales.

Usuario: va a trabajar y se ocupa de su familia. Se reúne los fines de semana tanto con su familia como con sus amigos. Tienen un ingreso medio estable, debido a su condición de trabajador en relación de dependencia. Adquiere bienes y servicios básicos. Las actividades cotidianas son su trabajo y el cuidado de la familia. Debido a su condición económica, realiza viajes locales por vacaciones que varían según la condición del momento. En su mayoría los destinos son nacionales y prefiere lugares de cercanía que pueda “escaparse” durante los fines de semana.

¿Qué escucha?

Cliente: Son organizaciones muy tradicionales. Donde el mundo del estudio de los negocios no suele ingresar directamente. Pero tiene trato con empresarios y especialistas. Está muy alejado del mundo digital pero al ser una organización política sabe y lee las tendencias actuales. Comprende que una modernización es necesaria. Y si bien, son organizaciones que saben defender muy bien su nicho, al estar tan alejados de otros son abiertos a escuchar recomendaciones.

Usuario: Son personas que le dan importancia a lo que escuchan de sus allegados y suelen tomar como propias y verdaderas las experiencias vividas por ellos. También, son personas que se identifican con su sindicato y sus representantes, escuchando sus recomendaciones. Suelen escuchar que todo en general esta caro (por la inflación), y que sus amigos hacen malabares para llegar bien a fin de mes.

Piensa y siente

Cliente: Piensa que la asistencia financiera a sus afiliados es fundamental, más aún en los tiempos que corren. Que tiene que defenderlo de las altas tasas cobradas por fuera de sus asistencia. Que la educación financiera es fundamental para prevenir daños a futuro. Siente que puede ayudar a sus afiliados y a la vez hacer crecer su organización.

Usuario: Piensan que la simplicidad e inmediatez de la atención digital debe ser brindada por el sindicato. Que si paga la cuota sindical es para obtener más y mejores beneficios. Sienten que lo que tienen es fruto de su esfuerzo, pero piensan que deben cuidarlo muy bien. Sabe que endeudarse a tasas muy elevadas de interés es un riesgo grande que puede complicar la vida cotidiana de él y su familia.

#### 5.b.- Arquetipo.

El arquetipo de cliente consiste en crear un perfil ideal de consumidor, considerando sus características demográficas, comportamentales y psicológicas. Siguiendo la lógica del presente trabajo, se realizan 2 arquetipos uno del cliente y otro del usuario. El cliente estará representado por un sindicato del sector público con alcance nacional. El usuario por su lado es un afiliado a dicho sindicato.

#### UPN

UPN es un sindicato que reúne a los trabajadores de distintos sectores de la administración pública nacional, provincial y municipal dentro de la República Argentina. Cuenta con 78 años de historia, el gremio nació de la necesidad de unificar a los trabajadores del sector público, y lograr reivindicaciones no sólo gremiales sino sociales. Presenta delegaciones en todas las provincias y delegados gremiales en todos los edificios públicos del país. Posee 400.000 afiliados. El sindicato es gobernado por el consejo nacional y por los consejos de cada delegación provincial. El consejo nacional está presidido por Carlos Gonzales, el cual ocupa el cargo de secretario general desde 1990. Las elecciones internas se desarrollan cada 4 años.

La cuota de afiliación es de un 2% sobre los haberes brutos del trabajador. Pero si desea afiliarse además al seguro de la obra social que brinda la organización gremial, asciende al 3% sobre los haberes brutos del trabajador.

El sindicato se comunica con sus afiliados mediante sus delegados en todos los edificios públicos y utiliza medios digitales como página web, redes sociales y grupos de difusión.

UPN ofrece a los afiliados una extensa lista de beneficios mutuales como préstamos a tasas preferenciales, descuentos en numerosos comercios, empresas de viaje, seguros, asignaciones económicas por nacimiento, bolsón escolar, obsequios por casamiento, colonias de vacaciones, capacitaciones y hotelería en todo el país.

Asimismo el Sindicato cuenta con una oficina de asesoramiento legal y contable en especial en trámites previsionales destinada a aquellos afiliados que estén próximos a jubilarse o deseen realizar consultas.

Marcelo Sala

Marcelo tiene 35 años, está en pareja con Cecilia hace cuatro años. Desde hace dos años vive en un departamento de tres ambientes en Almagro junto a su pareja y su hijo que este año comenzó la escuela primaria.

Estudió abogacía en la UBA pero no se recibió y trabaja hace 3 años en ANSES sede central en Capital Federal como planta permanente. Actualmente ocupa el cargo de "Analista" y percibe un sueldo de 500.000.

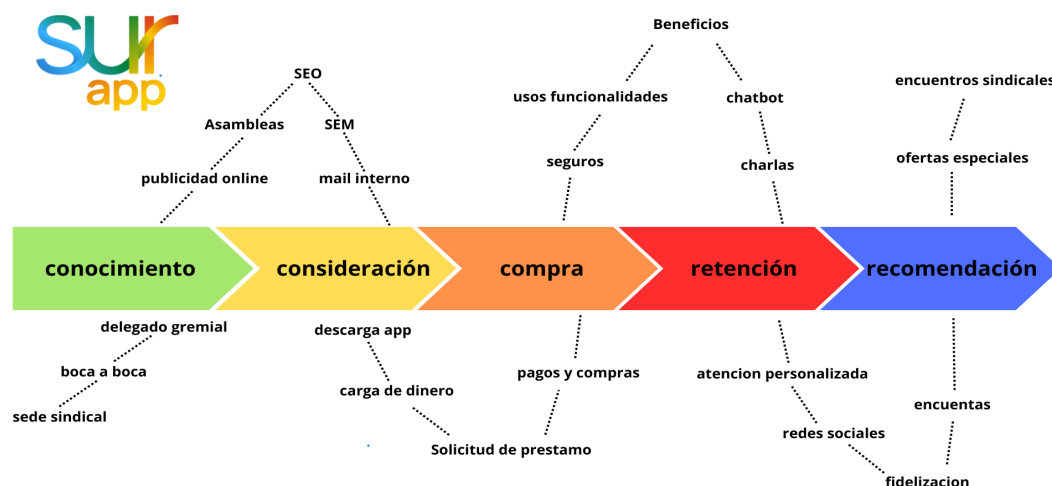
Está afiliado a UPN desde su inicio en su carrera. Participa de las asambleas y mantiene un trato habitual con su delegado gremial. Utiliza los servicios que le brinda el sindicato, en especial los servicios de turismo y de salud.

Es una persona muy segura de sí mismo. Genera empatía y es carismático con las demás personas. Su autoestima y su apertura hacia los demás le ha permitido generar vínculos y consolidar su grupo de amistades. Es sincero y le gusta expresar sus sentimientos por las personas que quiere.

Sus frustraciones están relacionadas con su situación económica. En conjunto con el salario de docente de su pareja, logran llegar muy justos a fin de mes. Cuenta con tarjeta de crédito del Banco Nación y utiliza el mercado pago a diario.

5.c.- Mapa de recorrido del cliente.

Diseñamos un mapa de recorrido de cliente con el objetivo de identificar los diferentes hitos que irá viviendo el cliente a medida que avanza en el proceso de onboarding.



## 6.- Propuesta de Valor.

### 6.a.- Value Proposition Canvas.

Value Proposition Canvas (VPC) es una herramienta la cual permite que la propuesta de valor de un negocio se vuelva visible y tangible, por tanto, más fácil de crear y gestionar. El Canvas de Propuesta de Valor fue pensado como complemento al Business Model Canvas (BMC) el cual es una herramienta que ayuda a diseñar un modelo de negocio sostenible y escalable. Esto se logra al analizar exhaustivamente dos de los bloques del BMC: Segmentos de mercado y Propuesta de valor.

Siguiendo la modalidad propuesta anteriormente, diferenciaremos entre cliente (sindicatos) y usuarios (Afiliados a los sindicatos). En relación al cliente:

**Customer Jobs (Tareas):** El cliente busca realizar las siguientes tareas: Otorgar préstamos personales de forma digital, brindar beneficios a sus afiliados, asignar turnos a sus afiliados para actividades presenciales en sus dependencias.

**Gains (Ganancia de valor):** Un producto digital intuitivo, integral, escalable, configurable y transparente. Cuenta con un dashboard con el que podrá administrar

todos los módulos desde un solo lugar, una plataforma customizable para gestionar todos los procesos e información.

Pains (Dolores): Operación basada en papel y trámites personales. Complicaciones al afiliado. Límite diario de dinero físico lo que genera una falta habitual del mismo para otorgar créditos. Por el fenómeno inflacionario se da un aumento del volumen del efectivo al transportar. Inseguridad y costos extras de transportar dinero físico.

Gain Creators (Creadores de valor): La posibilidad de operar 24/7, oportunidad de brindar más beneficios, productos y servicios a medida del afiliado. Ahorro sustancial en costos extras del transporte y custodia de dinero físico.

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Cuenta con un dashboard con el que podrá administrar todos los modelos desde un solo lugar, una plataforma customizable para gestionar todos los procesos e información de la solución. Seguridad. KYC. Producto "Llave en mano". Asistencia técnica continua.

Producto: Fintech propia sistema "llave en mano".

Ahora bien, en relación al usuario analizamos lo siguiente:

Customer Jobs (Tareas): El usuario busca realizar las siguientes tareas: Solicitar asistencia financiera de forma digital, pagar impuestos y servicios, realizar cargas virtuales de teléfono, cargar su SUBE, pagar en comercios, invertir, generar ahorros y tener un mayor control sobre lo que gasta.

Gains (Ganancia de valor): Certeza que el sindicato le va a brindar una mejor tasa y mayores beneficios. Cercanía con representantes del sindicato.

Pains (Dolores): Desconfianza en el sistema financiero tradicional y en las empresas 100% digitales, miedo o desconocimiento sobre el funcionamiento de apps, falta de interacción humana con una app, posibilidad de pérdida o robo de saldo, falta de transparencia.

Gain Creators (Creadores de valor): la posibilidad de operar 24/7, reminders y notificaciones push (sobre pagos a vencer, promociones, noticias sindicales, etc), productos y servicios a medida del cliente (Por ejemplo, préstamos).

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Créditos en el acto, disponibilidad inmediata para usar el dinero de forma digital, detalle de movimientos realizados, gastos ordenados por categorías, conceptos y en forma gráfica, historial de comprobantes de todas las operaciones realizadas, experiencia UX simple, proceso de onboarding rápido, consejos útiles de educación financiera, consultas y reclamos online y presencial (Sede sindicato).

Producto: Billetera digital que ofrece préstamos digitales de su sindicato.

#### 6.b.- Diferenciación y ventaja competitiva.

En cuanto a nuestro cliente, la diferenciación y ventaja con nuestra principal competencia es clara. Esto deviene de la digitalización del servicio que prestan en formato tradicional y sustento papel. Mientras que nuestra competencia directa, las mutuales y financieras dedicadas a los préstamos personales, para operar los usuarios deben asistir a sus oficinas, firmar papeles, recibir el dinero en efectivo, luego los usuarios deben ingresar el dinero al sistema digital para abonar bienes y servicios y carecen de los beneficios extras de nuestra operatoria 100% digital. En cuanto al punto de vista del Sindicato, va a contar con una trazabilidad digital y operatoria clara. Siempre va a contar con fondos suficientes para otorgar los créditos, sin necesitar de un tercero. Va a poder obtener los beneficios económicos de la operatoria, eliminando un eslabón de la cadena de valor.

En relación al Usuario de SUR-app es decir el afiliado del sindicato, el proyecto va a contar con algunos elementos diferenciadores con respecto a las demás billeteras virtuales que existen en el mercado.

En primer lugar, SUR-app va a poder utilizar toda la información que el sindicato tiene sobre sus afiliados. Esto es muy importante porque se cuenta con la información para construir perfiles de afiliados, con sus historiales de sueldos, categoría y situación laboral, cuotas de préstamos que tenga, solicitudes de

beneficios internos, si tiene margen en su salario para el descuento por planilla, etc.

Es decir, que tienen construido scorings internos de sus afiliados. Por lo tanto, SUR-app, estará en condiciones de poder ofrecer productos y servicios a medida para cada afiliado, por ejemplo, préstamos a tasas preferenciales.

En segundo lugar, los usuarios tendrán la ventaja de tener a su disposición múltiples espacios físicos como son las delegaciones sindicales en todo el país en donde contarán con la asistencia y el soporte personalizado en caso de tener alguna duda, consulta o reclamo sobre la misma. Este aspecto es muy importante, ya que el hecho de tener el respaldo y cercanía del sindicato, que avala el servicio, les dará a los usuarios la confianza necesaria para convertirse en un usuario de SUR-app

En tercer lugar, tenemos una ventaja en costos. No se cobrará un plus a los usuarios por la utilización de la aplicación móvil. Y se ahorran los costos de trasladarse en general al centro de las ciudades para realizar los trámites necesarios para obtener un crédito en formato tradicional.

Por último, se podrán centralizar todos los beneficios mutuales que ofrece el sindicato en un solo lugar.

#### 6.c.- Modelo de negocios - Business Canvas Model.

En relación al cliente:

Segmento de Cliente: Sindicatos públicos y privados de alcance nacional y provincial.

Relación con el cliente: Relación fuerte y de confianza. El trato con el cliente debe ser amistoso y de forma directa o mediante personas de confianza de los dirigentes sindicales.

Canales de comunicación y distribución: Mediante reuniones periódicas que expliquen la solución. Luego mediante las reuniones y asambleas de las centrales obreras.

**Flujo de Ingresos:** Se cobra un porcentaje sobre los montos prestados por los sindicatos a sus afiliados.

**Actividades clave:** Desarrollo de la app y del dashboard de operaciones, autorización para operar del BCRA, recolección de información del cliente, recolección de experiencia de uso, soporte técnico y actualización de nuevas versiones. Firma convenio con proveedores.

**Recursos claves:** La experiencia y know how del equipo a cargo del proyecto. La plataforma tecnológica sobre la que se arma la billetera. La red de delegados y sedes sindicales. Los recursos financieros. La autorización para operar del BCRA.

**Socios Clave:** Empresas proveedoras de servicios tecnológicos que integran las funcionalidades mediante APIs con nuestra app. Banco custodio. Empresa de cobros digitales. Red delegados.

**Estructura de Costos:** Los sueldos y cargas sociales, servicios de nube de Amazon, costo Pei Link, desarrollo y mantenimiento de plataforma tecnológica.

**Propuesta de Valor:** Billetera digital “Llave en mano” para sindicatos que permite realizar operaciones financieras cotidianas, de forma simple, ágil y segura. En especial les permite otorgar préstamos personales de forma digital.



En relación al usuario:

Segmento de Cliente: Hombres y mujeres entre 18 y 65 años, que están afiliadas a un sindicato del sector público o privado.

Relación con el cliente: Relación fuerte y directa con el cliente. Se realizarán acciones de fidelización con los usuarios.

Canales de comunicación y distribución: publicidad en sedes sindicales, acciones específicas con difusión mediante delegados sindicales, publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram). Disponibilidad en Apple Store (IOS) y Google Play (Android).

Flujo de Ingresos: Para el caso del pago de servicios, los ingresos se obtienen por la comisión que pagan las empresas por cada factura cobrada. Lo mismo ocurre para las cargas virtuales, donde se recibe una comisión por cada operación de recarga. Spread entre tasa activa y pasiva de créditos personales.

Actividades clave: Proveedor de app, recolección de información del cliente, recolección de experiencia de uso, soporte técnico y actualización de nuevas versiones.

Recursos claves: La experiencia y know how del equipo a cargo del proyecto. La plataforma tecnológica sobre la que se arma la billetera. La red de sedes sindicales. Los recursos financieros.

Socios Clave: Sur-app.

Estructura de Costos: Comision SUR-app

Propuesta de Valor: Billetera digital que permite realizar operaciones financieras cotidianas, de forma simple, ágil y segura.



#### 6.d.- Funcionalidades.

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)
- 7) Beneficios.

7.- El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.

7.a.- 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.<sup>11</sup> 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.

7.b.- Competidores.

---

11

<https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-billeteras-digitales-Interoperables.asp>

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.

Competidores directos:

AMTRAS - Asociación Mutual de Trabajadores de Seguros.

Fortalezas: Más de 40 años de trayectoria. Confianza de sus afiliados. Convenio con el Banco Ciudad. Se sustenta en un sindicato con un buen número de afiliados y de ingresos medios/altos. Cuentan con liquidez propia. Descuento directo por planilla. Préstamos de hasta 10.000.000 de pesos hasta 60 cuotas.

Debilidades: Trámites en sustento papel y excesivamente burocrático. Exigen hasta Constituir domicilio legal en Capital Federal (Si no es propio, puede ser el de un familiar o allegado)<sup>12</sup>. Fidelización muy baja. Sin productos complementarios.

Competidores indirectos:

Mercado Pago: Es la billetera digital más importante de Argentina. Actualmente cuenta con más de 4 millones de usuarios activos que la utilizan para: hacer pagos con QR (o cobranzas), pago de servicios, realizar cargas virtuales e invertir dinero.

---

<sup>12</sup> <https://www.sindicatodelseguro.com.ar/prestamos.html>

**Fortalezas:** Uno de los puntos más fuertes de esta billetera es la integración que existe con Mercado Libre, el ecommerce más importante de Argentina y Latinoamérica. Ha generado acuerdos con grandes empresas como McDonald 's, Burger King, YPF, Shell, etc que le han dado capilaridad y una rápida expansión en todo el territorio nacional. Realiza la cobranza de más de 3.000 servicios, gracias a un acuerdo firmado con Pago Fácil. El cash in y cash out se puede realizar en más de 10.000 sucursales pertenecientes a Pagofácil y Rapipago. Por último, ha tenido una penetración muy importante en el uso del pago con QR.

**Debilidades:** No cuentan con entidades físicas donde las personas puedan realizar consultas o volcar sus reclamos. Esto último es importante principalmente en las ciudades y pueblos del interior, donde el grado de integración tecnológica no está tan desarrollado y el nivel de educación financiera es más bajo.

**Ualá:** Es una tarjeta prepaga asociada a una aplicación de celular. Cuenta con más de 4 millones de tarjetas emitidas, ubicándola como la segunda billetera más importante del país. Su foco ha sido principalmente la población joven que se encuentra desbancarizada. Tal es así, que el 65% de las tarjetas emitidas fueron para personas que nunca habían tenido un plástico.

**Fortalezas:** Cuenta con el apoyo financiero de grandes inversores como George Soros, Kevin Ryan, Softbank, Tencent, etc. La emisión de una tarjeta prepaga asociada a una app, le permite hacer convivir el mundo físico y el virtual. Además, el acuerdo con Mastercard les permite ofrecer una tarjeta que es aceptada en casi todos lados. También, ofrecen algunos beneficios orientados al público joven. Por ejemplo, descuentos en Flybondy, Cabify, etc. El proceso de onboarding es rápido y fácil. Posee una interfaz clara que permite llevar el control de los gastos y movimientos realizados. Trabajan fuertemente en la educación financiera de las personas.

**Debilidades:** Tiene un bajo nivel de uso por parte de sus usuarios. Una vez que los usuarios solicitan su tarjeta y descargan la app, solo el 10% la utiliza (1 de cada 10

personas). Por lo tanto, el grado de fidelización es muy bajo. Por el momento, no ha logrado penetrar en el interior del país.

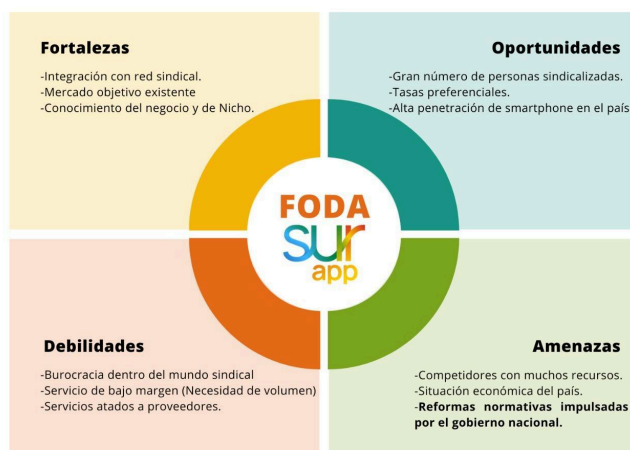
Naranja X: Es la billetera más nueva del mercado y pertenece al banco Naranja. En menos de un año, ha logrado contar con más de 200.000 usuarios. La plataforma permite realizar pagos con QR, enviar y recibir dinero y abrir una cuenta virtual en pesos y dólares.

**Fortalezas:** Permite abrir una cuenta virtual en pesos y dólares sin ningún costo. Te brinda un seguro de celular gratis. Permite comprar y vender dólares las 24 horas del día. Empresa regional con alta penetración en el interior del país en especial en la región centro y noa.

**Debilidades:** La experiencia UX no es buena y los usuarios se han manifestado en forma negativa al momento de su lanzamiento. Presenta diversas fallas y errores en el sistema, lo que ha generado desconfianza en los usuarios y las empresas vinculadas a la billetera.

Además, de las plataformas recién descritas, existen otras como Belo, Lemon Cash, Personal pay, Claro pay, etc y que tienen por el momento pocas descargas, pero vienen trabajando fuertemente en algunos killing features que puedan marcar la diferencia con respecto a las antes mencionadas.

### 7.c.- FODA.



El análisis FODA recién descrito, nos hace pensar que nuestro proyecto tiene una clara oportunidad, donde las condiciones tanto internas como externas juegan a nuestro favor. Si bien hay aspectos fundamentales en los que debemos trabajar y prestar mucha atención, como el bajo nivel de fidelización que tienen los usuarios con las billeteras, el desafío de digitalizar una operatoria muy tradicionalista o las reformas en leyes laborales que pueden impactar en el método de recaudación de los sindicatos. En relación a este último factor, de implementarse en un futuro cambios profundos en la regulación laboral que impacte en los sindicatos, estos deberán promover acciones para retener y fidelizar afiliados, en este sentido nuestra propuesta se torna aún más valiosa. Es por ello que debemos apalancarnos en el grado de conocimiento que existe sobre el nicho de mercado y la relación con los actores claves que nos permite customizar la propuesta de acuerdo a los intereses y condiciones de los clientes.

#### 7.d.- PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

Político: Bajo la administración del Presidente Alberto Fernandez, se observó un avance en las regulaciones fintech con un aumento del control, algunas limitaciones a su actividad pero con otros avances como lo fue la implementación definitiva de las llamadas “Transferencias 3.0”. La normativa insignia en materia de limitación fue el comunicado “A 68595” del BCRA según el cual se ordena que los fondos de billeteras virtuales deben mantenerse depositados en cuentas bancarias de su banco custodio sin libre disponibilidad de los mismos. Antes de esta normativa, era una práctica habitual colocar dichas sumas de dinero en Fondos Comunes de Inversión.

Como punto positivo, podemos destacar que a fines de 2020 Banco Central lanzó Transferencias 3.0 con el objetivo de potenciar los pagos digitales abiertos y

universales y de conseguir una mayor inclusión de aquellos sectores que aún no utilizan los servicios financieros.

Pasando a la actualidad, el gobierno del presidente Javier Milei, en sus primeros meses de gestión muestra una visión muy positiva sobre el mercado fintech. Tanto desde el lado del Presidente Milei como de algunos de sus interlocutores dentro de este gobierno que opinan que las fintech deben tener un rol más importante en la sociedad y apuntan a generarse un espacio para que puedan crecer libremente y competir con las entidades financieras tradicionales. Una de las medidas que se piensa a priori es permitir que los sueldos de las personas puedan ser depositados en las billeteras virtuales, así como abrir el código de la tarjeta sujeta para que se pueda abonar con cualquier medio de pago digital.<sup>13</sup>

En los primeros meses de gobierno, la cartera económica que conduce Luis Caputo, presentó un fuerte plan de estabilización que intenta atacar la inflación, luego de una gran escalada inflacionaria el primer mes de gestión, los meses siguientes se observa una baja de la misma pero sin llegar aún a números menores al gobierno anterior. Los principales economistas del país coinciden que la inflación puede seguir en descenso, lo que genera alarmas y discrepancias entre los analistas es el nivel de recesión que se está generando mediante este plan.

La administración Milei, desarrolló dos grandes paquetes de medidas legales que buscan desregular la economía argentina, para según sus funcionarios promover la inversión y lograr la entrada de divisas al país.

Los enormes esfuerzos por ordenar las cuentas del Estado y mantener cierto orden fiscal y monetario, están llevando al país a una de las recesiones económicas más duras de su historia. Puede sonar descabellado, pero creemos que este escenario favorece al sector fintech en su conjunto. ¿Por qué? Porque una economía inestable, fomenta aquellos sectores que no se encuentran tan regulados como es el caso de las billeteras y las redes de cobranza extrabancaria. Asimismo, el aumento del costo de vida, tras el aumento de servicios, la inflación aun en números

---

<sup>13</sup>[https://www.clarin.com/economia/dnu-habilita-acreditacion-sueldos-billeteras-digitales\\_0\\_zUb7xsWv6d.html](https://www.clarin.com/economia/dnu-habilita-acreditacion-sueldos-billeteras-digitales_0_zUb7xsWv6d.html)

muy altos y la suspensión de aumentos salariales ponen presión sobre el sector en el cual nos enfocamos como nicho. Cada vez estos sectores requieren de asistencia financiera para cumplir con sus obligaciones diarias.

Social: Debido a las constantes crisis económicas, a la calidad de las decisiones políticas/económicas de nuestro gobiernos, y en especial a la recesión que se encuentra nuestra economía en la actualidad, las personas tienen cada vez más complicaciones para llegar a fin de mes con sus salarios. Si analizamos nuestro nicho de mercado, muchos trabajadores no llegan a superar con sus ingresos la canasta básica de alimentos. Se da un extraño fenómeno en el cual los trabajadores están bajo la línea de pobreza. Esto genera una fuerte demanda de créditos personales. La desconfianza al sistema bancario así como su fuerte burocracia no permiten que las personas se financien en estas instituciones más allá de los límites de sus tarjetas de créditos. Ahora bien las fintech, suplen esa demanda pero cobrando intereses muy elevados y luego de varios años operando en el mercado, los usuarios también comprendieron que es un claro abuso. Por todas estas razones, creemos que desde SUR-app debemos mostrarles a las personas que nuestra billetera cumplirá un rol de ayuda financiera sin abusar de la situación de vulnerabilidad que se vive en el país y brindará una serie de servicios fundamentales para el desarrollo de la sociedad.

Tecnológico: El avance tecnológico en nuestro país ha dado fuertes pasos en los últimos años. Esto ha provocado cambios muy importantes en negocios tradicionales y en el comportamiento de la gente en el día a día. Uno de los indicadores más importantes es la gran penetración de celulares con acceso a internet, que tiene la población argentina. Según datos de la consultora Statista en argentina 41 millones de personas acceden a internet a través de un smartphone.

14

Los estudios demuestran que el uso del smartphone no está ligado únicamente a aquellas apps de comunicación (Por ejemplo: Redes Sociales y Whatsapp), sino que también para trabajar, realizar compras y operaciones financieras. La cantidad de smartphones ha ido creciendo con el tiempo, ya que en 2013 sólo el 43% de las

---

<sup>14</sup><https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=En%202021%2C%20se%20estim%C3%B3%20que,Argentina%20supere%20los%2040%20millones.>

personas contaba con un celular de estas características, en 2016 el 82%, y hoy en día el indicador llega al 91%. Esto nos convierte en el país con mayor cantidad de smartphones por habitante en Latinoamérica.

Otro aspecto a tener en cuenta es la conectividad móvil de velocidad 4G en Argentina. El Estado puso como objetivo que la red 4G se extienda en todo el país y a fines de 2023 licitó la banda de 5G para la implementación a mediano plazo.

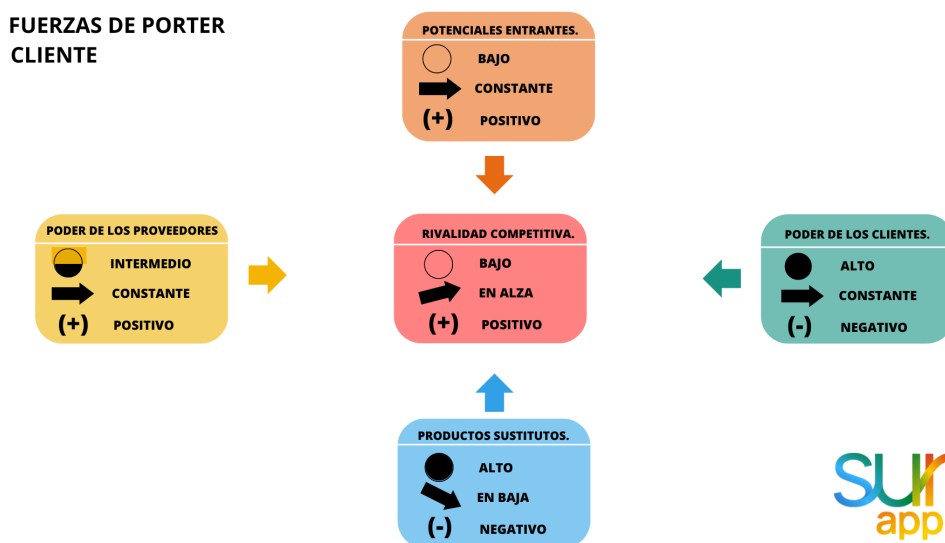
Todos estos avances tecnológicos, son importantes ya que han generado muchos cambios de paradigmas y facilitan el correcto funcionamiento de muchas empresas, para poder dar un mejor servicio. Para la industria fintech, y en especial para las billeteras virtuales, esto resulta clave, ya que son plataformas tecnológicas que funcionan a base de conectividad.

Ecológicos: El cuidado del medio ambiente, es un tema que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. Más allá de los esfuerzos que puedan hacer los gobiernos para reducir el impacto negativo medioambiental, entendemos que las acciones más efectivas son las que modifican hábitos de las personas y empresas, y logran buenas prácticas que tienen consecuencias positivas sobre nuestro planeta. En este punto, las billeteras digitales y la industria fintech en su totalidad, tienen gran ventaja sobre las demás. Básicamente, la mayoría de las soluciones financieras del sector se montan sobre plataformas digitales y no generan impacto alguno sobre nuestro planeta. Al brindar experiencias y servicios virtuales, no existen contratos que firmar (como en un banco al abrir una cuenta), no hay emisión de tickets o comprobantes, ya que los mismos son digitales y quedan guardados en el dispositivo o en servicio de nube. También, el uso del efectivo se reduce sustancialmente porque solamente se necesita para cargar con saldo una billetera (si eligiera hacerlo de esta manera, en lugar de usar una tarjeta o hacer una transferencia desde otra cuenta). En un futuro, no muy lejano, las mismas tarjetas de débito y crédito, serán digitales y no será necesario emitirlas y tenerlas en la billetera. Exponiendo esta tendencia al máximo, no serían necesarias en el futuro las billeteras tal como las conocemos, ya que todo estaría dentro de un dispositivo, hoy un smartphone.

Legales: Las billeteras electrónicas en nuestro país son legisladas por el Banco Central. Como mencionamos anteriormente en el análisis político, las nuevas normativas motivadas por la gestión Milei tanto en la llamada “Ley bases” como en el “Mega DNU” son muy auspiciosos para el negocio permitiendo agregar más volumen de operaciones al sistema fintech y eliminando restricciones existentes en la actualidad.

### 7.e.- Cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad.



En relación al Cliente:

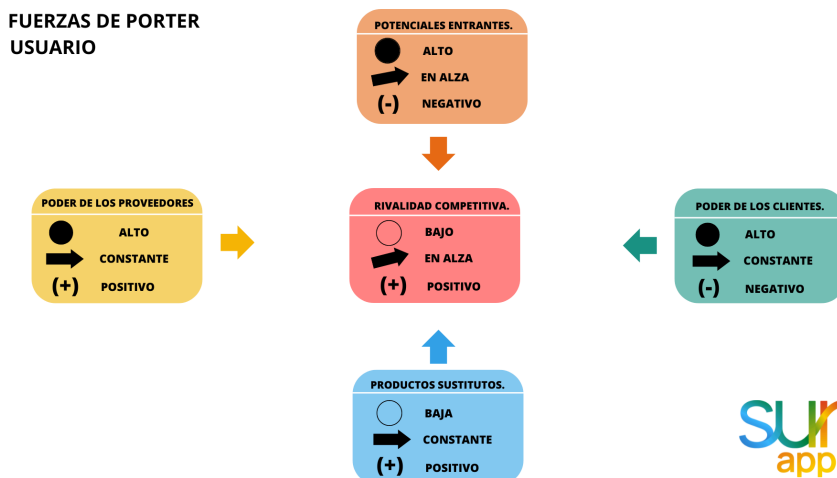
Poder de negociación del cliente: El poder de negociación del cliente es alto. El sistema sindical argentino se caracteriza por su capacidad de gestión y negociación. Teniendo en cuenta que son los clientes los que cuentan con la masa de usuarios y los que definen el nicho de mercado, tienen un poder fundamental sobre el negocio.

Poder de negociación del proveedor: En este análisis tomamos como proveedores a las empresas tercerizadas que mediante API incorporan servicios a nuestra plataforma. Tomando en cuenta estos proveedores, podemos decir que su poder en medio, en relación a que cuentan con recursos claves pero en el mercado local e internacional actual hay varias empresas que prestan el mismo servicio por costos estandarizados.

Amenaza de nuevos competidores: No existe una amenaza real a la entrada de nuevas empresas competidoras, esto es gracias a la elección del nicho de mercado. Unir el mundo de la tecnología con los sindicatos no es tarea sencilla, es una de nuestras grandes fortalezas el tener la llave de ingreso a dicho mercado.

Amenaza de productos sustitutos: En un primer momento tendremos el desafío de pasar del mundo papel al digital, ya sea para los clientes como para los usuarios. Pero en un tiempo medio, confiamos que la eficiencia del modelo propuesto bajará drásticamente el nivel de esta amenaza.

Rivalidad entre competidores existentes: En el mercado local se presentan varias empresas de “banking as a service providers”. Pero nuevamente no suelen estar enfocadas en este nicho de mercado. En lo cercano la amenaza es baja.



En relación al Usuario:

Poder de negociación del cliente: El poder de negociación del usuario es alto, debido a que los mismos pueden elegir entre una amplia oferta de billeteras virtuales. El ingreso de las billeteras al mercado presenta barreras de ingreso medio. El gran desafío que encuentran estas plataformas, es lograr retener al cliente, ya que los usuarios, las descarguen y si no les gusta o es funcional, la eliminan y vuelven a probar otra.

Poder de negociación del proveedor: En este análisis tomamos a SUR-app como proveedor el cual tiene un poder alto. El poder de negociación con el que cuentan los sindicatos frente al proveedor es alto, ya que se pretende forjar una alianza estratégica entre proveedor y cliente que permita desarrollar el modelo de negocios. Ahora bien, es el proveedor el que contará con el recurso clave del software.

Amenaza de nuevos competidores: Existe una amenaza real a la entrada de nuevas empresas competidoras, debido a que existen barreras de entradas no muy altas.

Amenaza de productos sustitutos: Las entidades financieras tradicionales pueden ofrecer servicios similares, pero como hemos explicado anteriormente, por el momento, los afiliados de los sindicatos quieren incursionar en soluciones tecnológicas que faciliten la operatoria. Por otro lado, las redes extrabancarias ofrecen el servicio de préstamos, cobro de servicios y cargas virtuales, pero estas requieren el traslado y el uso en su mayoría de efectivo. Además de ser mucho más costoso en relación a tasas y costos indirectos. Es baja.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores directos actuales no es grande, debido a que el sector de nicho y muy tradicionalista. Ahora bien con los competidores indirectos, es decir las "Fintech" hay una suerte de comunidad debido a que hay un mercado muy grande por el que competir y los sistemas tradicionales como los bancos los suelen atacar por medio de reclamos al Banco Central, lo cual las billeteras deben defenderse bajo el manto que brinda la Cámara Argentina de Fintech.

Teniendo en cuenta este análisis, creemos que SUR-app cuenta con grandes oportunidades de lograr una buena penetración en el mercado, especialmente en el nicho de mercado de los trabajadores sindicalizados. Igualmente, somos conscientes de que los esfuerzos deben destinarse a lograr una fidelización profunda con los clientes, y contar con las mejores herramientas para lograr una buena transición de clientes que hoy se encuentran en el mundo físico y deben pasar al digital.

## **8.- Plan de Marketing.**

El plan de Marketing de SUR-app se basa en un muy fuerte plan digital omnicanal y una 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.

### **8.a.- Plan de medios y promoción.**

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.

A los fines de planificar de forma adecuada esta etapa, nos parece adecuado aplicar la herramienta de "Get-Keep-Grow Funnel", en este sentido las acciones se organizan de la siguiente manera:

1) Get: En una primera etapa se realizarán acciones concretas en las sedes sindicales del país, con el fin de generar descargas (Por ejemplo, se pondrán

banners y carteles promocionando la descarga de la aplicación, se colocarán stickers en las oficinas, se armaron stands de promoción en sedes de alto tránsito, etc). Asimismo se capacitará y se le darán incentivos a todos los delegados sindicales para que difundan de forma correcta en los lugares de trabajo la descarga de la aplicación. Todo esto se acompañará con una campaña intensiva en las redes sociales de la aplicación como de los sindicatos dando a conocer la nueva billetera y la invitación a la descarga.

A los fines de cuidar la estrategia de marketing, todas las piezas de publicidad serán realizadas por nuestro equipo y serán brindadas a los sindicatos con todas las instrucciones para su difusión. Esto es un valor agregado para los sindicatos.

Se encuentra en proceso de evaluación financiera, brindarles a los delegados sindicales una comisión por cada cuenta abierta y crédito solicitado por un usuario de su sede sindical que se haya dado de alta por su invitación.

También, se planea realizar campañas a través de herramientas como Google Ads y Meta Ads, donde se podrá hacer un direccionamiento más preciso sobre nuestro target de cliente.

2) Keep: Nos proponemos brindar un ecosistema integral de todas las prestaciones que brindan los sindicatos. Mediante una sola app el usuario podrá obtener turnos para el sindicato y su obra social.

Además se ofrecen beneficios en descuento en comercios adheridos. Esto mediante la contratación de una empresa tercerizada que ofrece estos servicios. Sumando a los beneficios que ya brindan los sindicatos en turismo.

Haremos hincapié en la educación financiera. Difundir en los sectores de trabajadores conceptos de educación financiera nos resulta fundamental. No solamente en tutoriales de como utilizar la aplicación sino también contenidos de finanzas básicas para el día a día.

3) Grow: Proponemos crear un espacio de innovación y mejora continua. A tales fines se aprovechará la base de datos que tienen hoy los sindicatos con el historial de pago y los comportamientos de consumo de los afiliados, y se les ofrecerá productos y servicios a medida. También, al conocer como es el comportamiento de pago de los afiliados para ofrecerles financiamiento y nuevos productos digitales.

#### 8.b.- Credibilidad.

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.

#### 8.c.- Posicionamiento.

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”

#### 8.d.- Branding.

El branding es el proceso de creación y desarrollo de una marca para darla a conocer ante una audiencia, por medio de su identidad corporativa, sus mensajes y su propósito. Su objetivo es crear conexiones conscientes e inconscientes con el público para influir en sus decisiones de compra. En otras palabras, el branding se centra en hacer conocida y deseada una marca, así como en ejercer una imagen positiva en la mente y el corazón de los consumidores.

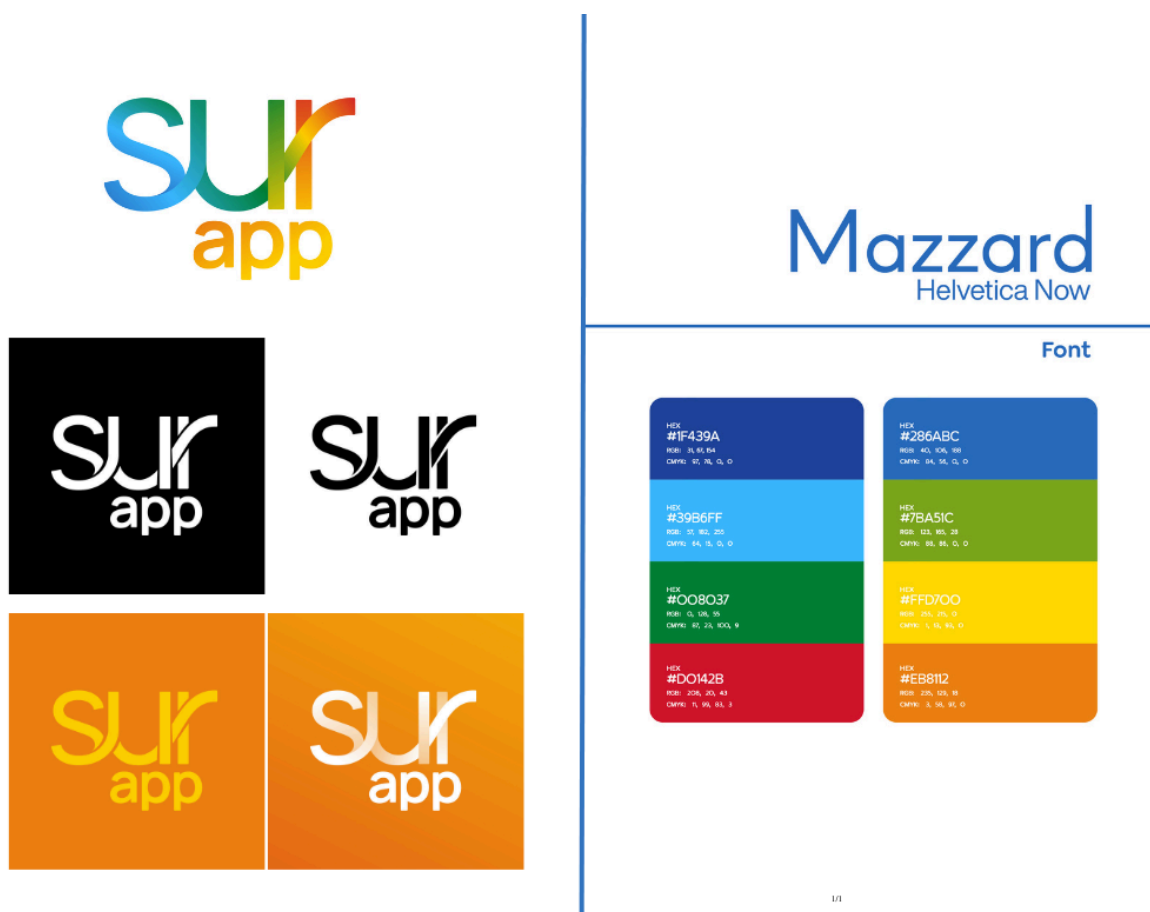
En este sentido, nuestro proyecto contaba con un gran desafío, el de crear una imagen corporativa moderna que se relacione con un nicho de mercado muy tradicionalista y ligado fuertemente a figuras políticas. A su vez, si bien buscamos identificarnos con el mundo sindical no queremos generar rechazo en el público general.

Es por ello, que decidimos nombrar a nuestro proyecto SUR-app. SUR, como una identificación política a la defensa de una economía regional basada en un tradicional posicionamiento geopolítico del llamado “Sur global”. Esta posición engloba el ideario político de nuestro nicho, sin tener que enfocarnos en posicionamientos partidarios específicos de Argentina. Asimismo lo tomamos de diversos proyectos regionales de crear un banco común del sur. Agregamos como bajada “APP” para dejar en claro las características nativas digitales del proyecto.

En cuanto a la imagen, buscamos una paleta de colores modernos y un logotipo con sus letras unidas en una misma sintonía que representa la continuidad y transición hacia una operatoria moderna y digital.

Nuestra imagen representa futuro, claridad y transición. Así como simplicidad y transparencia.

La imagen corporativa minimalista y colorida, se traslada a todos los ámbitos de diseño. En especial en las pantallas de nuestra APP y piezas de publicidad.



#### 8.e.- Requisito Normativo.

La publicidad efectuada a través de cualquier medio y la documentación emitida por SUR-app deberá incluir una mención clara y expresa a que *“se limitan a ofrecer servicios de pago y no se encuentran autorizados a operar como entidades financieras por el BCRA”* y que *“los fondos depositados en cuentas de pago no*

*constituyen depósitos en una entidad financiera, ni cuentan con ninguna de las garantías que tales depósitos puedan gozar de acuerdo con la legislación y reglamentación aplicables en materia de depósitos en entidades financieras”.*

8.f.- Plan marketing dirigido a sindicatos.

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.

## **9.- Recursos, procesos y plan operativo del negocio.**

### 9.a.- 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.

#### 9.b.- 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.

#### 9.c.- Descripción operativa.

SUR-app es una empresa comercial argentina constituida en cumplimiento de las leyes de la República Argentina, debidamente registrada ante la Inspección General de Justicia. Tiene como actividad poner cuentas de libre disponibilidad cuyos fondos se encuentren a la vista en cuentas bancarias (las “Cuentas de Pago”) a disposición de terceros. Tales Cuentas de Pago se utilizan para recaudar fondos por cuenta y orden de terceros, gestionar préstamos de consumo, cobranzas por cuenta y orden de terceros, servicios electrónicos de pago y/o cobranza por cuenta y orden de terceros de cualquier tipo de servicios.

#### 9.c.i.- Alcance.

La SUR-app se limita a ofrecer servicios de recaudación, cobros y pagos en Cuentas de Pago dentro de un Esquema de Pago minorista a través de una plataforma manejada por la empresa como administradora de dicho Esquema de Pago, en el marco de la operatoria de PSP en el marco de las Comunicaciones “A” 6859 y 6885 del BCRA (y sus modificatorias) y no se encuentra autorizada a operar como entidad financiera por el BCRA. Así como gestionar préstamos de consumo, en el marco de las Comunicaciones “A” 7146 (y sus modificatorias).

A los fines del presente, los pagos minoristas incluyen las transferencias de fondos o pagos de bajo y/o alto valor.

Los fondos recaudados y depositados pertenecientes a terceros en Cuentas de Pago de la empresa no son de titularidad de la empresa ni constituyen depósitos en una entidad financiera, ni cuentan con ninguna de las garantías que tales depósitos

puedan gozar de acuerdo con la legislación y reglamentación aplicables en materia de depósitos en entidades financieras.

9.c.ii.- Servicios - finalidad.

La Empresa emplea la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios para realizar los servicios de gestión de préstamos personales, recaudación, cobro y pago en las Cuentas de Pago con los lineamientos establecidos en el Esquema de Pago y con el alcance indicado en el presente y en los contratos específicos que se celebren con los usuarios. Tales servicios podrán incluir la implementación de la recepción, cobro, registro, procesamiento de pago de terceros de todo tipo de obligaciones cuyo cumplimiento se ejecute o resuelva mediante la entrega de sumas de dinero, con la periodicidad prevista en los convenios correspondientes y/o las instrucciones que se reciban eventualmente, junto con los procesos que se acuerden en cada caso.

9.c.iii.- Beneficios.

A través de los servicios SUR-app se logrará:

- 1) Eficiencia en los costos operativos.
- 2) Seguridad y trazabilidad en las Cuentas de Pago bajo el Esquema de Pagos.
- 3) Herramienta ágil, cómoda y sencilla.
- 4) Flexibilidad de los servicios.
- 5) Disponibilidad inmediata para efectuar pagos, cobros y recaudación las 24 horas, los 365 días del año.
- 6) Rendición de cuentas.
- 7) Emplear medios de cobro.
- 8) Centralización de proveedores.

9) Sistemas de recaudación alternativos.

10)Confidencialidad y los más altos estándares de seguridad.

9.c.iv.- Medios de cobro o recaudación.

Los fondos de los usuarios se recaudan a través de múltiples canales de cobro, tales como:

- 1) Tarjetas de crédito a través de entidades de recaudación de reconocido prestigio en el mercado que realizan las validaciones necesarias para procesar los pagos.
- 2) Entidades de recaudación de reconocido prestigio en el mercado (siendo actualmente entidades tales como Rapipago o Pagofácil).
- 3) Convenios de recaudación para cobros y pagos con personas jurídicas nacionales o extranjeras y/o vehículos constituidos para la administración de flujo de fondos, en cumplimiento de la normativa aplicable vigente.
- 4) Depósitos y/o transferencias a clave bancaria uniforme (CBU) y/o clave virtual uniforme (CVU) de terceros, por cuenta y orden del usuario.
- 5) Depósitos y/o transferencias a clave bancaria uniforme (CBU) y/o clave virtual uniforme (CVU) de misma titularidad del usuario.

Los medios indicados no tienen carácter limitativo y podrán ser modificados en el futuro debiendo cumplir con la normativa aplicable vigente.

9.c.v.- Medios de pago.

Existen múltiples medios de pago, entre los que se encuentran los siguientes:

- 1) Tarjetas de crédito a través de entidades de recaudación de reconocido prestigio en el mercado que realizan las validaciones necesarias para procesar los pagos.
- 2) Transferencias a clave bancaria uniforme (CBU) y/o clave virtual uniforme (CVU) de misma titularidad del usuario.
- 3) Transferencias a clave bancaria uniforme (CBU) y/o clave virtual uniforme (CVU) de terceros, por cuenta y orden del usuario.
- 4) Efectivo a través de sucursales de entidades de recaudación de reconocido prestigio en el mercado (siendo actualmente entidades tales como Rapipago o Pagofacil) para lo cual se establecerán montos límites en cumplimiento de la normativa aplicable en la materia.
- 5) Acreditación en cuentas de plataformas de pagos y cobros que posean la misma titularidad que el usuario que instruye.

Los medios indicados no tienen carácter limitativo y podrán ser modificados en el futuro debiendo cumplir con la normativa aplicable vigente.

El usuario instruye específicamente a SUR-app respecto del destino de los fondos recaudados y el medio de pago a utilizar. Es decir, hasta tanto el usuario instruya a la empresa acerca del destino y medio de pago, los fondos quedarán con libre disponibilidad a los usuarios en una Cuenta Bancaria a la vista, abierta en una entidad bancaria de reconocido prestigio en el mercado de titularidad de la empresa.

A partir de la acreditación de los fondos en el medio de pago instruido a la empresa, los fondos acreditados son de exclusiva responsabilidad del titular de dicho medio de pago y/o receptor de los fondos.

9.c.vi.- Cuentas de pago que ofrece.

Se considerarán Cuentas de Pago (conforme se encuentra definido en el apartado “Glosario”) aquellas cuentas con clave virtual uniforme (CVU) para identificar a los usuarios, de libre disponibilidad abiertas por los usuarios asociados en cuentas con clave bancaria uniforme (CBU) de SUR-app que operen dentro de los límites normales y habituales establecidos en base a la Política de Conozca a su usuario y que se encontrarán a la vista en cuentas bancarias de titularidad de la empresa.

Las mismas utilizarán múltiples canales para recaudación de fondos, cobranzas y pago por cuenta y orden de usuarios a través de los medios de pago establecidos en el apartado **9.c.v** anterior, pudiendo los usuarios destinar dichos fondos al pago de impuestos y servicios, pago de tarjetas de crédito, carga de tarjetas prepagas, entre otras.

Con relación a la apertura y cierre de las Cuentas de Pago y la seguridad de las mismas, los usuarios pueden dar de alta su Cuenta de Pago a través de los siguientes mecanismos conforme los parámetros aceptados internacionalmente:

- 1) Creando una cuenta con un correo electrónico y contraseña;
- 2) Usando el ingreso denominado “Login Third Party” permitidos por las aplicaciones de Meta o Gmail.

Una vez dada de alta la Cuenta de Pago, se le envía un correo electrónico al usuario para que confirme que tiene acceso al correo electrónico registrado y relacionado a la Cuenta de Pago. Una vez confirmado, se le solicitará al usuario la información relacionada a la Política de Conozca a Su usuario para la validación de la titularidad. A modo ejemplificativo y no taxativo se requerirá a las personas humanas declaración jurada sobre licitud y origen de los fondos, y, -cuando sea necesario para definir el perfil del usuario información sobre el volumen de ingresos, documentación alternativa respaldatoria que permita establecer la situación patrimonial y financiera del usuario.

En tanto a las personas jurídicas se les requerirá copia del último balance certificado por contador público y legalizado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas que corresponda, o bien, documentación alternativa que permita establecer su situación patrimonial, financiera y beneficiario final. Tanto en el momento de apertura como durante su mantenimiento, se prestará especial atención al funcionamiento de las cuentas, con el propósito de evitar que puedan ser utilizadas en relación con el lavado de dinero.

En caso que el usuario pierda el acceso a su contraseña registrada, podrá solicitar que se genere un correo electrónico de recuperación de contraseña que será enviado a su correo electrónico registrado en la Cuenta de Pago.

Asimismo, el usuario también puede modificar su correo electrónico originalmente registrado y relacionado a la Cuenta de Pago, para lo cual deberá enviar nuevamente la documentación relacionada a la Política de Conozca a su usuario desde su nuevo correo electrónico. De este modo, se volverá a validar la titularidad del usuario (debiendo coincidir con la validación de titularidad previamente realizada). En caso que el usuario solicite la baja de su cuenta, el mismo puede optar por no operar más la cuenta.

En todo momento la información enviada por el usuario se almacenará de forma segura y reviste el carácter de confidencial, únicamente tendrán acceso a los mismos, los empleados que deban validar la información. Dichos documentos se alojarán en un servidor el cual cumple con todos los estándares internacionales de cyber seguridad, resguardando así en todo momento a los usuarios.

#### 9.c.vii.- Esquema de pago.

Los Esquemas de Pagos de la empresa se dividen en dos: a) aquellos en los que la empresa cumplirá funciones de administrador, y b) en los que la empresa no cumplirá funciones de administrador. A saber:

- 1) Esquemas de Pago en los que la empresa es administrador:

La empresa actúa como administradora de transferencias entre cuentas de pago realizadas dentro de la empresa

En el caso de recepción de dinero, el administrador chequeará el origen de los fondos y los acreditará en la clave virtual uniforme (CVU) correspondiente al usuario. Esto se verá reflejado en un aumento de saldo en la Cuenta de Pago del usuario. Una vez que el usuario solicita una transferencia o pago a Cuentas de Pago de su misma titularidad y abiertas en la empresa, el administrador ejecutará la acción de pago por parte del usuario con chequeo de los datos proporcionados en la plataforma. Estos chequeos y acreditaciones se realizarán vía API con la entidad bancaria de la empresa, en este caso, Banco Industrial.

A modo de ejemplo: el usuario realiza una transferencia a otra clave virtual uniforme (CVU), se chequeará la titularidad de la misma vía API y una vez confirmada se procederá a ejecutar la orden del usuario.

## 2) Esquemas de Pago en los que la empresa no es administrador:

Son los Esquemas de Pago en los que la empresa cumple roles diferentes a los de administrador. Este es el caso de los procesos en los que se realizan tareas de recaudación y cobranzas a través de distintos medios de pago tales como tarjetas de crédito y de tarjetas de débito, cuyo procesamiento de pago se terceriza a través de plataformas de cobro como Mercado Pago, y/o efectivo a través de canales de recaudación de reconocido prestigio como lo son Rapipago y Pagofácil.

A continuación se describen los Esquemas de Pago planteados en el párrafo anterior: a) Con relación a los servicios de recaudación y cobranzas a través de tarjetas de crédito tarjetas de débito y/o QR interoperabilidad (Transferencias 3.0) , Mercadopago brinda un servicio de integración mediante el cual recolecta la información necesaria para procesar el pago del usuario (incluyendo sin limitación, la información acerca del monto, número de tarjeta, nombre y apellido del usuario, número de documento de identidad, entre otros datos) y una vez que obtiene toda la información pertinente, entrega a la empresa la resolución y validación del pago.

Una vez que la empresa cuente con la validación del pago realizado por el usuario y esa valoración sea positiva, los fondos correspondientes a la transacción instruida por el usuario se depositan en la cuenta de la empresa abierta en Mercado Pago, y luego se transfiere desde esa cuenta hacia la cuenta de pago (CVU) del usuario abierta en la empresa. Contrariamente, en caso que la validación recibida fuera negativa, la empresa le informará al usuario que el pago no pudo realizarse.

En cuanto a los servicios de recaudación y cobranza en efectivo, Rapipago también brinda servicios de integración a través de los cuales recolecta la información necesaria para procesar el pago del usuario que lo hace en efectivo (es decir, la información acerca del monto y clave virtual uniforme del destinatario del pago) y una vez que obtiene toda la información pertinente, entrega a la empresa la resolución y validación del pago.

Una vez que la empresa cuente con la validación del pago realizado por el usuario y esa valoración sea positiva, los fondos correspondientes a la transacción instruida por el usuario se depositan por Rapipago y/o Pago Fácil en la cuenta de pago (CVU) del usuario abierta en la empresa. Contrariamente, en caso que la validación recibida fuera negativa, se le informará al usuario que el pago no pudo realizarse.

Con relación a los servicios de recaudación y cobranzas a través de Pago de Servicios e Impuestos desde la cuenta del titular o a través de la tarjeta de crédito, GIRE S.A brinda un servicio de integración que tiene como finalidad dotar a la plataforma de la empresa con la facultad de cobrar los convenios habilitados en la red de cobranza por pago de impuestos y servicios.

El usuario solicita desde la plataforma SUR-app un pago por un servicio y/o impuesto. La empresa realiza una consulta online proveniente de una solicitud de cobro sin factura a la plataforma de GIRE S.A., enviando el aviso de imputación online para realizar la transacción. GIRE S.A envía información procesada de monto, servicio a abonar, etc. Una vez recibida la información, el usuario da conformidad sobre el pago. La empresa impacta la cobranza desde la cuenta de CVU del usuario titular o a través de la tarjeta de crédito, generando un mensaje de

respuesta de notificación informando el éxito en la operación. GIRE S.A recibe la confirmación del pago por el servicio/impuesto.

#### 9.c.viii.- Modos de restitución de fondos.

Los fondos serán restituidos a los usuarios siempre que los mismos sean así solicitados por ellos siguiendo expresas instrucciones de los usuarios. Ante supuestos de extinción de la empresa, se solicitarán las instrucciones del caso a los respectivos usuarios.

Los modos de restitución de fondos serán los siguientes:

- 1) Transferencia bancaria a clave bancaria uniforme (CBU) o clave virtual uniforme (CVU) de titularidad del usuario.
- 2) Efectivo a través de sucursales de entidades recaudadoras de reconocido prestigio en el mercado (siendo actualmente entidades tales como Rapipago o Pagofacil), para lo cual se establecerán montos límites.
- 3) Acreditación en cuentas de plataformas de pagos y cobros que posean la misma titularidad que el usuario que instruye.

El usuario instruye específicamente a la empresa respecto del destino de los fondos recaudados y el medio de pago a utilizar. A partir de la acreditación de los fondos en el medio de pago instruido a la empresa, los fondos acreditados son de exclusiva responsabilidad del titular de dicho medio de pago y/o receptor de los fondos.

Los medios indicados no tienen carácter limitativo y podrán ser modificados en el futuro debiendo cumplir con la normativa aplicable vigente.

En caso que el usuario solicite la baja de la Cuenta de Pago o bien, la empresa genere unilateralmente la baja de dicha Cuenta de Pago, se le informará al usuario que deberá tener un saldo de \$0 (pesos cero) en su cuenta en el plazo que le sea notificado por la empresa, pasado dicho plazo, la Cuenta de Pago se cerrará.

#### 9.d.- 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.

#### 9.e.- Localización.

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 desarrollaran 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 microcentro de Buenos Aires, la cual es una tradicional zona financiera de Argentina.

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 nuestro equipo de tecnología, procesos e innovación se ubicaran en el llamado “Distrito tecnológico” de Buenos Aires a los fines obtener los beneficios e incentivos financieros dispuestos mediante la Ley 2972.

#### 9.f.- Calidad.

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.

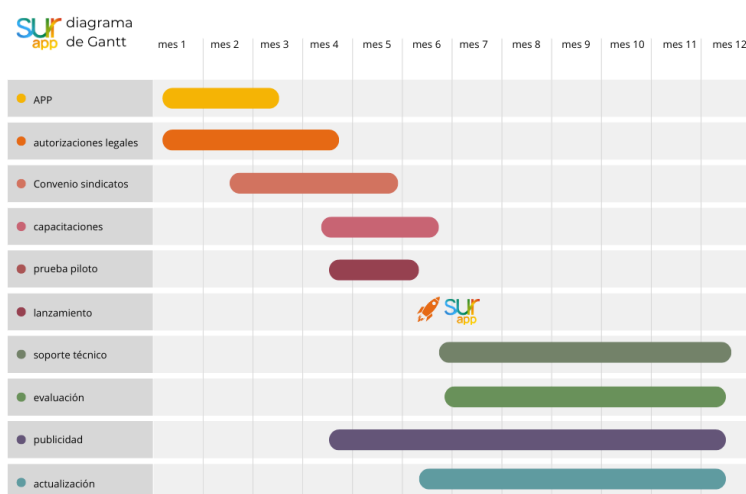
En SUR-app vamos a basar la calidad en 4 pilares:

- 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.

#### 9.g.- 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 testeo 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.

## **10.- Conclusiones.**

Analizando el estudio de factibilidad del plan de negocios de SUR-app consideramos que es un proyecto viable y escalable. Contiene en sus premisas una gran potencialidad de desarrollo y crecimiento.

Luego del gran avance de la industria fintech en el país, las características de su mercado indican que es un buen momento para iniciar la etapa de mercados de nicho en dicha área. El nicho elegido presenta una gran oportunidad y un diferencial de nuestro proyecto el cual debe ser aprovechado al máximo más aún en el contexto económico que se encuentra el país. Nuestro proyecto cuenta con la posición para capturar un nivel de clientes considerable.

El nivel de avances del mercado de proveedores de servicios fintech en la región, facilitan la integración rápida y segura de los diversos servicios a brindar a nuestros clientes. Una buena implementación de APIs y convenios con proveedores claves que ya desarrollaron los procesos tecnológicos necesarios para operar nos posibilitan ahorrar tiempo y dinero.

Gracias a que el modelo se apoya en la estructura de los sindicatos, permite que los socios sustenten la inversión inicial sin necesidad de tener que solicitar inversión externa. Esto es muy importante por el contexto en el que se encuentran las inversiones en proyectos fintech y la situación económica del país.

Si analizamos la competencia directa (actuales prestadores de servicios de créditos a sindicatos) puede ser hostil en el momento de comenzar a operar pero en un corto plazo los beneficios que brinda nuestro proyecto los desplaza del mercado. En relación a la competencia indirecta (demás billeteras virtuales) somos conscientes que no competimos en el mercado de dichas compañías las cuales cuentan con otro

nivel de estructura. Por lo menos en una primera etapa. Es más con algunas mantendremos una relación de proveedores de servicios.

En un mercado tan regulado como el financiero y en especial en Argentina, hay que seguir muy de cerca las posibles modificaciones legales por parte de la autoridad monetaria del país. Esto puede influir fuertemente en nuestro modelo de negocios.

Pero todo indica que al estar argentina retrasada en materia regulatoria y el peso que están adquiriendo las principales empresas del sector, este tipo de negocios va a contar con protección regulatoria.

En materia económica, no es menor el riesgo que implica desarrollar negocios y sobre todo financieros en la República Argentina. Claramente, este factor junto al regulatorio, son los que definen el presente y futuro del negocio. Se deberá prestar gran atención a este aspecto. Ahora bien, en base a los últimos análisis del contexto macroeconómico todo indicaría que el mercado de préstamos personales a trabajadores registrados y con morosidad baja es más que rentable aun manteniendo tasas de interés preferenciales.

El valor presente neto del proyecto es 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%.<sup>15</sup>

## 11.- 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-psp.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:

---

<sup>15</sup> Según el trabajo: “ Estudio de viabilidad económico financiera” elaborado por el Ing. Juan Rey.

<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](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. Ver en: <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-anteriores/7/pdf/07004.pdf>
- 17) OIT– Organización Internacional del Trabajo.(2023) Panorama Laboral en América 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 Internacional del Trabajo.(2024)Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2024, Ver en: <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports>.
- 19) Peralta, María 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.
- 21) Rey, Juan (2024), “Estudio de viabilidad económico financiera.” UTDT.

## 12.- 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 Nº 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 accesorio- 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.