

**MEDIOS DE PAGO**  
**Y**  
**MEDIOS DE ACCESO:**



**TESIS**

**ALUMNOS:**

- **BOCK, EXEQUIEL**

**TUTOR:**

- **SETTON, ARIEL**

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Propuesta de Valor .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Ventaja Competitiva.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>PLAN OPERACIONAL .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>IT.....</b>	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>¿Cómo funciona EasyOne? .....</b>	<b>6</b>
3.2.1	Tarjetas de Créditos y Débito.....	9
3.2.2	App Celular .....	11
3.2.3	Tarjetas de Beneficios o pertenencias .....	11
3.2.4	Control de acceso electrónico .....	11
3.2.5	Gastos de Marketing .....	12
3.2.6	Gastos de Producción .....	12
<b>4</b>	<b>ESTRATEGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivo del análisis .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Estrategia Corporativa vs. Negocios.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Visión y Misión .....</b>	<b>14</b>
4.3.1	Visión .....	14
4.3.2	Misión.....	14
<b>4.4</b>	<b>Planeamiento Estratégico .....</b>	<b>14</b>
4.4.1	Las 6 Fases del Planeamiento Estratégico .....	15
4.4.2	Análisis Externo .....	15
4.4.3	Análisis Interno.....	22
4.4.4	Lineamientos estratégicos.....	25
4.4.5	Estrategia competitiva .....	30
4.4.6	Definición de los Planes de Transformación .....	34
4.4.7	Planeamiento Financiero y Medición de Resultados.....	34
<b>5</b>	<b>PLAN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>

<b>5.1</b>	<b>Organigrama.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Cargos en la Organización.....</b>	<b>37</b>
5.2.1	CEO.....	37
5.2.2	CCO (Chief Comercial Officer).....	37
5.2.3	Vendedores.....	38
5.2.4	Responsable en Seguridad de la Información y Comunicaciones.....	38
5.2.5	CTO (Chief Technology Officer).....	38
5.2.6	Desarrollador.....	38
<b>5.3</b>	<b>El Equipo.....</b>	<b>39</b>
5.3.1	Juan Pablo Bidart – CEO – cofundador.....	39
5.3.2	Exequiel Bock– CCO – cofundador.....	39
<b>5.4</b>	<b>Aspectos Legales.....</b>	<b>39</b>
<b>5.5</b>	<b>Sueldos.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.....</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Ingresos.....</b>	<b>41</b>
<b>6.2</b>	<b>Egresos.....</b>	<b>41</b>
6.2.1	Gastos de Administración.....	41
<b>6.3</b>	<b>Tasa de Descuento.....</b>	<b>42</b>
<b>6.4</b>	<b>Resultados esperados.....</b>	<b>42</b>
<b>6.5</b>	<b>Propuesta de Capitalización.....</b>	<b>42</b>
<b>6.6</b>	<b>Flujo de Fondos.....</b>	<b>42</b>
<b>6.7</b>	<b>Gráficos.....</b>	<b>44</b>
6.7.1	Evolución del FF anual.....	44
6.7.2	Usuarios y Share anual.....	44
<b>6.8</b>	<b>Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>45</b>
6.8.1	Variación del VAN.....	45
6.8.2	Variación de la TIR.....	46
6.8.3	Valores de Corte.....	47
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo toma como base lo descrito en el trabajo de Juan Pablo Bidart, en donde se describe la industria de los diferentes medios de pago y medios de acceso en la Argentina, el análisis competitivo de los mercados mencionados y las oportunidades relacionadas.

En relación a los medios de pago, se puede observar una creciente cantidad de tarjetas de crédito y débito en la Argentina, con el consecuente crecimiento de las transacciones promedio.

En relación a los medios de acceso también se puede observar un enorme crecimiento, debido a que cada vez hay más edificios que poseen control de acceso digital.

En el análisis competitivo, se observa que en la Argentina aún no se encuentra en forma masiva la solución a la unificación de las tarjetas de medios de acceso y medios de pago, presentándose sólo algunas soluciones para transacciones online, por lo cual la gente aún tiene que cargar en su billetera con todas sus tarjetas de pago y de acceso.

En este trabajo se desarrolla la propuesta de valor, la ventaja competitiva, el plan organizacional y el análisis económico financiero del producto EasyOne, que consiste en unificación de todas las tarjetas plásticas de los diferentes medios de pago y de acceso

En relación al punto de vista económico-financiero se puede demostrar la viabilidad económica del producto, con un VAN y una TIR de excelentes resultados, observándose una **VAN de 11,15 MM USD** para una inversión de 1,4 MM USD y una **TIR del 87,4%**.

El análisis de sensibilidad realizado también muestra la oportunidad de inversión en este producto, debido a que aun bajando las ventas o el precio de venta en un 40 % los resultados siguen siendo positivos.

Por lo mencionado es que vemos una oportunidad de solución ante este problema planteado con la implementación de nuestro producto.

## 2 PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

### 2.1 Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor es la de Simplificar la vida de los usuarios de múltiples tarjetas de acceso y de pago.

Para llevar adelante eso proponemos la unificación de todas las tarjetas plásticas de los diferentes medios de pago y de acceso. La cual en principio tomaría la forma de una tarjeta física de plástico (similar a una tarjeta de crédito) para ser reemplazada a futuro por un sistema NFC (Near Field Communication), similar a Apple Pay o Google Wallet.

### 2.2 Ventaja Competitiva

Nuestra ventaja competitiva será ofrecer una solución sencilla al usuario para que pueda concentrar y unificar todas sus tarjetas de acceso y de pago.

En la actualidad las personas tienen diversos medios de pagos y accesos a sus oficinas, trabajo, gimnasio, facultad, SUBE, *gifts cards*, obras sociales, accesos a salones, tarjetas de pertenencia, tarjetas de crédito y débito, etc. Producto de ello, la billetera de la gran mayoría de la gente, contienen innumerable cantidad de tarjetas, algunas de las cuales son utilizadas con muy poca frecuencia. Muchas veces sacamos ciertas tarjetas fuera de la billetera para usar en momentos determinados que luego nunca recordamos volver a colocar, por ejemplo, seguros médicos para el uso de viajes al exterior, acceso a salones VIP, tarjetas de fidelización, etc.

Con EasyOne esto dejará de suceder, debido a que las personas que accedan a esta solución ya no deberán llevar una enorme cantidad de tarjetas en sus billeteras, sino que con EasyOne sólo deberán llevar la tarjeta plástica EasyOne. En el futuro, una vez que la tecnología NFC se masifique en el país ya no deberán llevar la tarjeta plástica.

NFC es una tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos. Esta tecnología está siendo ampliamente utilizada por empresas para hacer compras de bienes y servicios, como por ejemplo, el servicio Apple Pay de Apple.

### 3 PLAN OPERACIONAL

#### 3.1 IT

La empresa contara con una pequeña oficina situada en el barrio de Núñez, la misma servirá para recibir la visita de proveedores, clientes y para actividad las personas que trabajan dentro de la empresa.

La interfaz y el código serán escritos en la oficina, a través de dos programadores que trabajarán con servidores seguros que tendrán alojamiento en internet, los denominados como Infracore As a Service, este tipo de soluciones es muy conveniente por su bajo costo y por la seguridad que brindan, tiene espejos que guardan la información simultáneamente hasta en 8 servidores al mismo tiempo, lo bueno de este servicio es que se adapta a la necesidad de un start-up, por su costo y adaptabilidad, ya que cualquier persona con conexión a internet puede chequear los avances del sistema, o conectarse a trabajar, en cualquier punto remoto en donde haya conexión a internet.

#### 3.2 ¿Cómo funciona EasyOne?

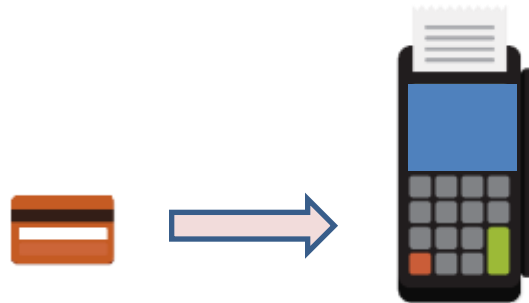
En la actualidad en la Argentina, hay dos grandes empresas que controlan y administran el procesamiento de las operaciones de las tarjetas de crédito y débito del mercado.

Por un lado el grupo Prisma, que es la controlante de VISA, que se estima que posee el 80% del mercado de tarjetas de créditos, con clara posición dominante, y por otro lado el grupo First Data que es la controlante de Mastercard, Argencard y Diners, con el resto de participación del mercado.

Nuestro producto podrá operar con ambas plataformas, no operará con los datos de los clientes, sino que será un nexo que comunicará a las tarjetas de crédito o de acceso con las empresas que brindan el servicio de operación de POS (punto de venta). Este punto es muy importante ya que los datos no quedarán guardados en nuestra base de datos, por lo que no vamos a tener que certificar las normas PCI, para el manejo de los datos personales. Lo que hará el EasyOne una vez que se deslice la tarjeta, es conectarse con la base de datos de Prisma y First Data, estas empresas harán el chequeo correspondiente de veracidad y de información, tal cual lo hacen hoy en día.

Como veremos más adelante, vamos a hacer un acuerdo con todas las entidades de Tarjeta de crédito como por ejemplo Visa y Mastercard, para que puedan asociar cada número de los clientes a el número EasyOne, el usuario puede tener por ejemplo dos tarjetas Visa de diferentes bancos, una vez que el sistema lea el número EasyOne a través de la banda magnética, el sistema podrá leer todas las tarjetas que se encuentren asociadas y el consumidor podrá elegir cuál de las TC quiere utilizar al momento de la transacción, a continuación un breve resumen de cómo sería el uso del servicio:

1. Utilización de la tarjeta a través del POS (punto de venta): A través de cualquiera de los métodos de lectura se utilizará la tarjeta: banda magnética, chip, N



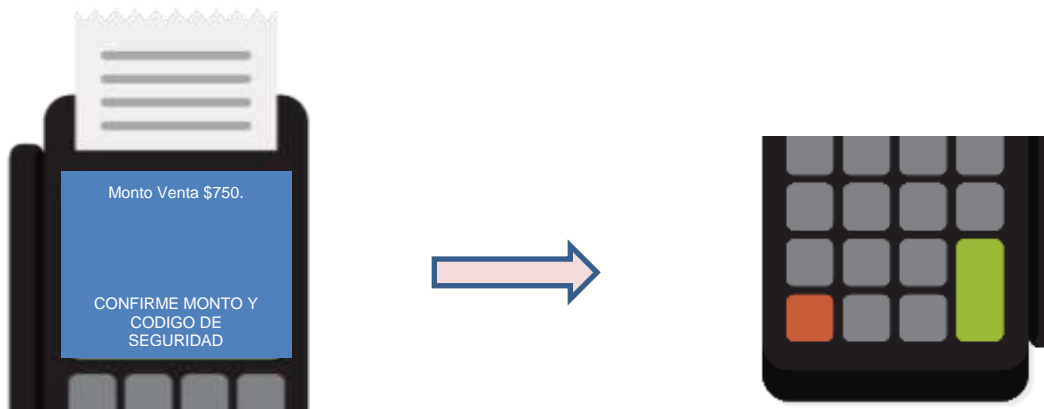
2. Lectura de Datos: Una vez que el sistema haga el cruce de información con Prisma y First Data, detectará la cantidad de tarjetas que tiene disponible el número EasyOne



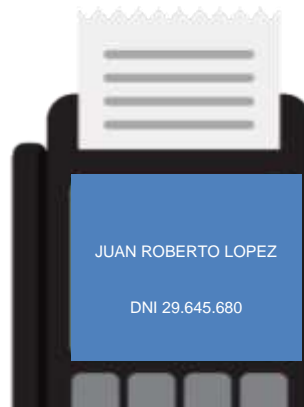
3. Selección de Método de Pago: El POS (punto de venta) la dará la opción de Elegir entre las diferentes tarjetas de crédito, inclusive de distintos bancos o entidades financieras.



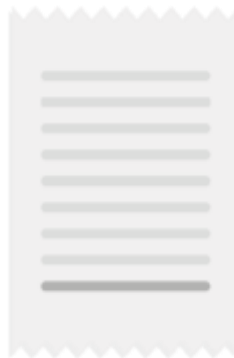
4. Chequeo de información, una vez elegida la opción el sistema se conectará con los sistemas que harán el correspondiente cruce de datos y chequeo de la información, el comerciante ingresara el monto de la operación:



5. Entregar POS al comerciante con la identificación correspondiente, como por ejemplo DNI, para que el mismo cheque la veracidad del cliente



6. Entregar el comprobante de compra al cliente.



Básicamente cada usuario tiene un numero de socio con el que puede asociar diferentes servicios, tarjetas de crédito / debito, de acceso inteligente o de fidelidad. Lo que hace el sistema es funcionar de nexo entre los servicios de POS (punto de venta) con las tarjetas de crédito y otros medios de pago. Buscamos hacerle la vida más fácil al consumidor, para que pueda agrupar diferentes formas de pago y acceso en un solo lugar.



A continuación un detalle de cómo funcionará los diferentes servicios:

### 3.2.1 Tarjetas de Créditos y Débito.

Alta de usuarios: lo que hará nuestro sistema es permitir cargar desde una página web o aplicación de celular los datos de las tarjetas de crédito, en donde figura el Nombre del Titular, Proveedor del servicio, número de socio, fecha de emisión y fecha de expiración. Una vez que se ingresen todos los datos, el sistema validará la veracidad de dicha información y tendrá 24 hs para confirmar su alta, para esto nuestro software hará el cruce correspondiente con las entidades que emitieron los plásticos. Además se tendrá que enviar una foto de los plásticos junto con una foto de su DNI, en donde se pueda validar el nombre de la persona y un documento, también una persona en las oficinas autentificará y hará los cruces de información correspondiente con acceso a sistemas como el VERAZ, y el Banco Central de República Argentina.

The image shows a web browser window displaying a registration form titled "Registrate". The form includes the following fields and options:

- Tipo de cuenta:** Radio buttons for "Personal" (selected) and "Empresarial".
- Nombre:** Text input field.
- Apellido:** Text input field.
- Email:** Text input field.
- Repetir e-mail:** Text input field.
- Teléfono celular:** Text input field with a note "Puede ser fijo o móvil (Ej. 011 22345678)".
- Crear clave:** Text input field with a note "Una entre 6 y 20 caracteres".

At the bottom of the form is a blue "Registrarme" button. To the right of the form is the "EasyOne" logo. At the very bottom, there is a small link: "El registrarse implica aceptar los datos de privacidad y los Términos y condiciones de Mercado Libre y Mercado Pago".

Una vez que la tarjeta esté dada de alta la misma estará lista para ser utilizada, se imprimirá el plástico con el número de usuario, dicho plástico tendrá todos los datos de la persona, como nombre, numero EasyOne, Chipset, banda magnética y foto de la persona. Una vez que la persona realice una compra en un comercio, la persona deslizará la tarjeta o insertará la misma en el POS (punto de venta), y el sistema se conectará a nuestra base de datos en donde el mismo le va a dar la opción de elegir entre las alternativas correspondientes, por ejemplo Mastercard del Banco Francés, o Visa del Banco ICBC. Una vez que el consumidor elige la tarjeta de crédito que desee, el cliente deberá entregar la credencial del DNI al comerciante, para que este confirme que el número de DNI coincide con el que le arroja el sistema ese momento, éste chequeo será responsable el comercio que brinda el servicio, una vez que el mismo este aprobado, el POS (punto de venta) pedirá un código de 4 dígitos, que se usa en reemplazo de la firma o como doble control para verificar la autenticidad del titular, así de simple y así de seguro!

Un tema muy importante a tener en cuenta, hay dos maneras de realizar acuerdos con las tarjetas de crédito:

- Una es negociando con las entidades, para que con sus bases de datos sincronicen los números de cada usuario, ejemplo VISA, con cada número de EasyOne. ¿Que ganará con esto las entidades financieras? La respuesta es simple, poder tener muchos más abonados, ya que el ser mucho más simple el alta al asociarse con EasyOne, a los usuarios no les molestará tener más de una tarjeta, es más éste servicio hará que la cantidad de plásticos y adicionales crezca de manera exponencial. Muchas veces el consumidor no da de alta tarjeta por miedo o por no tener tantos plásticos que puede perder, cada vez más los servicios se empiezan a cobrar de forma variable, es decir según el uso. De esta manera al consumidor le interesará tener más marcas de tarjeta de crédito para utilizar los beneficios según el comercio.

- Otra forma y para nosotros la más viable, es poder negociar con proveedores como Todo pago o MercadoPago, es cuestión de tiempo a que estos proveedores puedan poder realizar transacciones con POS (punto de venta), con la regulación del servicio a través de la venta de Prisma, los proveedores de éste servicio obviamente querrán tener más alternativas para utilizar el servicio. Hoy no lo hacen porque a Visa, uno de los principales dueños de Prisma no le interesa que el consumidor tenga más alternativas, si no tener la mayor participación del mercado.

### **3.2.2 App Celular**

La aplicación del celular actúa de manera muy simple y parecido a las transacciones de las tarjetas de crédito o botón electrónico, se carga los datos del titular y de las tarjetas, los mismos pueden simplificar los pasos a través de fotos, es decir, puedes sacarle una foto a tu plástico por ejemplo Mastercard y la aplicación detectará los números y nombres correspondientes, para hacer ésta carga de manera muy simple. Luego actúa de la misma manera que la tarjetas de crédito, en la actualidad hay bastantes métodos de pagos similares, a través de NFC, se acerca al POS correspondiente (el mismo tiene que ser especial para éste tipo de operaciones), y listo, así de simple, así de seguro.

### **3.2.3 Tarjetas de Beneficios o pertenencias**

Este sistema es muy similar a las tarjetas de créditos, el número de usuario de EasyOne podrá linkear con los datos de la tarjeta correspondiente.

### **3.2.4 Control de acceso electrónico**

Este sistema es frecuentemente utilizado en muchos edificios y por ejemplo en Gimnasios. En este caso funcionará de manera muy similar a las tarjetas de crédito, cada entidad deberá linkear su número de usuario o empleado al número de EasyOne a través de la página web de EasyOne o mediante una sincronización entre sistemas.

Estos son la diferentes formas de formas de utilización del producto, el flujo operativo es muy simple, una vez por día se colectan las altas de los usuarios, y se envía de manera encriptada, a nuestro proveedor de plástico, que es el responsable de fabricar los mismos. Una vez que los plásticos se encuentren en nuestra oficina, se procederá al chequeo del mismo y al ingreso al sistema. Una vez que el producto esté en correctas condiciones, se procederá con el ensobrado y luego con la entrega al correo de la misma. La persona encargada de logística, hará el correspondiente seguimiento del envío por vía remota.

### 3.2.5 Gastos de Marketing

A continuación se muestra la totalidad de los gastos de marketing:

[USD]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Gastos de Marketing</b>	<b>\$ 1.213.333</b>	<b>\$ 1.496.667</b>	<b>\$ 2.033.333</b>	<b>\$ 2.573.667</b>	<b>\$ 3.088.033</b>
Sueldo CCO	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Vendedor 1	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Sueldo Vendedor 2	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Sueldo Vendedor 3	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Incentivo x Objetivos (hasta 2 sueldos)	\$ 33.333	\$ 36.667	\$ 40.333	\$ 44.367	\$ 48.803
Eventos	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Merchandising	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Menciones de Celebrities	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	
Publicidad	\$ 700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000
% Publicidad / Ventas	148%	82%	59%	38%	31%

### 3.2.6 Gastos de Producción

A continuación se muestra la totalidad de los gastos de producción:

[USD]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$ 419.480</b>	<b>\$ 499.170</b>	<b>\$ 619.830</b>	<b>\$ 826.327</b>	<b>\$ 1.049.140</b>
Sueldo CTO	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Seguridad de la Información	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Programador 1	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 84.700	\$ 93.170	\$ 102.487
Sueldo Programador 2	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 84.700	\$ 93.170	\$ 102.487
Dominio (www.easyone.com)	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Servidores + Base de datos	\$ 9.600	\$ 24.000	\$ 52.800	\$ 105.600	\$ 163.200
I & D	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Costo Tarjeta EasyOne Nuevos Usuarios	\$ 19.760	\$ 51.050	\$ 105.510	\$ 218.067	\$ 338.026

Nota: El costo de la Tarjeta EasyOne es de 1 USD/Tarjeta.

## 4 ESTRATEGIA

### 4.1 Objetivo del análisis

Son 3 tipos de niveles que se utilizarán a lo largo del trabajo, cada uno complementa al otro y se utilizará un nivel particular según el análisis que se requiera especificándolo

<b>Corporación</b>	Negocio Internacional – El objetivo es llevar esta plataforma en principio a la Argentina, pero con posibilidad a expandirse a Latinoamérica en una segunda etapa.
<b>UEN</b>	Country Argentina (profundizando en área comercial Ventas + Marketing)
<b>Funcional</b>	División Argentina (Ventas: incluye Ventas campo y Marketing) – La estrategia se focalizara en el plan comercial del producto

### 4.2 Estrategia Corporativa vs. Negocios

	Atractividad de Industria / Países
ESTRATEGIA CORPORATIVA LATAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías atractivas</li> <li>• Países que producen gran rentabilidad en poco tiempo,</li> <li>• Países medianos</li> </ul>
	Ventaja Competitiva
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de estructura pequeños o livianos.</li> <li>• Producto innovador, poca competencia.</li> <li>• Generar un producto que pueda unir tanto el medio de pago electrónico, como el físico (tarjeta de crédito o débito).</li> <li>• Simplificar la vida del consumidor.</li> </ul>

La estrategia del Área funcional de Ventas y Marketing = Hacer entender al consumidor el nuevo concepto de producto, es un producto que puede concentrar todos los medios de pago y acceso en un solo lugar.

### 4.3 Visión y Misión

Quienes hacemos formamos parte de EasyOne, buscamos colaboradores que estén de acuerdo a nuestras creencias, personas dinámicas con ganas de aprender constantemente y ganas de transformar el mundo, crear nuevas reglas que revolucionen las vidas de las personas, siempre bajo el marco de integridad, respeto, educación, inclusión, trabajo en equipo y pasión por el trabajo que hacemos, esos son los cimientos que esperamos de cada uno de nuestros colaboradores de esta gran familia llamada EasyOne. Estos valores son los que nos llevarán a ser reconocidas como una gran empresa, que dejara una marca dentro de la sociedad.

#### 4.3.1 Visión

El mejor producto, moderno y acordes a las necesidades de los consumidores actuales, a través de una manera simple y veloz.

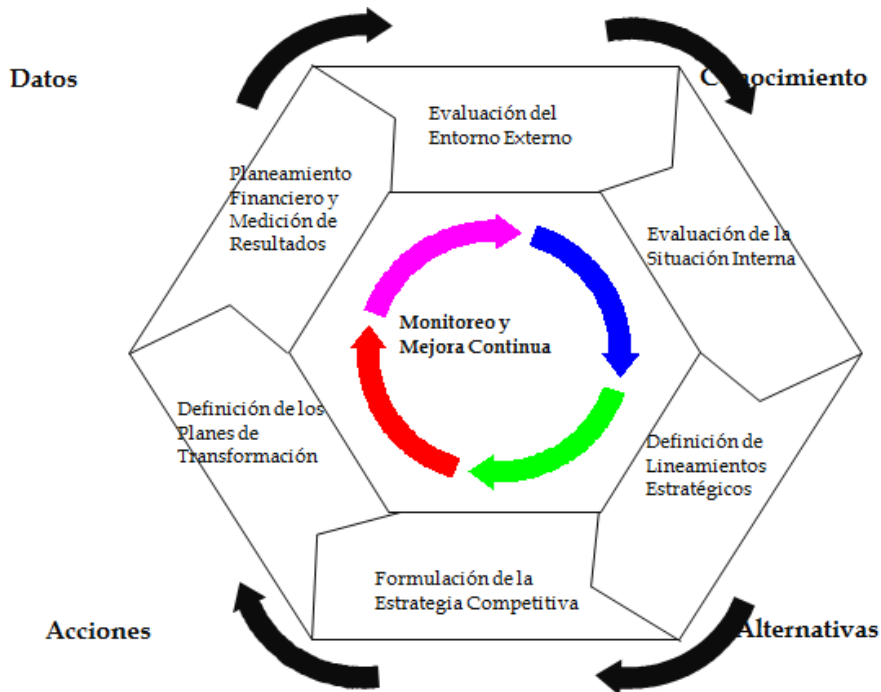
#### 4.3.2 Misión

Generar demanda y atraer nuevos consumidores con ganas de innovar y de simplificar los medios de pagos y accesos.

### 4.4 Planeamiento Estratégico

- EasyOne revisará anualmente los Objetivos, Metas, Estrategias y Métricas una vez por año. Los objetivos de ventas, se revisarán mensualmente y se harán seguimientos y corrección de la estrategia, en forma periódica, al igual que el plan de marketing y comunicación.
- El alcance del planeamiento es de 5 años, en este momento el objetivo para el 2021, es lograr los 790.000 de clientes.
- Productos finales
  - Estrategias y Planes de Marketing y ventas (a 12 meses)
  - Planes Financieros y Presupuestos (anuales y por trimestre)

#### 4.4.1 Las 6 Fases del Planeamiento Estratégico



#### 4.4.2 Análisis Externo



Durante esta fase se incluyen varios análisis para los cuales se eligieron los puntos de análisis más convenientes para enfocar las herramientas.

*Enfoques utilizados:*

- Planeamiento de Escenarios de EasyOne LATAM y Argentina.

Para los siguientes se utilizó el Mercado de tarjetas de crédito y débito en su segmento

- Modelo de las 5 Fuerzas
- Cadena de Valor
- Análisis competitivo
- Análisis de clientes y necesidades
- Atractividad

- Alcance competitivo
- FODA

#### 4.4.2.1 Rivalidad Competitiva

- Muchos competidores (Mercado Pago, Todo Pago, Pagos Link, PayU, Coin, Plastic card, Stratos, etc.)
- Mucho potencial de crecimiento, si bien estamos atacando a consumidores que poseen plásticos, estamos empezando a fidelizar clientes que a futuro pueden usar otros métodos de pago.
- Producto Innovador (Actualmente no es un producto que se encuentre vigente en el Mercado, es la suma de muchos productos diferentes).
- Marca que necesita posicionamiento, no es conocida ni el concepto ni la marca.
- Ingreso de competidores al Mercado, hoy los grandes jugadores del Mercado están invirtiendo mucho para quedarse con los clientes de pago electrónico pero descuidando al Mercado físico, en el Mercado de accesos y de tarjetas de pertenencia no hay ninguno que reúna todos los servicios en uno.
- Alto crecimiento de nuevos métodos de pago, como por ejemplo pago a través de código QR, teléfono móvil, huella dactilar, NFC, etc.
- Industria con un Mercado enorme, habidos de encontrar soluciones más eficientes y seguras, de pagos y accesos.

#### 4.4.2.2 Clientes

Los clientes tomarían la decisión una vez que vean el funcionamiento del producto, es decir una vez que lo vean en acción.



La adquisición de EasyOne, no requiere de mucho análisis ya que es un producto con bajo costo de mantenimiento mesual.

**Proximidad:** Es un atributo valorado, pero cada vez el mercado de internet crece considerablemente, ejemplo Retailer N1 en Chile 40% de su venta es por internet.

Queremos que nuestro producto sea aspiracional, gente que está dispuesta a pagar un servicio para hacer su vida más fácil y segura.

El consumidor de nuestro producto, es una persona joven y de edad media, que todavía no está listo para dar el salto a los medios electrónicos de pago, es un excelente producto para demostrar que los medios electrónicos son seguros, pero necesitan ser creíbles. La tarjeta física es la puerta de entrada a los medios de pagos electrónicos.

#### 4.4.2.3 Proveedores

##### •Producto Final:

Será una tarjeta física que tendrá, los diferentes métodos de pago y acceso, como chip, banda magnética y NFC o sistema de acercamiento.

•**Distribución:** La distribución de los plásticos se hará a través del correo Argentino OCA.

#### 4.4.2.4 Sustitutos

- Tarjetas de crédito y débito convencionales.
- Medios de pagos electrónicos (Todo pago, Mercado Pago, etc.).
- Acceso electrónico a empresas.
- Tarjetas de fidelización.
- Bancos.
- Medios de pagos biométricos.
- NFC, celulares.

#### 4.4.2.5 Intensidad Competitiva

El análisis de intensidad competitiva profundiza y categoriza las 5 fuerzas. A continuación se categoriza y se valida la categorización anterior de intensidad y tendencia

Resumen Puntuación:

**Intensidad competitiva total=122 a 42% del puntaje posible**

Si bien el puntaje indicaría que es media la intensidad competitiva, si ponderáramos algunas variables más por su incidencia mayor tendería a aumentar el número llevándolo al 60% del total del puntaje posible. Entonces se ubica en intensidad Media-alta.

**4.4.2.6 Atractividad e intensidad**

EasyOne se encuentra en un cuadrante muy amplio ya que abarca todos los segmentos de los competidores



*Los medios electrónicos se encuentran en una etapa de crecimiento al igual que el control de accesos, a diferencia de las tarjetas de créditos convencionales que se encuentran en una etapa de maduración.*



Medios de Pago Electronicos (Mercado Pago, Pagos Link)



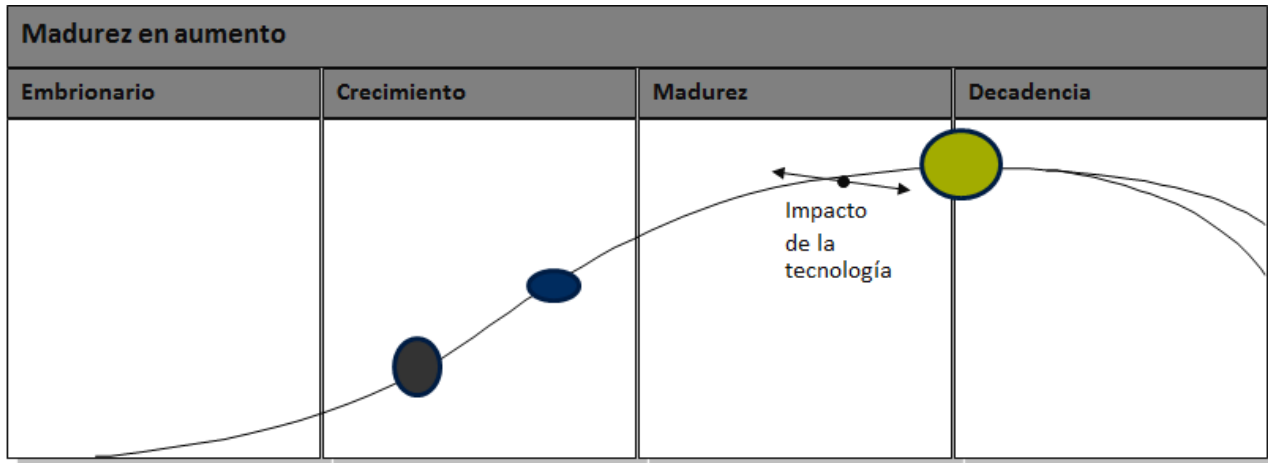
Tarjetas de créditos convencionales

13



Contro electrónico de accesos

**4.4.2.7 Ciclo de Vida**



Gran parte de nuestro segmento se encuentra con un potencial de crecimiento enorme, a diferencia del segmento de tarjetas de créditos que se encuentra en una etapa de madurez.

**Estrategias planteadas para negocio Base:** estrategia basada en diferenciación.

**Estrategias para segmentos en crecimiento:** foco en distribución

#### 4.4.2.8 ¿Alcance del negocio: qué, dónde, quién?

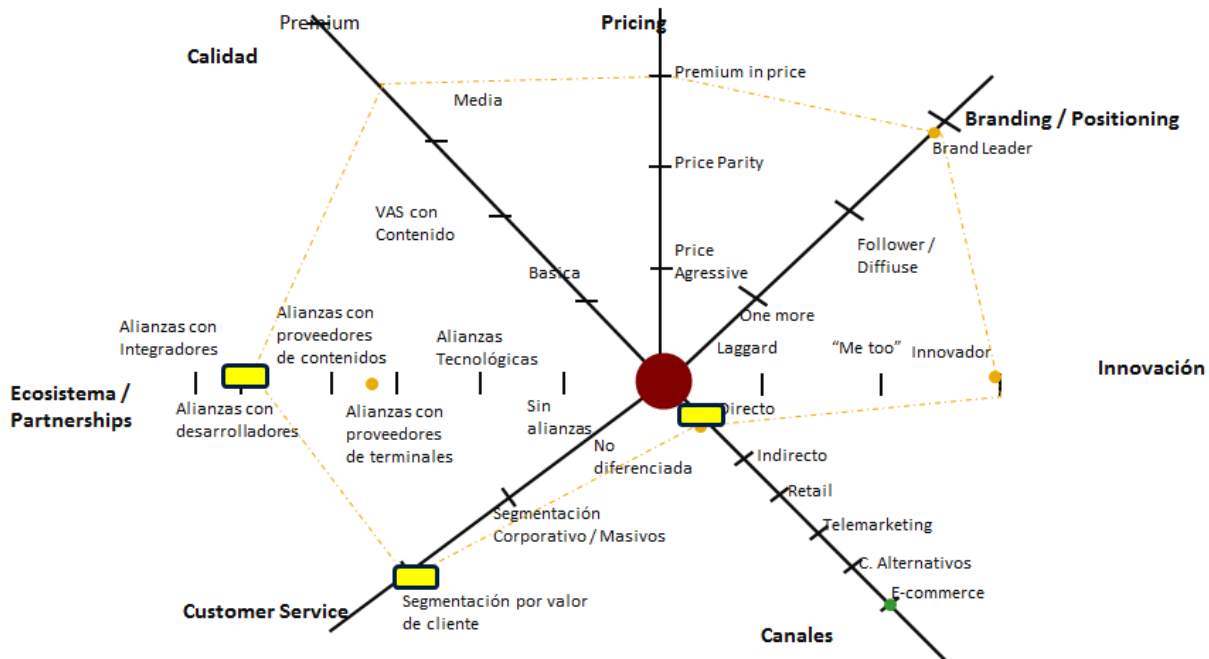
El siguiente análisis es el que hace localmente EasyOne Argentina y generalmente va de la mano de la política de EasyOne Latinoamérica.

**Segmentos de Cliente:** Clientes de gama media, media / Alta, estos clientes están dispuestos a pagar un poco más por la simplicidad y practicidad de agrupar todos los medios de pago y acceso electrónicos.

**Geográficos:** Atendemos a todo el territorio nacional, por nuestro acuerdo con los operadores de POS (punto de venta) y accesos electrónicos de pago.

**Negocios:** Todos los comercios de la Argentina, que trabajen actualmente con tarjetas de créditos, todas la oficinas que tengas acceso electrónico, y todas las empresas de fidelización.

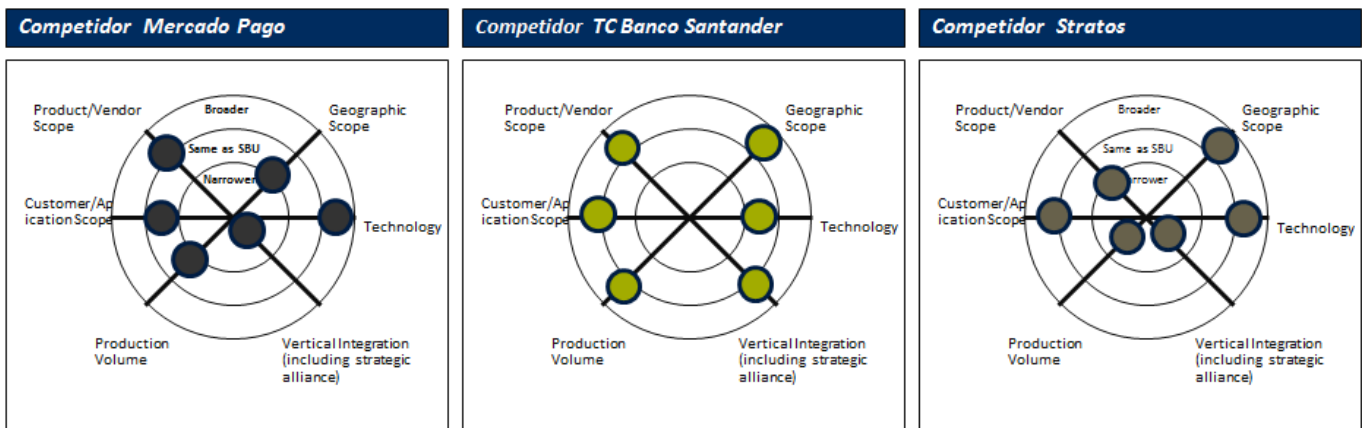
Las categorías resaltadas con  significa que se sostiene independientemente de la categoría el posicionamiento, pero para precio, calidad y branding, de acuerdo a la situación competitiva y presencia de grandes competidores como Todo Pago en categoría medios de pago electrónicos o Tarjeta Santander dentro de la tarjeta de crédito, no somos del todo dominantes, innovación, calidad y por ende su precio no sea parity e inclusive Premium.



#### 4.4.2.9 Alcance Competitivo

Se tomó medios electrónicos de pago y tres competidores diferentes: Mercado Pago, Tarjeta Banco Santander y Smart Credit Card Stratos. En donde EasyOne tiene ventajas competitivas por su fortaleza en liderazgo en diferenciación, porque es un producto y concepto nuevo en el mercado.

Tanto Tarjeta Santander como Stratos como cualquier otra marca B, son más Líderes por posicionamiento, y tienen una ventaja por sobre nosotros, es muy difícil construir una marca, pero lo bueno es que somos los primeros.



#### 4.4.2.10 FODA

##### Fortalezas

- *Capacidad de adaptarnos a las necesidades del mercado, empresa nueva y dinámica.*

##### Debilidades

- *Baja inversión en comunicación, debido a las pocas ventas actuales.*
- *Armado de equipo, atraer talentos empresa nueva.*

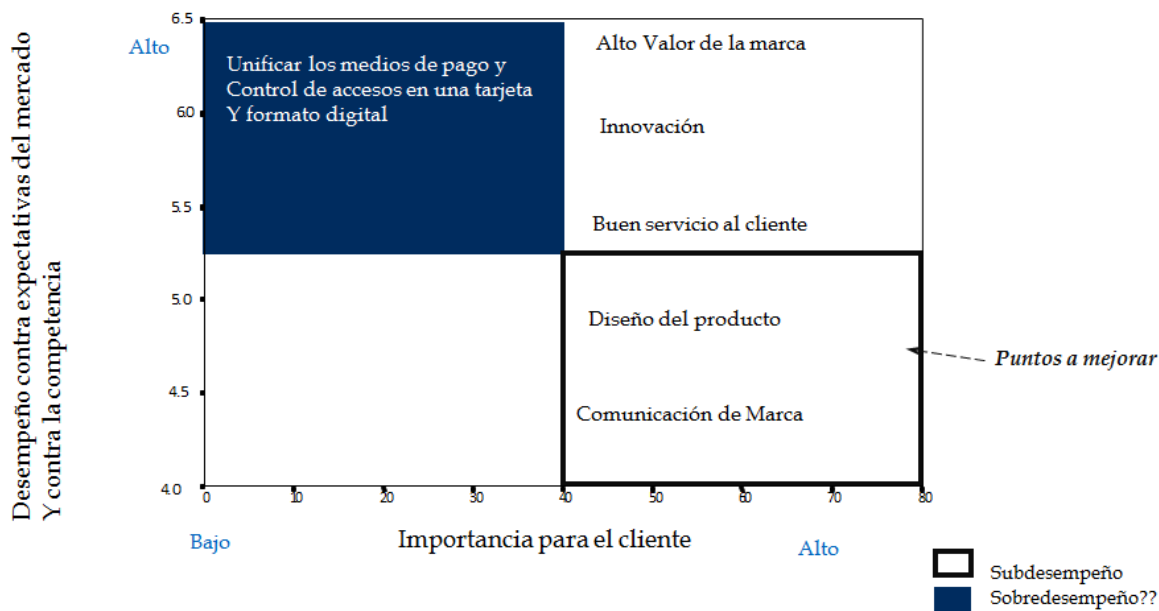
##### Oportunidades

- *Desarrollo de una nueva categoría.*
- *Mercado electrónico el pleno crecimiento.*
- *Consumidor se siente todavía mas seguro con las tarjeta de crédito.*

##### Amenazas

- *Competidores potenciales con mucho mas recursos.*
- *Producto fácilmente copiable.*

#### 4.4.2.11 La organización - expectativas mercado -comparación competitiva



#### 4.4.3 Análisis Interno



Durante esta fase se incluyen varios análisis para los cuales se eligieron los puntos de análisis más convenientes para enfocar las herramientas.

##### Enfoques utilizados

- Cadena de Valor y FCE: se tomará la cadena de valor presentada en análisis externo, pero se le dará una interpretación enfocada a áreas estratégicas de la compañía que se puede adoptar para el mercado de tarjetas de crédito.
- FODA PROCESOS: se tomará un enfoque total compañía independientemente de los distintos negocios dado que se repiten para todos.
- COMPETENCIAS CENTRALES: se tomara un enfoque profundizando el mercado de tarjetas de crédito

#### 4.4.3.1 FODA – procesos

##### Fortalezas

- *Marketing: Generación de propuestas de valor y conceptos atrapantes tanto para a clientes como consumidores, si bien en la actualidad no somos conocidos, somos adaptables.*

##### Debilidades

- *Baja capacidad de respuesta logística , tenemos tercerizado el operador logístico*

##### Oportunidades

- *Mejoras en los procesos de compra logística, hay que establecer mejores mecanismos para no generar grandes inventarios.*

##### Amenazas

- *Poco RRHH apropiado disponible, al ser una compañía nueva.,*

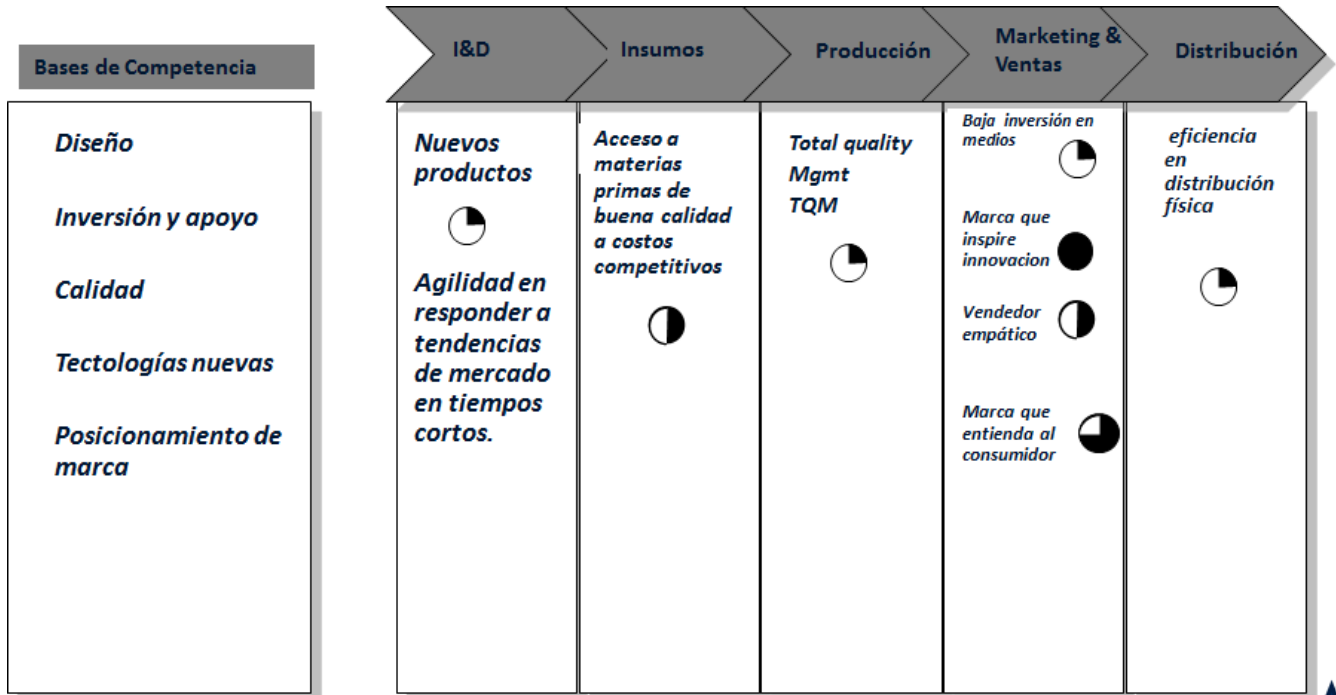
#### 4.4.3.2 Cadena de Valor

Primero identificaremos los límites de cada proceso para luego evaluar los KSF de la cadena.



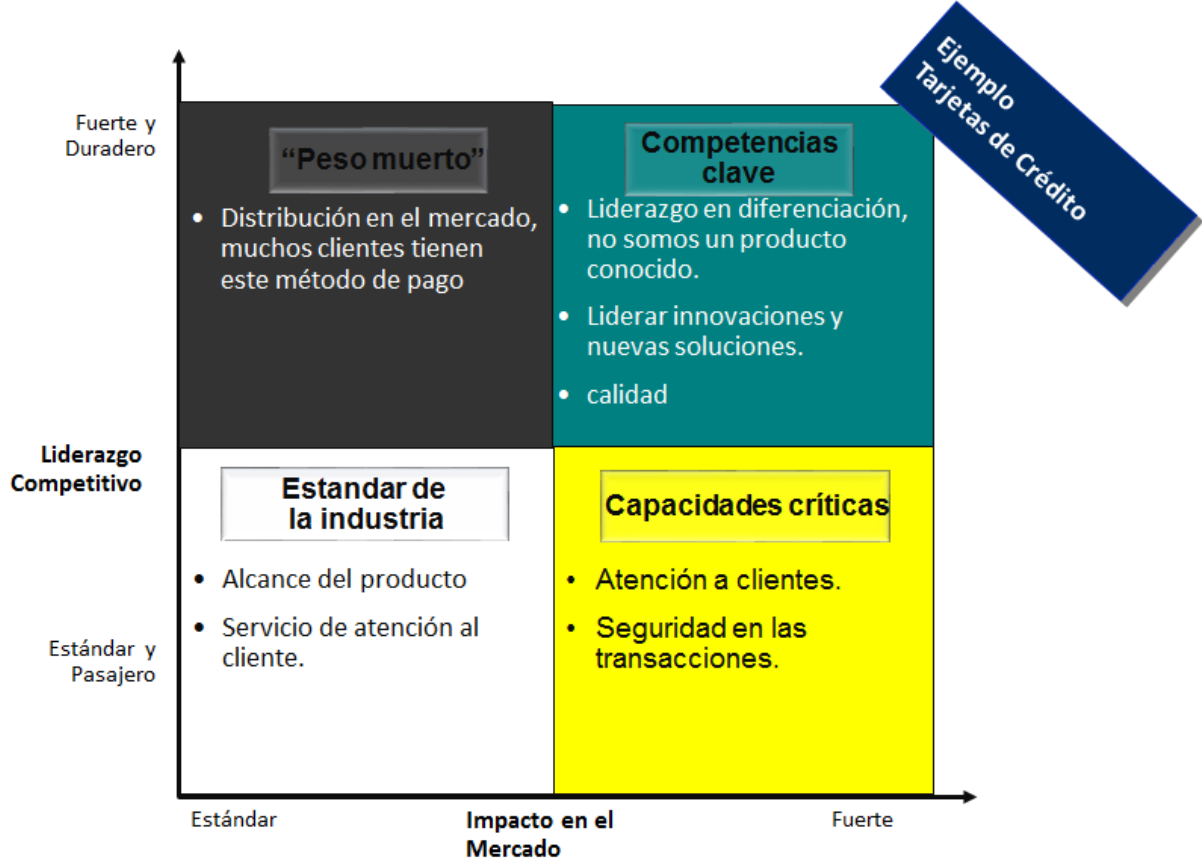
### 4.4.3.3 Cadena de Valor y FCE

Muy relacionado al FODA se puede identificar en intensidad la fortaleza del marketing, las debilidades en la distribución, insumos, producción que son parte de las oportunidades que se plantearon para construir un mejor valor en la cadena en su totalidad.

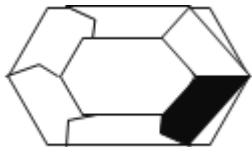




#### 4.4.3.4 Competencias centrales



#### 4.4.4 Lineamientos estratégicos



Durante esta fase se incluyen varios análisis para los cuales se eligió la siguiente estrategia de pasos para poder evaluar donde hay que poner foco:

#### Pasos

1. Identificación de negocios actuales y oportunidades: Matriz de ANSOFF
2. Evaluación de negocios actuales y oportunidades: matriz de atractividad - posición competitiva y BCG.

- Capacidades vs. KSFs (fue analizado en análisis externo) y Market Share: solo tomaremos resumen de lo visto.
- Atractividad del negocio (volumen, rentabilidad, crecimiento, etc.)

## Opciones estratégicas

Mediante la matriz producto mercado identificamos mercados potenciales.

- Matriz Mercado / Productos -

OPCIONESESTRATÉGICAS

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tarjetas de crédito.</li> <li>■ Control de accesos.</li> <li>■ Tarjetas de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pago a través de datos biometricos</li> <li>■ Pagos desde el celular sin Necesidad de tener un posnet..</li> </ul>
Nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personas de bajos recursos que no estén bancarizadas.</li> <li>■ Empresas que no posean control de accesos en sus empresas o por ejemplo gimnasios</li> <li>■ Venta b2b a empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asociaciones con mutuales financieras.</li> <li>■ Solución de implementación de control de accesos a través de joint venture, empresas de control de accesos.</li> </ul>

## Opciones estratégicas

Mediante la matriz producto mercado identificamos mercados potenciales.

Teniendo en cuenta:

1. La importancia de la marca, la asociación de la misma a la innovación y tecnología
2. La restricción presupuestaria actual para captar nuevos clientes

Una vez resueltos los KSF que están débiles en el negocio base recomiendo ir por opciones estratégicas de Nuevos productos, mismo mercado. Ponderando en la ecuación:

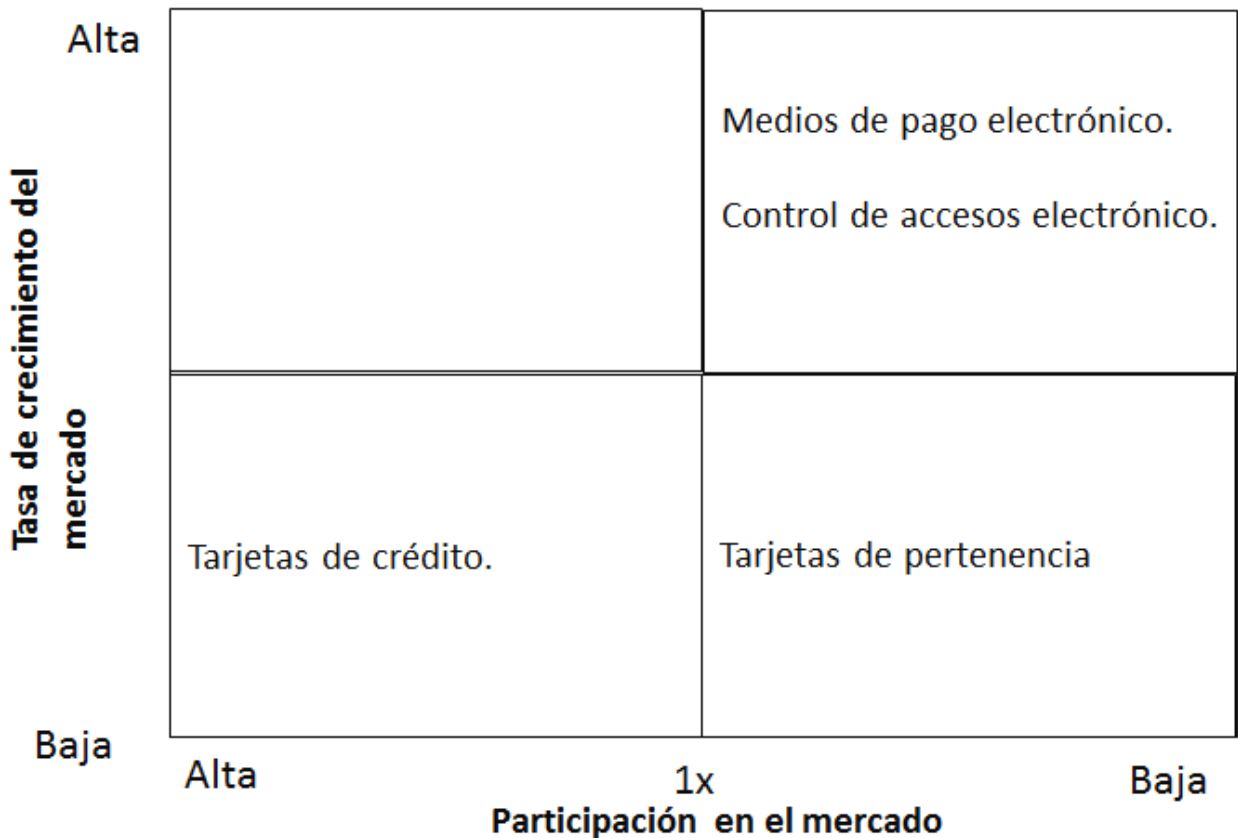
1. Los efectos colaterales de entrar en ese mercado a nivel interno (capacidades, productividades).

Posibles respuestas externas (respuesta de competidores)

Pago a través de las huellas dactilares, por ejemplo, o través de la lectura de los ojos.

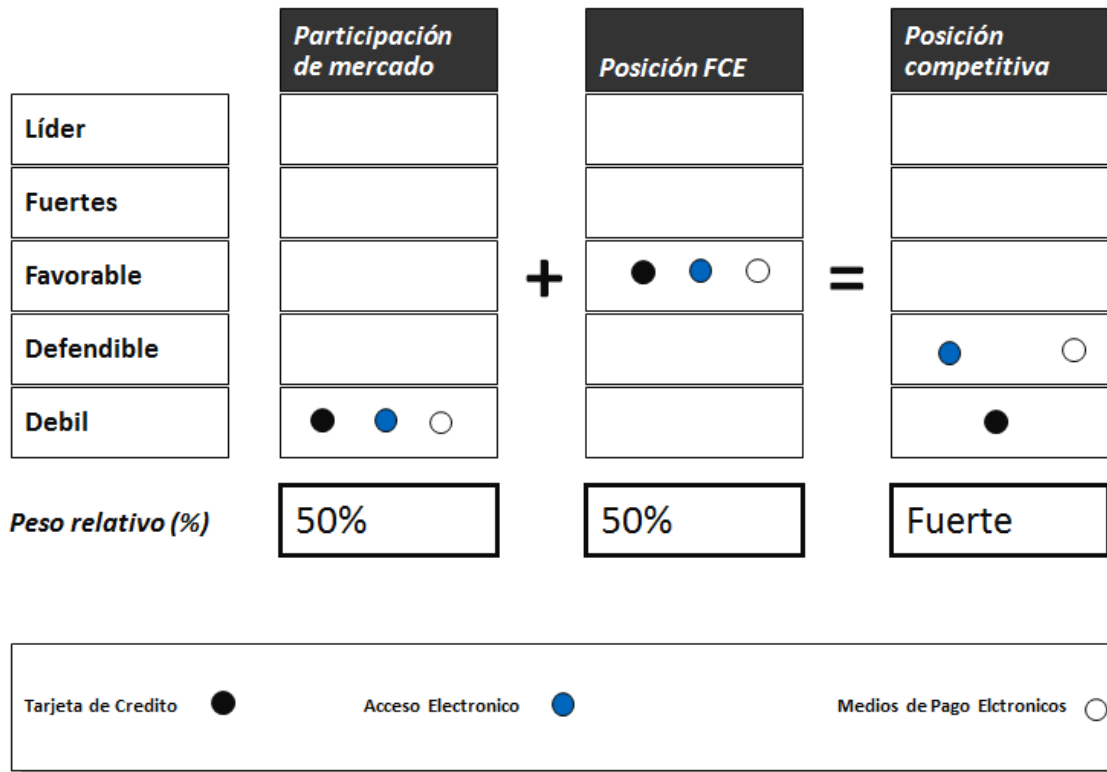
Gestión de Portafolios BCG

Mediante la matriz BCG podemos evaluar, invertir, desinvertir, desarrollar o no los distintos segmentos de pago o unidades de negocio según su posición y complementación con el resto del portafolio.



Cada unidad de negocio tiene su propia posición competitiva, que es una combinación entre su participación de mercado y su dominio de los FCE.

EasyOne no tienen posicionamiento al ser una marca nueva.



■ 29

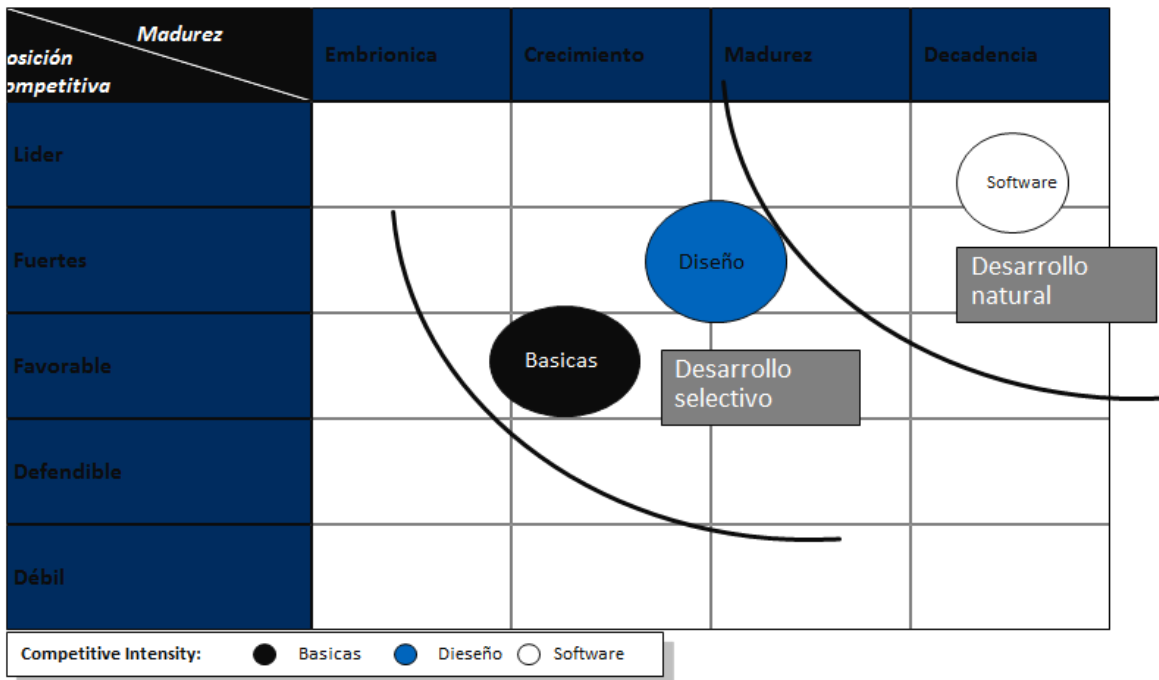
### Posición competitiva - Resumen

Siguiendo con la profundización del mercado de Medios electrónicos de pago, se profundizará en esta para el análisis de posición componiendo cada segmento dentro de la categoría.

<b>UEN</b>	<b>Basicas</b>	<b>Diseño</b>	<b>Nuevos prog</b>	<b>Total UEN</b>
Ventas	alta	alta	baja	alta
Participación de mercado	baja	baja	baja	baja
Rentabilidad	baja	alta	media	Media alta
<b>Segmento</b>				
Intensidad competitiva	alta	media	baja	Media
Nivel de madurez	alta	baja	baja	Media baja
Tamaño de mercado	alto	alto	bajo	Media alta
<b>Posición competitiva</b>				
Lider		*		
Fuerte		*		
Favorable				
Defendible	*			
Débil	*			

Condición estratégica: tarjetas de crédito centralizadas

Diseño y nuevos programas/ Aditivas con oportunidades de desarrollo selectivo para contrarrestar la decadencia de las tarjetas de crédito convencionales



¿Dónde invertir?

Se consideraron las Unidades de negocio presentadas y se complementó con los con Oportunidades de Desarrollo selectivo, dado que son motores de desarrollo de la estrategia de la unidad de negocios de Tarjetas de Crédito

Peso (*) (%)	ATRACTIVIDAD				POSICION COMPETITIVA		
	Facturación	Rentabilidad	Crecimiento	PROMEDIO	Market Share	Fit con KSFs	PROMEDIO
	50%	30%	20%		50%	50%	
Unidad de Negocio Tarjeta Unica	4	3	5	3,9	3	2,5	2,75
Unidad de Negocio Medio de Pago Electronico	2	2	5	2,6	2	2,5	2,25
Unidad de Negocio control de Accesos	1	1	3	1,4	1	1	1

#### 4.4.5 Estrategia competitiva



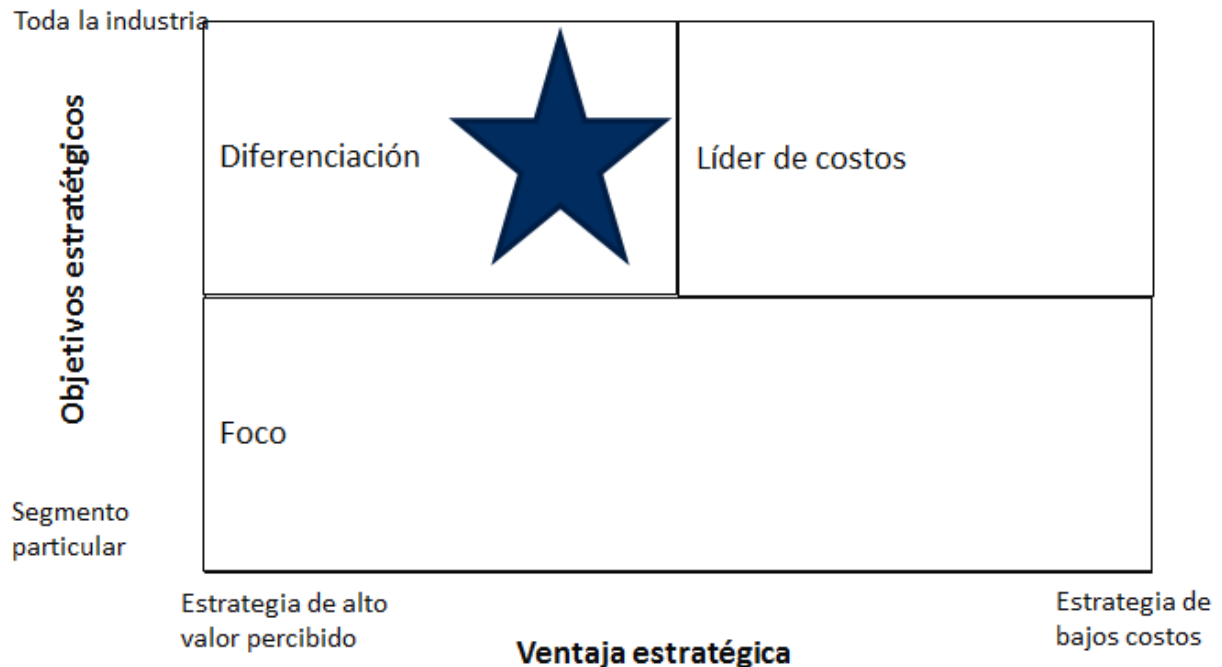
Durante esta fase se incluyen varios análisis para los cuales se eligieron:

- Formulación estratégica
- Análisis de las 4 P

El enfoque se hará TARJETAS DE CREDITOS Y MEDIOS DE PAGOS ELECTRONICOS profundizando los segmentos.

Foco estratégico: fuentes de ventaja competitiva

EasyOne busca diferenciarse con los distintos segmentos de productos abarcando toda la industria Su posicionamiento Premium Price es resultado de ser efectivos en diferenciación.



#### 4.4.5.1 Marketing: Las “4 Ps”

<b>Ventaja en diferenciación</b>
Mayor precio por un producto mejor

Función de Marketing es clave

A continuación, enfocaremos las 4 variables más importantes: Precio, Producto, Plaza (Distribución), Promoción.

Se identificaron 3 segmentos distintos según la necesidad particular.

### Las 4P x segmento

Segmento Bajos ingresos → Buscan producto simple y accesible → Tarjetas de crédito Básica		
<b>Precio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco competitivo, nuestra diferenciación no es por precio.</li> </ul>
<b>P R O D U C T O</b>	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy bueno, pero no valorada por éste segmento</li> </ul>
	SVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno mas allá de lo básico del mercado.</li> </ul>
	Formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plástico único.</li> </ul>
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagos electrónicos, poco utilizado en éstos segmentos.</li> </ul>
<b>Plaza</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las personas que se encuentran actualmente bancarizadas</li> </ul>
<b>Promoción</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Varias: Con las compra la adquisición del producto, descuento del 20% en primera compra del supermercado.</li> </ul>



Segmento Ingresos Medios → Buscan solución practica → También le dan importancia al diseño		
<b>Precio</b>		• Economico
<b>P R O D U C T O</b>	Calidad	• Muy bueno
	SVA	• Ninguno mas allá de lo básico del mercado.
	Formatos	• Tarjeta Unica – Pero diferenciada por ingreso, ejemplo Platinum.
	Otros	
<b>Plaza</b>		• Todas las personas que se encuentran actualmente bancarizadas, con un uso mensual mayor a los \$8.000.- mensuales.
<b>Promoción</b>		• Sin promoción.

Segmento Ingresos Altos → Buscan tener un producto diferenciado.		
<b>Precio</b>		• Sin importancia.
<b>P R O D U C T O</b>	Calidad	• Excelente
	SVA	• Ninguno mas allá de lo básico del mercado.
	Formatos	• Tarjeta Unica – Pero diferenciada por ingreso, ejemplo Platinum.
	Otros	• Accesos a VIPS aeropuertos, beneficios exclusivos.
<b>Plaza</b>		• Todas las personas que se encuentran actualmente bancarizadas, con un uso mensual mayor a los \$8.000.- mensuales.
<b>Promoción</b>		• Varias: Los mejores usuarios, tendrán regalos exclusivos, como vinos Premium, descuento en viajes, y accesos preferenciales a espectáculos.

#### 4.4.5.2 Conclusions Net Take aways

1. Compañía nueva con oportunidades de crecimiento por ser nuevo producto
2. Oportunidad alternativa de racionalización de portfolio
3. Importancia en el trabajo de posicionamiento de marca.
4. Intensidad competitiva media alta donde al aumentar el valor mayor competitividad  
Necesidad de seguir accionando sobre estos segmentos (Diseño y Programas nuevos)
5. Oportunidades desde lo interno para mejorar y mitigar amenazas focalizándose en la diversidad de productos.

#### 4.4.6 Definición de los Planes de Transformación



##### 4.4.6.1 Estrategias funcionales y Programas

1. Marketing: Focalizarse en la comunicación del producto simple y seguro.
2. Desarrollo (I+D): Invertir constantemente en nuevos desarrollos en métodos de pago, constantemente están apareciendo alternativas a estos productos, es muy importante, invertir en I+D.
3. Logística: Trabajar de la mano con nuestro proveedor de plásticos, es vital el tiempo de respuesta veloz.
4. Ventas y Marketing: Capacitar a la fuerza de ventas y empezar a hacer alianzas con retailers que nos den visibilidad y reconocimiento a la marca.

#### 4.4.7 Planeamiento Financiero y Medición de Resultados



En esa sección se identificarán los proyectos más relevantes de las 4 estrategias presentadas como funcionales y programas, se incluirán sus costos y repagos eventuales de manera conceptual con el marco conceptual del planeamiento financiero. Dado que la 4ta estrategia es una continuidad de lo actual no se profundizará.

#### 4.4.7.1 Marketing comunicación simple y seguro

Es importante destacar los beneficios del productos, buscamos diferenciarnos por ser un producto que brinde la solución a gestionar todos los medios de pago y accesos en un solo plástico, de manera segura.

**Ingresos:** Esto hará que nuestros ingresos vengan dados, solo por las fortalezas de nuestros productos.

**Costos Fijos:** tenemos bajos costos fijos, los que nos permiten adaptar los productos a las necesidades de nuestros clientes, si vemos que necesitamos cambiar el producto porque el cliente lo necesita lo podemos hacer.

#### 4.4.7.2 I+D: Nuevos conceptos

La idea es encontrar nuevas tecnologías para que el consumidor pueda tener alternativas de pago y accesos, más fáciles y seguras que las actuales. Se podría pensar en cómo mejorar la productividad y bajar los costos de producción dado que en este segmento tenemos un techo en posicionamiento de precios.

**Ingresos:** Al principio los ingresos no serán muchos, ya que estamos posicionamiento de marca, es decir el grado de inversiones en I+D, sobre las ventas será muy alto, pero a medida que la marca crezca el mismo porcentaje puede ir bajando.

**Costos Fijos:** Se tendría que tener estructura fija de I+D deberían asignarse recursos al proyecto (3 personas es lo standard tiempo compartido con 3 proyectos más). Costos por lanzar producto: pop, comerciales, marketing ATL y BTL.

Se podría pensar en un mayor valor y un consecuente mayor valor de precio para lograr un mejor ROI (siempre apuntando al segmento base, poco incremento de precios)

#### 4.4.7.3 Logística: mejoras medibles

Debemos accionar en logística, entender los standards junto con Ventas y darle seguimiento semanal en las reuniones de ventas para poder tener un plan de mejoras en el corto plazo.

Capacitación a CSR (en pro de mejorar la atención al cliente) y tener mejor criterio para resolver potenciales problemas. Mayor comunicación de Ventas y logísticas para aceptar Oferta y Demanda.

**Ingresos:** menos perdida por mejorar en Case Fill Rate.

**Costos Fijos:** no aplica al momento.

**Costos:** potencial costo por contratación de un recurso adicional para atención al cliente.

Esta iniciativa tiene ROI positivo, una ínfima mejora en el standard de logística afecta positivamente el P&L de la Compañía.

#### 4.4.7.4 Ventas y Marketing: Alianzas

Es importante al lanzar un nuevo producto, hacer alianzas con los principales clientes sobre todo con empresas de primer nivel, para atraer a las mismas, haremos un sistemas de comisiones, en donde la mayoría de las mismas las lleven nuestros partners.

**Ingresos:** Nuestros ingresos serán menores, pero necesitamos sembrar nuestras tarjetas y productos.

**Costos Fijos:** no aplica al momento.

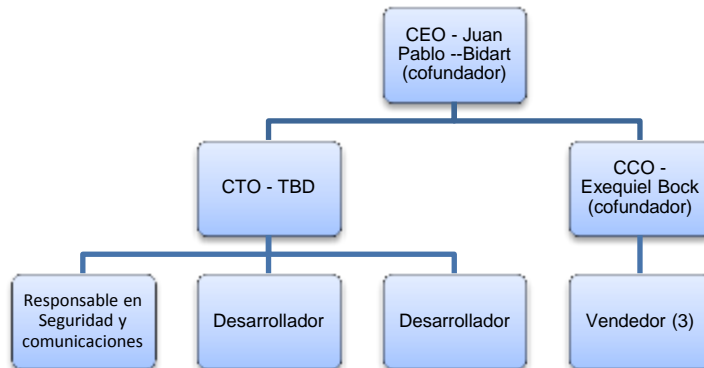
**Costos:** Comisiones a los partners.

Esta iniciativa tiene ROI positivo, porque no requiere inversión, se sustenta con la comisión que paga directamente el consumidor final.

## 5 PLAN ORGANIZACIONAL

### 5.1 Organigrama

Para el inicio del proyecto se plantea el siguiente esquema:



Existirán dos grandes áreas dentro de EasyOne, el área de tecnología y el área de ventas. Tecnología será el área encargada de desarrollar el producto e implementar nuevas funciones. El área comercial estará encargada de desarrollar las ventas.

### 5.2 Cargos en la Organización

#### 5.2.1 CEO

El CEO será responsable por la organización, supervisión y coordinación de las áreas comerciales y tecnológicas. Deberá brindar apoyo a la organización y áreas operativas.

Entre otras tareas, el Gerente está a cargo de:

- las compras
- el manejo de los recursos humanos
- aspectos legales del negocio
- el control administrativo y archivos de facturas
- llevar la contabilidad y el pago de sueldos

#### 5.2.2 CCO (Chief Comercial Officer)

Será el responsable de conseguir los clientes y el ingreso de dinero a la organización.

Deberá incorporar bares y restaurantes que deseen ser lugares de encuentro para los usuarios en coordinación con el CTO, a fin de lograr la correcta integración de los puntos de encuentro en la aplicación.

Será responsable de cobrar a los usuarios la Tarjeta EasyOne.

Crearé el plan de marketing junto al CEO y supervisará la ejecución del mismo.

Promocionará el producto para lograr aumentar la cantidad de usuarios.

Será el responsable de canalizar todas las preguntas de usuarios y clientes a fin de resolver en forma ágil e inmediata los inconvenientes y consultas. Deberá coordinar con el CTO la resolución de las consultas técnicas.

### **5.2.3 Vendedores**

Serán los responsables de captar nuevos clientes y puntos de venta. Se prevé incluir los siguientes incentivos:

- Incentivo por punto de venta sumado.
- Incentivo por unidad de producto vendida.

### **5.2.4 Responsable en Seguridad de la Información y Comunicaciones**

Esta persona es vital dentro de la organización, se encargará de desarrollar y supervisar todos los aspectos de seguridad de la información y telecomunicaciones del proyecto, desde la contratación de los proveedores de internet, a como enviar la información cifrada a nuestros partners. Se encargará también de implementar las normas de seguridad correspondientes. Esta persona debe ser un ingeniero informático con amplio conocimiento en seguridad en redes y telecomunicaciones.

### **5.2.5 CTO (Chief Technology Officer)**

El CTO será el responsable de la experiencia del usuario. Esto significa que deberá gestionar las herramientas tecnológicas a su alcance para lograr que los usuarios tengan una experiencia simple consistente con la propuesta de valor de la empresa.

Deberá resolver las consultas técnicas de los usuarios y la organización en el plazo que se establezca.

### **5.2.6 Desarrollador**

Será la persona encargada de lograr una experiencia para el usuario simple y fluida.

### **5.3 El Equipo**

#### **5.3.1 Juan Pablo Bidart – CEO – cofundador**

Juan Pablo está felizmente casado y actualmente viviendo en Chile. Trabajo durante varios años en el área Comercial y actualmente se desempeña como Country Manager de PlayStation para Chile, Bolivia y Uruguay.

Fanático de los deportes y River Plate, su hobby principal es pasar tiempo con amigos y familia.

#### **5.3.2 Exequiel Bock– CCO – cofundador**

Exequiel se ha desempeñado en el área energética. Pasando por el área Comercial hasta el análisis Económico Financiero de diversos proyectos energéticos. Es un apasionado por el cine y por los deportes.

Exequiel es Ingeniero Industrial de la UBA, posee un Posgrado en Administración del Mercado Eléctrico en el ITBA y es MBA de Di Tella. Felizmente casado y orgulloso padre que disfruta juntarse a comer con los amigos y la familia.

### **5.4 Aspectos Legales**

La empresa tomará la forma de una Sociedad Anónima. Para la inscripción en la IGJ con las validaciones correspondientes se proyecta un costo de USD 2000 por única vez que incluye:

- inscripción ante la IGJ
- compra de libros contables reglamentarios

Además se adicionan USD 500 para el registro de marca.

También se suman USD 10000 y USD 5000 para el estudio contable y abogados respectivamente que serán de gran ayuda en la puesta en marcha legal de EasyOne.

### **5.5 Sueldos**

En la tabla debajo se muestra la progresión de sueldos en dólares anuales.

[USD]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 793.333</b>	<b>\$ 872.667</b>	<b>\$ 959.933</b>	<b>\$ 1.055.927</b>	<b>\$ 1.161.519</b>
Sueldo CEO	\$ 120.000	\$ 132.000	\$ 145.200	\$ 159.720	\$ 175.692
Sueldo CTO	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Seguridad de la Informacion	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Programador 1	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 84.700	\$ 93.170	\$ 102.487
Sueldo Programador 2	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 84.700	\$ 93.170	\$ 102.487
Sueldo CCO	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Sueldo Vendedor 1	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Sueldo Vendedor 2	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Sueldo Vendedor 3	\$ 66.667	\$ 73.333	\$ 80.667	\$ 88.733	\$ 97.607
Incentivo x Objetivos (hasta 2 sueldos)	\$ 33.333	\$ 36.667	\$ 40.333	\$ 44.367	\$ 48.803



## 6 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

### 6.1 Ingresos

Nuestra principal fuente de ingresos vendrá por la suscripción a la Tarjeta EasyOne.

Esta suscripción, que permitirá el uso de la Tarjeta, será cobrada en forma mensual. En función de la encuesta realizada, se decidió cobrar un valor mensual de 2 USD.

De los 1.005 encuestados, el 50,3 % respondió que estaba dispuesto a pagar, de ese porcentaje se realizó un promedio ponderado del valor dispuesto a pagar por cada uno y se obtuvo un valor cercano a los 2 USD.

Si realizamos la corrección teniendo en cuenta la ponderación por los ingresos familiares netos de la EPH, se obtiene que el 42,80 % está dispuesto a pagar, obteniendo el promedio de lo dispuesto a pagar un valor de 1,75 USD.

### 6.2 Egresos

#### 6.2.1 Gastos de Administración

A continuación se muestra la totalidad de los gastos de administración:

[USD]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>\$ 151.820</b>	<b>\$ 161.520</b>	<b>\$ 174.960</b>	<b>\$ 189.768</b>	<b>\$ 206.086</b>
Sueldo CEO	\$ 120.000	\$ 132.000	\$ 145.200	\$ 159.720	\$ 175.692
Alquiler oficina (Barrio Belgrano)	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios (Agua/Luz/Internet)	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080
Materiales de oficina	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.440	\$ 1.728	\$ 2.074
Cuenta bancaria	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Servicios Abogados	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Servicios Contables	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Inscripción IGJ	\$ 2.000				
Registro de Marca	\$ 500				

### 6.3 Tasa de Descuento

Para este punto se utilizó la metodología del WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión.

$$WACC = \frac{E}{D + E} (r_e) + \frac{D}{D + E} (r_d)(1 - t)$$

Where:

E = market value of equity

D = market value of debt

$r_e$  = cost of equity

$r_d$  = cost of debt

t = corporate tax rate

Obteniéndose una WACC del 14,28 %.

### 6.4 Resultados esperados

El VAN del proyecto es USD 11,15 millones tomando una tasa de descuento de 14,28%. La inversión total del proyecto es USD 1,4 millones. La TIR del proyecto es de 87,4 %

### 6.5 Propuesta de Capitalización

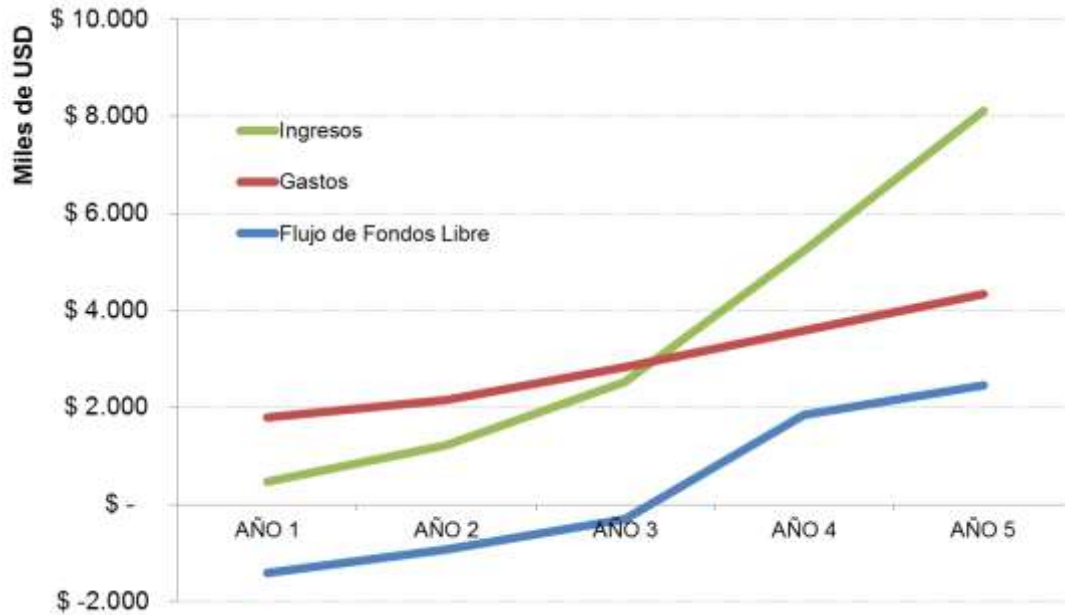
Proponemos al inversor un retorno anual del 35 % a cambio del 35% de la empresa en el año 5. Esta propuesta generará al inversor un monto capitalizable de USD 7,3 millones vendiéndolo a otro inversor o fondo.

### 6.6 Flujo de Fondos

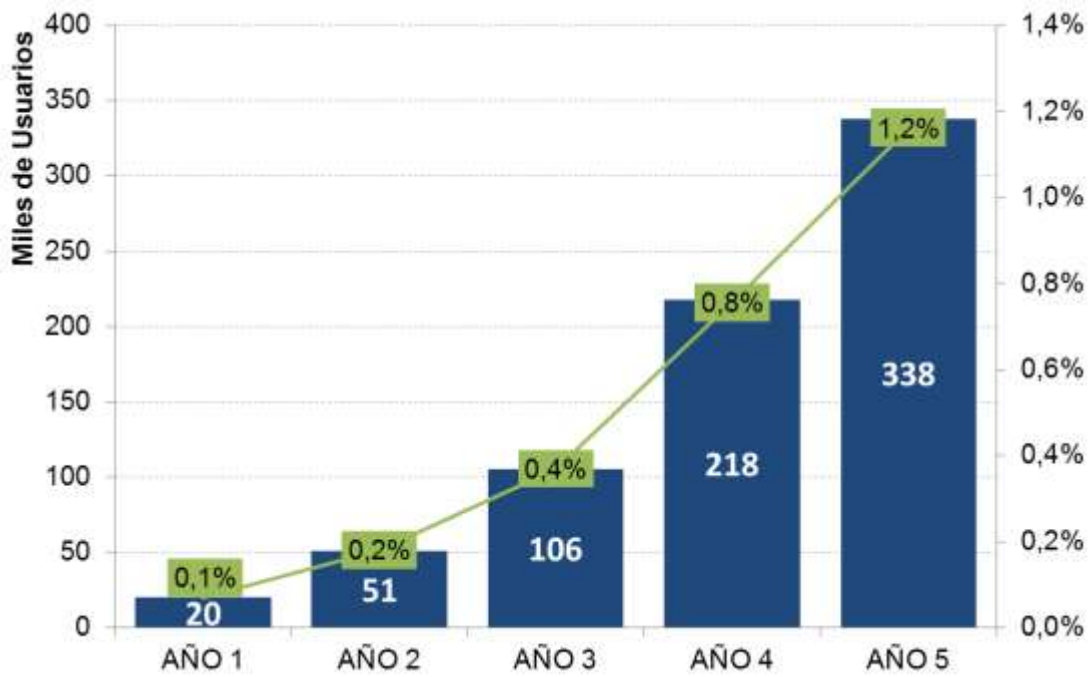
[USD]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos x Ventas	\$ 474.238	\$ 1.225.194	\$ 2.532.231	\$ 5.233.614	\$ 8.112.625
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 474.238</b>	<b>\$ 1.225.194</b>	<b>\$ 2.532.231</b>	<b>\$ 5.233.614</b>	<b>\$ 8.112.625</b>
<i>Crecimiento anual [%]</i>		158%	107%	107%	55%
Gastos de Marketing	\$ 1.213.333	\$ 1.496.667	\$ 2.033.333	\$ 2.573.667	\$ 3.088.033
<i>% sobre Ingresos</i>	256%	122%	80%	49%	38%
Gastos de Producción	\$ 419.480	\$ 499.170	\$ 619.830	\$ 826.327	\$ 1.049.140
<i>% sobre Ingresos</i>	88%	41%	24%	16%	13%
Gastos de Administración	\$ 151.820	\$ 161.520	\$ 174.960	\$ 189.768	\$ 206.086
<i>% sobre Ingresos</i>	32%	13%	7%	4%	3%
<b>Gastos</b>	<b>\$ 1.784.633</b>	<b>\$ 2.157.356</b>	<b>\$ 2.828.123</b>	<b>\$ 3.589.762</b>	<b>\$ 4.343.259</b>
<i>% sobre Ingresos</i>	376%	176%	112%	69%	54%
<b>EBITDA</b>	<b>\$ -1.310.395</b>	<b>\$ -932.163</b>	<b>\$ -295.892</b>	<b>\$ 1.643.852</b>	<b>\$ 3.769.366</b>
<i>% sobre Ingresos</i>	-276%	-76%	-12%	31%	46%
Depreciaciones	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>	<b>\$ -1.310.395</b>	<b>\$ -932.163</b>	<b>\$ -295.892</b>	<b>\$ 1.643.852</b>	<b>\$ 3.769.366</b>
<i>% sobre Ingresos</i>	-276%	-76%	-12%	31%	46%
<i>% IGA</i>	35%	35%	35%	35%	35%
IGA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 575.348	\$ 1.319.278
<b>Net Profit</b>	<b>\$ -1.310.395</b>	<b>\$ -932.163</b>	<b>\$ -295.892</b>	<b>\$ 1.068.504</b>	<b>\$ 2.450.088</b>
<i>% sobre Ingresos</i>	-276%	-76%	-12%	20%	30%
Desarrollo App EasyOne	\$ 100.000				
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Quebrantos IGA</b>	<b>-\$458.638</b>	<b>-\$326.257</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ 784.895</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	<b>\$ -1.410.395</b>	<b>\$ -932.163</b>	<b>\$ -295.892</b>	<b>\$ 1.853.399</b>	<b>\$ 2.450.088</b>
<i>Crecimiento FFL</i>		34%	68%	726%	32%
Valor Terminal					\$ 18.633.953
<b>Flujo de Fondos Total</b>	<b>\$ -1.410.395</b>	<b>\$ -932.163</b>	<b>\$ -295.892</b>	<b>\$ 1.853.399</b>	<b>\$ 21.084.041</b>
Inversión Total	\$ 1.410.395	\$ 932.163	\$ 295.892	\$ -	\$ -
Capital Emprendedor	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Inversor	\$ 1.360.395	\$ 932.163	\$ 295.892	\$ -	\$ -
Monto de inversión Inversor	\$ 1.360.395	\$ 2.768.696	\$ 4.033.632	\$ 5.445.404	\$ 7.351.295
Tasa solicitada por el Inversos		35%			
Share del Inversor (año 5)		35%			
Tasa de Descuento		14,28%			
VAN	\$ 11.150.725				
TIR		87%			

## 6.7 Gráficos

### 6.7.1 Evolución del FF anual



### 6.7.2 Usuarios y Share anual



## 6.8 Análisis de Sensibilidad

### 6.8.1 Variación del VAN

Se calculó la cual sería la variación del VAN en función de la variación de las siguientes variables:

- Cantidad de Clientes
- Precio de venta mensual
- Costo de la Tarjeta EasyOne
- Gastos Totales

Para cada una de estas variables se consideraron los siguientes rangos de variaciones:

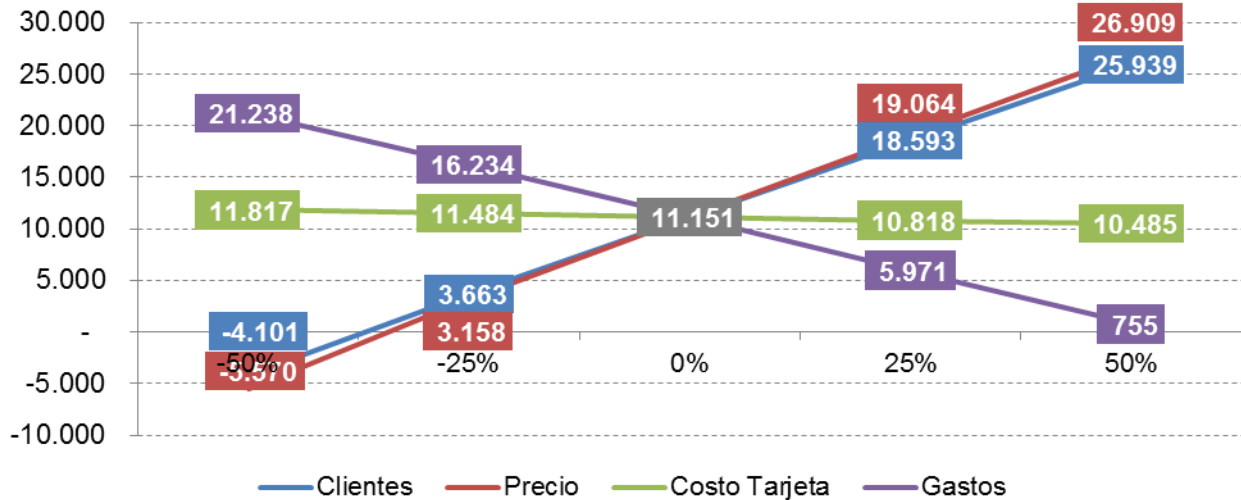
- 50% (Mitad de lo estimado)
- 75% (25 % menor a lo estimado)
- 100% (sin variaciones respecto a lo estimado)
- 125% (25 % mayor a lo estimado)
- 150% (50 % mayor a lo estimado)

Se utilizó el criterio de Ceteris Paribus, esto quiere decir que al variar algunas de las variables el resto permaneció constante y sin variaciones a lo estimado.

A continuación se observa el cuadro resumen y el gráfico que muestran la variación del VAN en función de las variables analizadas:

VAN (Miles de USD)	-50%	-25%	0%	25%	50%
<b>Clientes</b>	-4.101	3.663	11.151	18.593	25.939
<b>Precio</b>	-5.570	3.158	11.151	19.064	26.909
<b>Costo Tarjeta</b>	11.817	11.484	11.151	10.818	10.485
<b>Gastos</b>	21.238	16.234	11.151	5.971	755

### Sensibilidad del VAN (Miles de USD)



Como podemos observar, las variables más sensibles son la Cantidad de Clientes y el Precio de venta, teniendo ambas variables un comportamiento muy similar. Tanto si se aumenta en un 50 % la cantidad de clientes o si se incrementa en un 50 % el precio de venta el VAN pasa de los 11,15 MM USD al orden de los 26 MM USD, más que el doble. En cambio que si ambos se reducen a la mitad (cantidad de clientes y precio de venta) el VAN es levemente negativo.

Para el caso del costo de la Tarjeta EasyOne podemos observar que el mismo es prácticamente irrelevante en la variación del VAN. Si el costo de la tarjeta se eleva en un 50 %, el VAN solo se reduce un 5 %, pasando de 11,15 a 10,8 MM USD.

Por último, si tenemos en cuenta la variación de la totalidad de los gastos, si los mismos se incrementan en un 50 %, el VAN se reduce pasando de 11,15 a 0,755 MM USD.

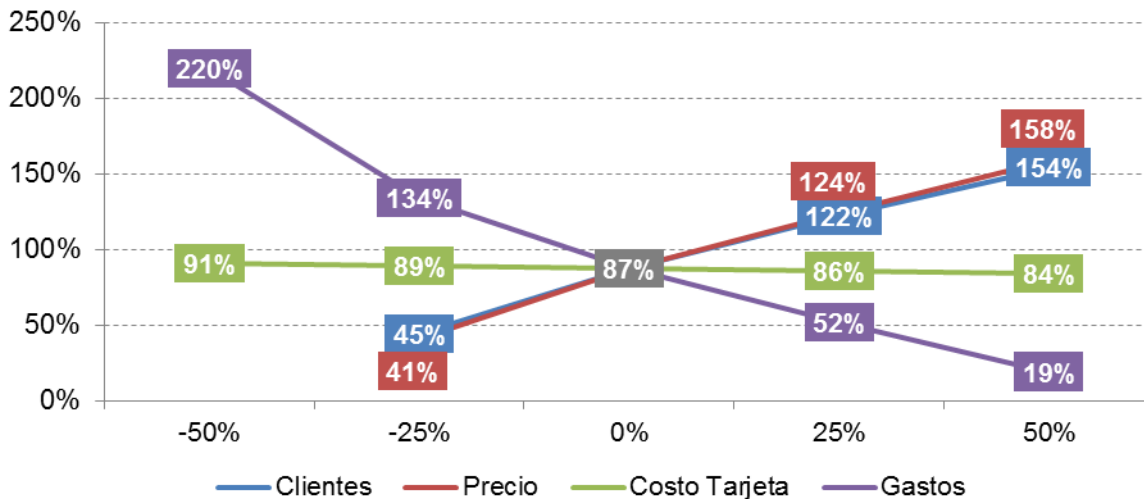
#### 6.8.2 Variación de la TIR

De la misma manera que se calculó la sensibilidad del VAN ante la variación de las variables seleccionadas, se calculó la sensibilidad de la TIR.

A continuación se observa el cuadro resumen y el gráfico que muestran la variación del TIR en función de las variables analizadas:

TIR (%)	-50%	-25%	0%	25%	50%
<b>Clientes</b>		45%	87%	122%	154%
<b>Precio</b>		41%	87%	124%	158%
<b>Costo Tarjeta</b>	91%	89%	87%	86%	84%
<b>Gastos</b>	220%	134%	87%	52%	19%

**Sensibilidad de la TIR (%)**



### 6.8.3 Valores de Corte

Se calculó también, por cada una de las variables seleccionadas, cuáles serían los valores de corte, o sea los valores de cada variable para que la TIR sea igual a la Tasa de Descuento (VAN igual a cero), manteniendo constante el resto de las variables:

- Cantidad de Clientes: **59 % de clientes de los estimados año a año.**
- Precio de venta mensual: **1,23 USD/mes.**
- Costo de la Tarjeta EasyOne: **10,23 USD.**
- Gastos Totales: **63 % superior a los estimados año a año.**

## 7 CONCLUSIONES

Como se puede observar a lo largo de ambos trabajos, la Tarjeta EasyOne presenta una cantidad enorme de ventajas en el mercado.

Muchos usuarios potenciales, más del 40 % de la población tal como lo demuestra la encuesta realizada en el trabajo de Juan Pablo Bidart, ven con buen ojo el lanzamiento de un producto de estas características y se encuentran dispuestos a pagar por el mismo.

Si bien el primer paso del producto (tarjeta plástica) pareciera a contramano de la tendencia de pagos digitales y billeteras digitales, la encuesta realizada demuestra que la gente aún confía más en los pagos con tarjetas plásticas que los pagos en forma virtual.

Esto permitirá en una primera etapa captar a los clientes con el producto en forma de tarjeta plásticas, para luego migrar el producto, en una segunda etapa, a billeteras digitales de acuerdo a las necesidades futuras del mercado.

Asimismo, es importante destacar que una vez instalado el producto en la Argentina, el mismo podrá ser vendido/ampliado al resto de Latinoamérica.

Desde el punto de vista económico-financiero se puede demostrar lo robusto del producto, con un VAN y una TIR de excelentes resultados, observándose una **VAN de 11,15 MM USD** para una inversión de 1,4 MM USD y una **TIR del 87,4 %**.

Por todo lo mencionado, no hay dudas que EasyOne será un producto exitoso.