

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

**DESARROLLO DE UNA FINTECH DE INVERSIONES
ESPECIALIZADA EN LA COMPRAVENTA DE ACCIONES DE
SOCIEDADES DE INVERSIÓN INMOBILIARIA CREADORAS DE
FIDEICOMISOS DE INVERSIÓN EN BIENES RAÍCES**

Maestranda: Arq. Julieta Rocío Palma

Directora: Mg. Candela Angeleri

LA PLATA, septiembre de 2022

Índice:

1. Resumen Ejecutivo	7
2. Breve descripción del sustento teórico utilizado	9
2.1. Otros Proveedores No Financieros de Crédito (OPNFC)	9
2.2. Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA)	11
2.3. Herramientas de Análisis	12
3. Descripción del negocio	14
3.1. Idea Central del Negocio	14
3.2. Principales Funciones del Negocio	16
3.3. Análisis de la Oferta	17
3.4. Análisis de la Demanda	17
3.5. Modelo de negocio	19
3.5.1. Socios Clave	20
3.5.2. Actividades Clave	20
3.5.3. Recursos Clave	21
3.5.4. Propuesta de Valor	21
3.5.5. Relación con el Cliente	22
3.5.6. Canales	22
3.5.7. Segmento Cliente	23
3.5.8. Estructura de Costos	24
3.5.9. Fuente de Ingresos	24
4. Descripción del sector económico	25
4.1. Análisis del Entorno General	25

4.1.1. Factores Político-Legales	25
4.1.1.1. Marco Regulatorio	25
4.1.1.2. Política Gubernamental	26
4.1.1.3. Financiamiento e Iniciativa	26
4.1.2. Factores Económicos	27
4.1.2.1. Coyuntura Económica	27
4.1.2.2. Intereses y Tasa de Cambio	29
4.1.2.3. Política Fiscal	30
4.1.3. Factores Socio-culturales	30
4.1.3.1. Demografía	30
4.1.3.2. Inclusión Financiera	31
4.1.3.3. Educación Financiera	31
4.1.3.4. Género	32
4.1.3.5. Medioambiente	33
4.1.4. Factores Tecnológicos	34
4.1.4.1. Inversión en I+D	34
4.1.4.2. Legislación Tecnológica	34
4.1.4.3. Potencial de Innovación	35
4.2. Empleo	36
4.3. Volumen de Facturación del Sector	37
4.4. Principales Competidores	38
4.5. Análisis del Entorno Competitivo	39
4.5.1. Poder de Negociación de los Consumidores	39

4.5.2. Rivalidad entre Competidores	40
4.5.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	40
4.5.4. Poder de Negociación de los Proveedores	40
4.5.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	40
5. Estrategia de posicionamiento del negocio	41
5.1. Visión Estratégica	41
5.1.1. Ideología Central	41
5.1.2. Futuro Imaginado	42
5.2. Objetivos Estratégicos	42
5.2.1. Objetivo General	42
5.2.2. Objetivos Específicos	42
5.3. Estrategia de Posicionamiento	43
5.3.1. Evaluación de la Fortaleza Competitiva	43
5.3.2. Evaluación de la Posición Competitiva	44
5.3.3. Diseño de Estrategias Competitivas	46
5.3.4. Diseño de Estrategias de Desarrollo	48
5.3.5. Participación de Mercado	49
5.4. Estrategia para las Funciones de Apoyo	50
5.4.1. Recursos Humanos	50
5.4.2. Estructura de Financiamiento	51
5.4.3. Marco Normativo	51
5.4.4. Producción y Puesta a Disposición	52
6. Plan de puesta en marcha	52

6.1. Cadena de Valor	52
6.1.1. Actividades Primarias	53
6.1.1.1. <i>Evaluación de Negocios Inmobiliarios</i>	53
6.1.1.2. <i>Marketing y Captación de Clientes</i>	53
6.1.1.3. <i>Gestión de Inversiones</i>	54
6.1.1.4. <i>Gestión de Dividendos</i>	54
6.1.1.5. <i>Servicio de Atención al Cliente</i>	55
6.1.2. Actividades de Soporte	55
6.1.2.1. <i>Desarrollo de Sistemas</i>	55
6.1.2.2. <i>Gestión de RRHH</i>	55
6.1.2.3. <i>Administración General</i>	56
6.2. Programa de Actividades	56
6.3. Factores de Riesgo	57
7. Plan económico financiero	58
7.1. Inversión Inicial	58
7.2. Costos	60
7.2.1. Costos Fijos	60
7.2.2. Costos Variables	62
7.3. Evaluación Financiera	62
7.3.1. Estado de Resultados	62
7.3.2. Flujo de Caja Operativo	64
7.3.3. Análisis de Viabilidad	64
8. Conclusión	65

9. Referencias bibliográficas y fuentes de información	67
9.1. Referencias bibliográficas	67
9.2. Fuentes de información	67
10. Anexos	72

1. Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocio tiene como objeto desarrollar la propuesta de creación de una Fintech de Inversiones especializada en la compraventa de acciones de sociedades de inversión inmobiliaria creadoras de Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA), como se denominan en Latinoamérica a los Real Estate Investment Trust (REIT), del sector inmobiliario argentino.

Debido a la falta de previsibilidad económica y financiera que padece el país, los argentinos buscan maneras de proteger su capacidad de ahorro (la cual cada vez es menor), invirtiendo en mercados donde puedan obtener una rentabilidad asegurada. La inversión en el sector de bienes raíces (Real Estate) se considera históricamente como la de menor riesgo, pero para acceder a ella, tradicionalmente, se necesitaba contar con grandes cantidades de dinero. El acceso a estas inversiones estaba limitado a quienes contaran con el capital suficiente para adquirir inmuebles, dando lugar a un alto porcentaje de demanda insatisfecha por parte de pequeños ahorristas. El sector inmobiliario necesita mucha inversión para desarrollarse, por eso, gracias a la accesibilidad que brinda la industria Fintech, la plataforma digital de inversiones propuesta buscará ayudar a revertir esta situación permitiendo captar mayor cantidad de capitales, sean grandes o pequeños, para invertir en el sector.

Actualmente, si un inversor quiere comprar acciones de una sociedad creadora de un FIBRA, debe hacerlo en su versión norteamericana (REIT) a través de una cuenta de inversión en Estados Unidos o desde un bróker local que sirva de puente con un bróker extranjero. La Fintech de Inversiones propuesta buscará brindar solución a esta problemática, permitiendo a los usuarios con cuenta de inversión en Argentina o en el extranjero conocer a su operador y poder comprar y vender acciones de las sociedades creadoras de FIBRAS en el mercado de valores argentino, promoviendo el desarrollo de estos vehículos de inversión en el país y siendo su principal fuente de inversores.

La empresa creada bajo el nombre de “Fibraar S.A.”, se registrará ante la Comisión Nacional de Valores (CNV) como Agente de Liquidación y Compensación para actuar como intermediaria entre los inversores y el mercado de valores, y utilizará la plataforma digital “Fibraar” como medio para realizar las transacciones de compra y venta de acciones.

A continuación, en forma de resumen, se presentan las distintas secciones que estructuran el Plan de Negocio y su contenido:

En la Sección N° 2: “Breve descripción del sustento teórico utilizado”, se indica la diferencia entre las entidades financieras y no financieras que proveen crédito en el país para permitir encuadrar a las Fintech dentro de las no financieras. Asimismo, se presenta mediante una breve reseña histórica el surgimiento de los Real Estate Investment Trust (REIT) y se detallan las herramientas de análisis utilizadas para probar la viabilidad del negocio.

En la Sección N° 3: “Descripción del negocio”, se plantea la idea central del mismo, la problemática que resolvería, sus principales funciones, el estudio de la oferta y la demanda a satisfacer, y el modelo de negocio presentado de manera global y simplificada mostrando la interconexión entre sus 9 aspectos básicos (socios, actividades, recursos, propuesta de valor, relación con el cliente, canales de comunicación, clientes, estructura de costos y fuente de ingresos).

En la Sección N° 4: “Descripción del sector económico”, se desarrolla el análisis del entorno general mediante el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que impactan en el negocio y en la industria de la que forma parte. A su vez, se analiza el impacto de la industria Fintech sobre el empleo, se indica el volumen de facturación del sector, se presenta a los principales competidores y se realiza el análisis del entorno competitivo.

En la Sección N° 5: “Estrategia de posicionamiento del negocio”, se define la visión estratégica del mismo, identificando su ideología central y el futuro imaginado, y se delimitan los objetivos estratégicos tanto el general como los específicos. Posteriormente se presenta el diseño de las siguientes estrategias: la de posicionamiento del negocio (en función a la evaluación de su fortaleza competitiva), las competitivas (tomando los resultados obtenidos del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio), la de desarrollo empresarial (para la cual se identificaron las oportunidades de crecimiento de la empresa), y el porcentaje de participación de mercado que se procurará alcanzar. Respecto a las funciones de apoyo, se presenta la estructura organizacional y se define: el plan de inversión del año 0, el marco normativo aplicable y la puesta a disposición del producto.

En la Sección N° 6: “Plan de puesta en marcha”, se identifican los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa distinguiendo las actividades primarias de las de soporte. A su vez, se presenta el programa de actividades a realizar para la puesta en marcha del emprendimiento y se analizan los factores de riesgo.

En la Sección N° 7: “Plan económico financiero”, se estudian los componentes de la inversión inicial, los costos fijos y variables, y se lleva a cabo la evaluación financiera con un horizonte de proyección de 5 años.

En la Sección N° 8: “Conclusión”, se establecen los fundamentos con los cuales se demuestra la viabilidad y rentabilidad del negocio propuesto.

Y por último las Secciones N° 9: “Referencias bibliográficas y fuentes de información” y N° 10: “Anexos”, que contienen básicamente lo que su nombre indica.

En relación a los datos, indicadores, monto de la inversión y costos (fijos y variables), utilizados tanto en el análisis del entorno general como en la evaluación financiera, se indica que los valores aplicados pertenecen principalmente a los meses de julio y agosto del año 2022, periodo en el cual se finalizó la redacción del presente Trabajo Final.

2. Breve descripción del sustento teórico utilizado

2.1. Otros Proveedores No Financieros de Crédito (OPNFC)

Conforme a lo establecido por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en su Informe de “Otros Proveedores No Financieros de Crédito (OPNFC)” (BCRA, 2021)¹, existen dos grupos de entidades proveedoras de crédito: las entidades financieras y las no financieras.

El grupo de entidades financieras está conformado por los bancos y compañías financieras, y el grupo de entidades no financieras está constituido por los “Proveedores No Financieros de Crédito (PNFC)”.

¹ Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2021). *Informe de Otros Proveedores No Financieros de Crédito* (Diciembre 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe%20OPNFC%20Diciembre%202021.pdf>

Los PNFC se definen en la Comunicación “A” 7540 (BCRA, 2022)² como personas jurídicas que, sin ser entidades financieras de conformidad con la Ley de Entidades Financieras, realizan oferta de crédito al público general otorgando financiaciones de manera habitual. Es un sector que colabora activamente con la inclusión financiera.

El grupo de los PNFC está a su vez compuesto por dos grupos de proveedores: las “Empresas No Financieras Emisoras de Tarjeta de Crédito o Compra”, que otorgan financiamiento mediante el sistema de tarjetas de crédito; y por “Otros Proveedores No Financieros de Crédito (OPNFC)”, que otorgan los restantes tipos de financiaciones.

Según el Informe del BCRA, con el fin de caracterizar rasgos comunes entre la diversidad de empresas registradas como OPNFC, se identificaron diferentes subgrupos de empresas en función del tipo de razón social, de la actividad económica principal que realizan o del tipo de asistencia crediticia en la que se especializan. Un total de cinco categorías de empresas más un remanente componen los subgrupos de OPNFC identificados: “Fintech”, “Cooperativas y Mutuales”, “Emisoras de Tarjetas de Crédito No Bancarias (ETCNB)”, “Venta de Electrodomésticos”, “Leasing & Factoring” y “Resto”.

El BCRA define a las “Fintech” como “empresas que ofrecen productos y servicios financieros, haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación, como páginas de Internet, redes sociales y aplicaciones para celulares”. La palabra “Fintech” deriva de las palabras “finance technology” y su ecosistema está conformado por empresas de Inversiones, Préstamos, Pagos y Transferencias, Servicios Fintech B2B, Insurtech, Blockchain & Cripto, Financiamiento Colectivo y Seguridad Informática.

Según lo expuesto en el “Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su Nota Técnica N° IDB-TN-2070 (BID, 2020)³, las Fintech de Inversiones se ocupan de “todo lo referido al acceso al mercado de capitales (tanto para personas como para empresas) mediante soluciones tecnológicas. Involucra agentes de liquidación y compensación, brókers digitales, fondos de inversión Fintech, soluciones

² Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Texto Ordenado de las Normas Sobre Proveedores No Financieros de Crédito* (Julio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-apnf.pdf>

³ Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020) Bastante, M. *Estudio Fintech 2020 - Ecosistema Argentino - NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-2070* (Julio 2020). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

financieras y gestión de riesgos para intermediarios financieros, apps de ahorro programado, infraestructuras de mercado y casas de cambio digitales, entre otros”, y brindan la posibilidad de invertir a gran cantidad de usuarios, con conocimientos financieros o sin ellos, a partir de montos bajos, lo que las hace accesibles.

Gracias al uso de plataformas digitales se simplifican los procesos, se otorga empoderamiento a sus usuarios al permitirles gestionar sus finanzas desde su teléfono móvil y se facilita el ofrecimiento de una mayor variedad de opciones, entre ellas la compra de acciones, los fondos comunes de inversión y los bonos.

2.2. Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA)

Los Real Estate Investment Trust (REIT), denominados en Latinoamérica como Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA), surgieron en la ciudad de Boston, Massachusetts, EEUU a finales del siglo XIX bajo el nombre de “The Massachusetts Trust”, con el objetivo de permitirle a las empresas invertir en bienes raíces con los siguientes beneficios: fiscales (como la emisión de acciones negociables representativas del derecho de propiedad), la responsabilidad limitada para los accionistas, la exención de impuestos a los beneficios obtenidos por el fideicomiso, y la exención de impuestos a los dividendos. Asimismo, se promovía la gestión de inmuebles en manos de profesionales especializados. En 1935 la Suprema Corte de Estados Unidos eliminó estos beneficios y “The Massachusetts Trust” desapareció. Con la sanción de la Ley Fiscal del año 1960, se restablecieron los beneficios fiscales y el Congreso Norteamericano creó los REIT con el objetivo de impulsar y desarrollar el mercado inmobiliario estadounidense (Chan, Erickson y Wang, 2003)⁴.

Gracias a los REIT o FIBRA, pequeños inversionistas tienen acceso a mercados de gran escala del sector inmobiliario con el beneficio de adquirir instrumentos líquidos y promoviendo con sus inversiones el desarrollo del mismo.

⁴ Chan, SH.; Erickson, J.; Wang, K. (2003). *Real Estate Investment Trust: Structure, Performance and Investment Opportunities*. New York: Oxford University Press

2.3. Herramientas de Análisis

Para el análisis de viabilidad del negocio propuesto se utilizaron las siguientes herramientas que fueron elementos claves para demostrar la rentabilidad, el potencial de consolidación y de crecimiento del proyecto desarrollado en el presente Plan de Negocio:

- Encuesta⁵:

Herramienta utilizada para recolectar información sobre el saldo promedio disponible de inversión, edad, nivel de estudios, conocimiento de la temática, predisposición, cuestionamientos.

- Business Model Canvas⁶:

Herramienta con la que se creó el modelo de negocios de manera global y simplificada, identificando sus aspectos esenciales y ordenándolos dentro de una estructura.

- Análisis de Factores Políticos-Legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos (PEST)⁷:

Herramienta de análisis con la que se identificaron los factores del entorno general que impactan sobre el negocio y en qué magnitud.

- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter⁸:

Herramienta de análisis de la estructura competitiva subyacente en el sector con la que se evaluó el potencial de rentabilidad del mismo y de la que se obtuvo información de utilidad para anticiparse a la competencia.

- Modelo de Collins y Porras⁹:

Modelo utilizado para la confección de la Visión Estratégica y los Objetivos Estratégicos de la empresa.

⁵ Palma, J. R. (2022). *Encuesta* (Agosto 2022). Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfB3wQUdi5GV6inLd5nDIgDCnaaSIRXQ6-1YLUbZmI9bgs4Q/viewform?usp=sf_link

⁶ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Libro electrónico (PDF) 2011

⁷ Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, St Paul, MN

⁸ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

⁹ Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review

- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)¹⁰:

Herramienta con la que se analizaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) e identificaron las variables claves necesarias para definir la posición competitiva de la empresa y realizar el diseño de estrategias competitivas.

- Matriz de Ansoff¹¹:

Herramienta con la que se identificaron las oportunidades de crecimiento de la empresa y se determinaron las estrategias necesarias para consolidarla.

- Cadena de Valor¹²:

Herramienta de análisis con la que se identificaron los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa con el objetivo de crear valor para el cliente y aumentar el margen de ganancia.

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute (PMI)¹³:

Herramienta con la que se realizó la evaluación de los factores de riesgo del negocio y se diseñó el plan de contingencia.

- Proyecciones Financieras:

Herramienta con la que se evaluó, desde el punto de vista financiero y contable, la proyección del rendimiento de la empresa en un horizonte de 5 años, con el fin de obtener información útil en caso que hubiera que rediseñar estrategias por la existencia de posibles pérdidas.

¹⁰ Humphrey, A. S. (1965). *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis*. Stanford Research Institute

¹¹ Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review

¹² Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

¹³ Project Management Institute (PMI) (2021). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 7th edition*. PMI

3. Descripción del negocio

3.1. Idea Central del Negocio

La idea central del negocio es desarrollar una Fintech de Inversiones especializada en la compraventa de acciones de sociedades de inversión inmobiliaria creadoras de Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA), como se denominan en Latinoamérica a los Real Estate Investment Trust (REIT), del sector inmobiliario argentino.

La estructura de estas sociedades de inversión inmobiliaria capitalizadas está constituida por un grupo de profesionales especializados que adquieren y gestionan inmuebles residenciales, industriales, de alojamiento, centros comerciales, centros de salud, oficinas, logística de último km, centros de datos, entre otros, para explotarlos y obtener el máximo rendimiento.

En general estas sociedades tienen un tratamiento fiscal favorable, dependiendo de las legislaciones de cada país, debido a que reparten la mayor parte de sus beneficios entre sus accionistas mediante el pago de dividendos. Dependiendo del tipo de FIBRA, los ingresos pueden provenir del alquiler de los inmuebles adquiridos o de los intereses de la financiación de hipotecas a terceros, por lo que el pago de dividendos está siempre asegurado. La renta obtenida puede ser de tipo fijo o variable, y combina la seguridad y estabilidad de invertir en bienes raíces, con la liquidez de capital que otorga el sistema financiero al disponer libremente de lo invertido.

Actualmente existe un solo FIBRA en Argentina y se llama “Fiibra – Fideicomiso de Inversión en Infraestructura y Bienes Raíces” (Fiibra, 2022)¹⁴, el cual hasta el momento informa que, si bien no cuenta con series activas ni acepta inversiones, tiene intenciones de relanzar el vehículo con Oferta Pública este año. Fiibra será el primer cliente, y se procurará promover el desarrollo de estos vehículos de inversión en el país para que existan más y poder captarlos como clientes.

El uso de plataformas digitales para efectuar operaciones financieras, mediante la tecnología financiera o FinTech, permite brindar mayor accesibilidad, transparencia, seguridad y

¹⁴ Fideicomiso de Inversión en Infraestructura y Bienes Raíces (FIIBRA) (2022). Obtenido de <https://fiibra.com/>

confianza a los usuarios. Las empresas Fintech son generalmente Startups (Empresas Emergentes) que otorgan empoderamiento a sus usuarios al permitirles gestionar sus finanzas desde su teléfono móvil, y que utilizan nuevas tecnologías para captar mayores segmentos de mercado, logrando ventajas competitivas frente a entidades consolidadas, a las cuales les resulta más difícil realizar cambios estructurales en pro de la innovación.

Debido a la falta de previsibilidad económica y financiera de la que padece el país, los argentinos buscan maneras de proteger su capacidad de ahorro (la cual cada vez es menor), invirtiendo en mercados donde puedan obtener una rentabilidad asegurada. La inversión en el sector de bienes raíces (Real Estate) se considera históricamente como la de menor riesgo, pero para acceder a ella, tradicionalmente, se necesitaba contar con grandes cantidades de dinero. El acceso a estas inversiones estaba limitado a quienes contaran con el capital suficiente para adquirir inmuebles, dando lugar a un alto porcentaje de demanda insatisfecha por parte de pequeños ahorristas. El sector inmobiliario necesita mucha inversión para desarrollarse, por eso, gracias a la accesibilidad que brinda la industria Fintech, la plataforma digital de inversiones propuesta buscará ayudar a revertir esta situación permitiendo captar mayor cantidad de capitales, sean grandes o pequeños, para invertir en el sector.

Actualmente, si un inversor quiere comprar acciones de una sociedad creadora de un FIBRA, debe hacerlo en su versión norteamericana (REIT) a través de una cuenta de inversión en Estados Unidos o desde un bróker local que sirva de puente con un bróker extranjero. La Fintech de Inversiones propuesta buscará brindar solución a esta problemática, permitiendo a los usuarios con cuenta de inversión en Argentina o en el extranjero conocer a su operador y poder comprar y vender acciones de las sociedades creadoras de FIBRAS en el mercado de valores argentino, promoviendo el desarrollo de estos vehículos de inversión en el país y siendo su principal fuente de inversores.

“Fibraar”, la plataforma transaccional de “Fibraar S.A.”, brindará accesibilidad, transparencia, seguridad y confianza a sus usuarios permitiéndoles invertir desde pequeñas a grandes cantidades de dinero, poniendo a disposición la información real de la empresa para ser consultada, tomando medidas preventivas de ciberseguridad y fomentando la retroalimentación del cliente para mejorar constantemente su experiencia.

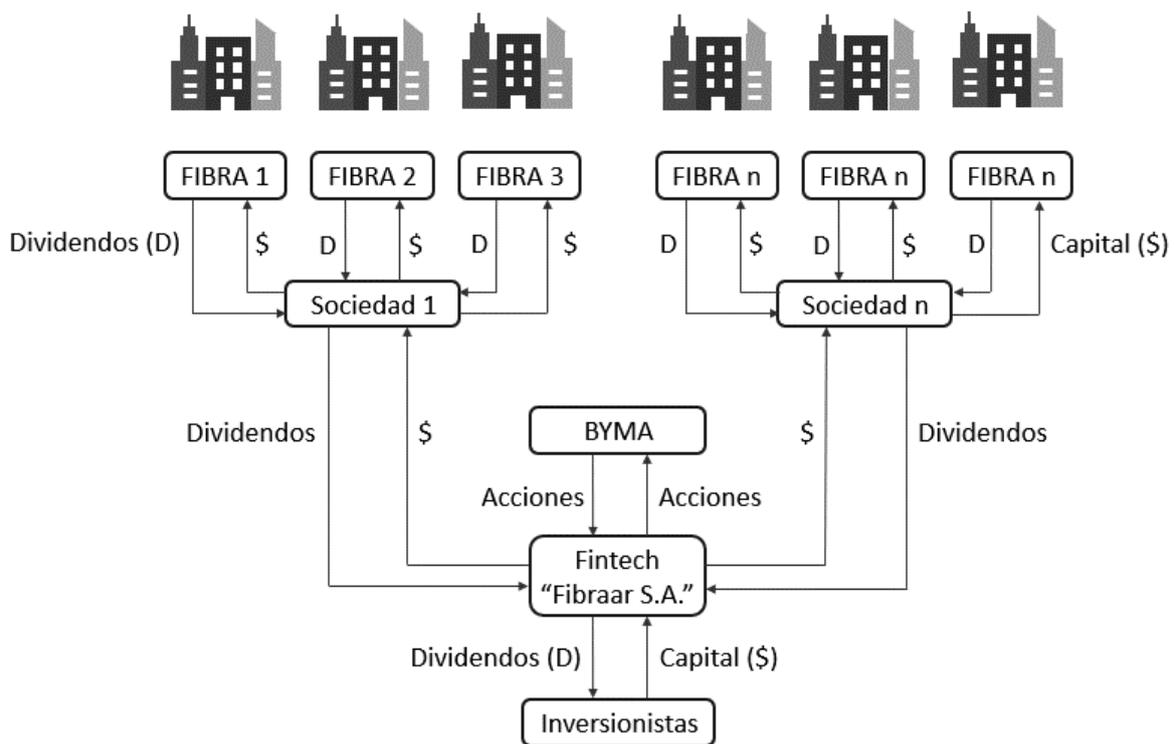


Gráfico 01: Diagrama de Funcionamiento del Negocio. Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente cuadro se presentan los principales beneficios que brindará el negocio tanto a los inversionistas como a las sociedades creadoras de FIBRAS:

Inversionistas	Sociedades FIBRA
Acceso a Cartera de Acciones de Sociedades creadoras de FIBRAS (Demanda)	Capitalización de Sociedad para Concreción de Acuerdos de Negocios (Oferta)
Liquidez	Liquidez
Oportunidad para los Pequeños Inversores	Posibilidad de Ofrecer Acciones Fraccionadas
Posibilidad de Invertir en el País	Tributación Favorable
Transparencia, Seguridad y Confianza en las Transacciones	Transparencia, Seguridad y Confianza en las Transacciones

Tabla 01: Principales Beneficios. Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Principales Funciones del Negocio

La empresa creada bajo el nombre de “Fibraar S.A.”, se registrará ante la Comisión Nacional de Valores (CNV) como Agente de Liquidación y Compensación para actuar como intermediaria entre los inversores y el mercado de valores, y utilizará la plataforma digital “Fibraar” como medio para realizar las transacciones de compra y venta de acciones. “Fibraar

S.A.”, a su vez, se convertirá en miembro de Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (ByMA). Todas las transacciones estarán sujetas al control de la CNV y de ByMA.

3.3. Análisis de la Oferta

Si bien hasta el momento en el mercado argentino no existe una oferta de producto idéntica a la propuesta de compraventa de acciones de sociedades de inversión inmobiliaria capitalizadas creadoras de FIBRAs, sí existen productos sustitutos como acciones, bonos, fondos comunes de inversión, entre otros.

Las principales diferencias entre los competidores que ofrecen los productos mencionados, radican en el costo de apertura y mantenimiento de cuentas en el país o en el extranjero, los porcentajes de comisión y las membresías. En algunos casos ofrecen facilidades a quienes efectúen grandes volúmenes de transacciones.

En general, la información que brindan en sus plataformas está orientada a inversores con conocimiento financiero y a veces resulta engañosa, ya que presentan llamativamente porcentajes de comisión bajos para cada producto, pero luego hacen aclaraciones a pie de página donde en letra chica suman otros cargos y los porcentajes reales son mayores.

Hasta el momento, las plataformas consultadas no cuentan con informes financieros y no financieros disponibles que aseguren el cumplimiento de políticas, procedimientos, leyes y regulaciones a sus usuarios.

3.4. Análisis de la Demanda

En una encuesta realizada a 50 personas mediante Google Forms¹⁵ (Anexo 01), donde la mayoría informó tener entre 25 a 44 años, el 88% de los encuestados indicó tener a disposición entre \$80.000 a \$85.000 para invertir. El 76% de los encuestados informó que invierte en compra de moneda extranjera y el 24% en plazo fijo. La mayoría indicó estar interesada en nuevas opciones para invertir y en utilizar una página web o app para ello, pero señalaron que

¹⁵ Palma, J. R. (2022). *Encuesta* (Agosto 2022). Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIB3wQUdi5GV6inLd5nDIgDCnaaSIRXQ6-1YLUbZmI9bgs4Q/viewform?usp=sf_link

los porcentajes de las comisiones y la información engañosa son los principales factores que les hace dudar al momento de utilizar estas plataformas.

Del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 (INDEC, 2022)¹⁶, los resultados provisionarios indican una población total de 47.327.407 de habitantes, pero aún no se publicaron datos sobre la cantidad de habitantes por sexo y grupos quinquenales de edad. Considerando la información publicada en las proyecciones de población para el total del país basadas en los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC, 2010)¹⁷, se podría determinar para el corriente año que 13.277.754 de personas, que representan el 28% del total de habitantes, podrían ser mujeres y hombres de entre 25 a 45 años.

Según el Informe de Inclusión Financiera sobre el segundo semestre del año 2021 (BCRA, 2022)¹⁸, el 70% de la población total tiene acceso a una cuenta bancaria para realizar pagos, enviar y recibir fondos, y canalizar ahorros.

De las publicaciones estadísticas sobre Entidades Financieras (BCRA, 2022)¹⁹, se analizó la evolución de la cantidad de cuentas de ahorro y del saldo de cajas de ahorro en el período de diciembre 2017 - diciembre 2021. A diciembre del año 2021, se observa que existen 77.592.922 de cuentas de ahorro que pertenecen al 70% de la población total del país, es decir a 33.129.185 personas.

Cantidad de:	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
Cuentas de Ahorro	51.051.730	55.620.191	59.164.962	71.696.594	77.592.922
Variación Anual		9%	6%	21%	8%
Saldos (en millones):	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
Cajas de Ahorro	845.595,40	1.398.263,70	1.634.610,80	2.498.285,70	3.601.765,40
Variación Anual		65%	17%	53%	44%

Cuadro 01: Cuentas y Saldos. Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). *Censo 2022: resultados provisionarios* (Mayo 2022). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>

¹⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2010). *Población por sexo y grupos quinquenales de edad. Años 2010-2040*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

¹⁸ Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Informe de Inclusión Financiera* (Abril 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2021.pdf>

¹⁹ Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Información de Entidades Financieras* (Enero 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202201e.pdf>

Tomando en consideración este porcentaje y aplicando la relación con la cantidad de habitantes mujeres y hombres de entre 25 a 45 años, el 70% representa un total de 9.294.428 personas. Ahora bien, si 33.129.185 personas poseen 77.592.922 cuentas de ahorro, 9.294.428 de personas poseen 21.768.777 cuentas de ahorro. Este último número representa la cantidad total de clientes potenciales del segmento objetivo del negocio.

A diciembre 2021, dividiendo el saldo total remanente en las cajas de ahorro por la cantidad total de cuentas de ahorro, podemos determinar en promedio que cada cliente posee un saldo disponible para invertir de \$46.418. Aplicando a este monto el porcentaje de inflación anual estimado para este año de 90,2% (BCRA, 2022)²⁰, el saldo promedio disponible para invertir a diciembre de 2022 ascendería a \$88.287. Considerando que los aumentos salariales generalmente representan un porcentaje menor al de la inflación, se tomará como valor de saldo promedio a invertir un monto de \$83.645, coincidente con el rango de saldo promedio aproximado informado en la encuesta mencionada precedentemente.

En función a lo observado, el segmento objetivo será el de usuarios finales de entre 25 a 45 años, con acceso a cuenta bancaria y con un saldo promedio disponible para invertir de \$83.645. El alcance geográfico será todo el país.

Segmento Objetivo		
Rango Etario	Cantidad de Cuentas	Saldo Prom. p/ Invertir
de 25 a 45 años	21.768.777	\$ 83.645

Cuadro 02: Segmento Objetivo. Fuente: Elaboración Propia.

Se indica que el saldo promedio para invertir fue determinado sólo con el fin de utilizarlo en posteriores cálculos, dado que el objetivo de la organización es brindar mayor accesibilidad, este saldo puede ser mayor o menor en función a la disponibilidad de cada cliente.

3.5. Modelo de negocio

A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocio propuesto utilizando el Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)²¹, con la interconexión entre sus 9 aspectos básicos:

²⁰ Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)* (Julio 2022). Obtenido de <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220729%20Resultados%20web.pdf>

²¹ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. Libro electrónico* (PDF) 2011

SOCIOS CLAVE: Proveedores de Seguridad Informática o Ciberseguridad Proveedores de Herramientas Tecnológicas y Mantenimiento del Sistema Proveedores de Internet	ACTIVIDADES CLAVE: Marketing Automatización de Procesos Financieros Atención al Cliente Obtención de Autorización de la Comisión Nacional de Valores	PROPUESTA DE VALOR: Bajo % de Comisión por Operación. Acciones fraccionadas = posibilidad de invertir poco dinero y tener una parte proporcional de un título completo = mayor accesibilidad al público en general. Focalización en la transparencia y la seguridad de las operaciones. Nuevo producto en el mercado argentino (acciones de sociedades creadoras de FIBRAS del sector inmobiliario argentino). Diseño de plataforma digital sencillo y fácil de entender.	RELACIÓN CLIENTE: Automatizada Asistencia Personal Recomendaciones y Valoraciones	SEGMENTO CLIENTE: Inversores FIBRAS
	RECURSOS CLAVE: RRHH Arquitectura de Infraestructura Tecnológica		CANALES: Página Web Aplicación Móvil Redes Sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS: Mantenimiento Plataforma Marketing Salarios del Personal		FUENTES DE INGRESOS: % Comisión por Operación		

Cuadro 03: Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración Propia.

3.5.1. Socios Clave

En Argentina la Seguridad Informática o Ciberseguridad está parcialmente regulada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y por la Comisión Nacional de Valores (CNV) en lo que respecta a la obligación de preservar la seguridad de los datos de las instituciones financieras y las empresas que cotizan en bolsa, pero aún no existe un marco regulatorio que contemple todo lo relacionado a la actividad en su totalidad (Ciberseguridad, 2022)²².

Existen en la actualidad empresas dedicadas a la protección de negocios frente a ataques informáticos, con las cuales se llevarán adelante los correspondientes procesos de contratación de sus servicios con el fin brindar seguridad a los clientes.

Asimismo, se establecerán vínculos con empresas proveedoras de herramientas tecnológicas y servicios de mantenimiento del sistema, las cuales brindarán el conjunto de programas informáticos necesarios para facilitar las transacciones en la plataforma digital logrando la mayor eficiencia.

3.5.2. Actividades Clave

El Marketing es la actividad que dará a conocer el producto a los clientes, impulsará el posicionamiento de la empresa en el mercado y estudiará constantemente las necesidades a satisfacer con el fin de captar la mayor cantidad de clientes posible.

²² Ciberseguridad (2022). *Empresas de Ciberseguridad en Argentina*. Obtenido de <https://ciberseguridad.com/empresas/argentina/>

La utilización de un Software de Automatización de Procesos Financieros con el cual se lleven a cabo la confección de informes, el análisis de datos, la previsión del flujo de caja, la auditoría a la gestión de riesgos, la gestión de cobros a clientes y proveedores, el registro de activos y pasivos, la generación de presupuestos y planificaciones, etc., es necesaria para lograr una gestión eficiente en la organización.

La Atención al Cliente es una actividad fundamental para gestionar las consultas y reclamos de los usuarios de la plataforma.

A su vez, es menester presentar toda la documentación requerida para la obtención de la autorización de la Comisión Nacional de Valores (CNV) con el fin de ser un Agente Registrado como lo define la Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales en su Artículo N° 2 y para ser miembro de Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (ByMA).

3.5.3. Recursos Clave

Dentro de los recursos claves para el negocio se contempla a los Recursos Humanos, que componen el equipo de colaboradores que, aportando sus capacidades y conocimientos, llevarán a cabo las actividades de la empresa.

La Arquitectura de Infraestructura Tecnológica es el método que se utilizará para organizar todos los procesos relacionados con la tecnología que dará sustento a la plataforma digital propuesta. La infraestructura seleccionada como plataforma del negocio es la nube.

3.5.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que brindará el negocio a sus clientes se basará en el bajo porcentaje de comisión por operación, el cual se mantendrá siempre fijo, a diferencia de lo que ocurre en otras plataformas, en las cuales después del transcurso de determinado período de tiempo o en función al volumen de operaciones realizadas, aumenta.

Se ofrecerá la posibilidad de adquirir acciones fraccionadas, lo cual habilitará la inversión de una mínima cantidad de dinero a cambio de una parte proporcional de un título completo, brindando mayor accesibilidad al público en general.

Se hará foco en la transparencia y la seguridad de las operaciones, poniendo a disposición de los usuarios y entidades toda la información real de la empresa para ser consultada, solicitando toda la información necesaria a los usuarios para acreditar su identidad y fuente de ingresos, y contratando a los mejores proveedores de seguridad informática.

Se ofrecerá un nuevo producto en el mercado argentino porque al momento no existe la oferta de acciones de sociedades de FIBRAs del sector inmobiliario argentino en las plataformas digitales de la competencia.

El diseño de la plataforma será sencillo para que ésta pueda ser identificada más rápidamente por los motores de búsqueda, y muy fácil de entender y utilizar, lo que beneficia a sus usuarios brindándoles mayor agilidad en sus transacciones.

3.5.5. Relación con el Cliente

El objetivo será que la relación con los clientes sea automatizada, logrando la eficiencia de los procesos al no necesitar intermediarios para realizar las transacciones. A los inversionistas se les brindará toda la información necesaria para la correcta toma de decisiones, optimizando el uso de su tiempo.

No obstante, estará siempre a disposición la asistencia personal mediante canales de atención en línea como web chat, app, mensajería de redes sociales, y llamadas telefónicas donde un asesor responderá consultas y reclamos.

Se animará a los usuarios de la plataforma a realizar recomendaciones a potenciales clientes para lograr mayor difusión y a otorgar valoraciones de las operaciones realizadas para obtener una retroalimentación que colabore con el mejoramiento del servicio.

3.5.6. Canales

Uno de los medios de comunicación con los clientes será la página web, que representará uno de los canales directos de comunicación y difusión del negocio. Allí es donde se encontrará información útil para los usuarios y medios de contacto para brindar atención en línea por consultas y reclamos.

La aplicación móvil tendrá la misma funcionalidad que la página web y permitirá una mayor accesibilidad al ser utilizada desde dispositivos móviles, los cuales permanecen la mayor parte del tiempo con las personas.

Las Redes Sociales permitirán una mayor difusión del negocio a segmentos de clientes muy atractivos para ser captados.

3.5.7. Segmento Cliente

El segmento de clientes que involucra a los inversores representará a los usuarios de la plataforma digital que cuenten con las siguientes características básicas:

- Acceso a Internet;
- Demostración de la proveniencia de sus ingresos;
- Cuenta Comitante de su entidad bancaria.

Para el proceso de validación de identidad de los clientes se utilizará el Sistema de Identidad Digital (SID) (Ministerio del Interior, 2022)²³, que permite validar la identidad a distancia y en tiempo real con el Registro Nacional de las Personas (RENAPER) mediante factores de autenticación biométrica.

El segmento de clientes que involucra a los FIBRAS representará a las sociedades de inversión inmobiliaria que cuenten con las siguientes características:

- Acceso a Internet;
- Contar con la autorización para constituirse como una sociedad por acciones;
- Estar dirigida por un consejo de administración;
- Contar con profesionales especializados en bienes raíces.

El primer FIBRA argentino, por ejemplo, cuenta con página web, pero no con una app ni con redes sociales. La plataforma digital “Fibraar” será la conexión entre las sociedades creadoras de FIBRAS y los inversores. Gracias a la accesibilidad que brindará la plataforma, se reunirá

²³ Ministerio del Interior (2022). *SID - Sistema de Identidad Digital*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/interior/renaper/sid-sistema-de-identidad-digital>

una mayor cantidad de inversores permitiendo así concretar más acuerdos de negocios inmobiliarios, promoviendo el desarrollo del sector y de estos vehículos de inversión.

3.5.8. Estructura de Costos

Los principales costos del negocio son los siguientes:

- Mantenimiento de la plataforma digital;
- Diseño y ejecución de campañas publicitarias para dar reconocimiento masivo al producto mostrando sus características distintivas, y al estudio constante de las necesidades de los clientes para lograr una mayor captación.
- Salarios: como en toda organización, formarán parte de su estructura de costos las remuneraciones del personal contratado según la responsabilidad de su cargo, las cargas sociales, y las subcontrataciones de asesores externos (jurídicos, informáticos).

3.5.9. Fuente de Ingresos

Los ingresos de este modelo de negocio provendrán del cobro de una comisión por el valor total de cada operación de compraventa de acciones realizada dentro de la plataforma, independientemente de la moneda en la que se realice la operación. La comisión será del 0,20% del monto invertido en la compra o del obtenido en la venta de acciones o fracciones de acciones, es decir, si se invierte o se obtiene un monto de \$1 o US\$1, la comisión a abonar será de \$0,002 o US\$0,002 respectivamente, por ende, el usuario deberá desembolsar un total de \$1,002 o US\$1,002 en caso de compra o \$0,002 o US\$0,002 en caso de venta. En lo que respecta a las sociedades de inversión inmobiliaria, deberán abonar como comisión el 0,20% del monto equivalente al total de acciones o fracciones de acciones vendidas o compradas. El 0,20% de comisión representa el valor final, incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

No se cobrarán comisiones sobre la renta (dividendos) obtenida por cada una de las partes como estrategia para mantener comisiones bajas y así obtener una mayor ventaja competitiva.

En relación a la aplicación de la comisión de 0,20% sobre el capital (invertido u obtenido), se indica que en la descripción del Proceso de Gestión de Inversiones de la Sección N° 6: "Plan

de puesta en marcha”, y para la elaboración del Estado de Resultados de la Sección N° 7: “Plan económico financiero”, se tomó como dato y se realizó únicamente el cálculo de la aplicación de la comisión sobre el capital invertido para el caso de los inversionistas y sobre el capital obtenido para el caso de las sociedades de inversión inmobiliaria.

4. Descripción del sector económico

4.1. Análisis del Entorno General

Para realizar el análisis del entorno general se estudiaron los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que impactan en el negocio y en la industria de la que forma parte mediante el Análisis PEST (Fahey y Narayanan, 1968)²⁴.

4.1.1. Factores Político-Legales

4.1.1.1. Marco Regulatorio

Debido a que la industria Fintech se encuentra en etapa de crecimiento, en Argentina aún no existe una regulación específica ni un organismo regulador determinado que tenga el rol de supervisor de la actividad.

Por el momento, la normativa dispuesta tanto en la Constitución Nacional como en el Código Civil y Comercial de la Nación se puede aplicar de manera directa o indirecta. Los organismos que tienen jurisdicción sobre la prestación de servicios financieros de las Fintech en Argentina son el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la Comisión Nacional de Valores (CNV). Según el Informe “Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino” (BID, 2020) el BCRA formó la “Mesa de Innovación Financiera del BCRA” para fomentar la colaboración entre los bancos, las Fintech y quien actúe como organismo regulador.

El director de la Comisión Nacional de Valores (CNV) señala respecto a la industria que se necesita “una regulación adecuada para un sector complejo y dinámico, que le permita desarrollarse, sin descuidar la calidad y la transparencia de los servicios financieros que provee”, remarcó que la proliferación de tecnología y modelos de negocios suponen un

²⁴ Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, St Paul, MN

desafío mayor al del sistema financiero tradicional, por eso resulta tan difícil construir un marco adecuado (Ministerio de Economía, 2022)²⁵.

Por lo expuesto, entre los integrantes de la industria Fintech existe preocupación en relación al marco normativo, aún inexistente, debido a que no se tiene certeza sobre cómo impactará. Se observa que desde organismos como el BCRA y la CNV se considera a la industria como un motor de desarrollo para el país, lo que hace suponer que la regulación será favorable, pero hasta tanto no se defina, no se comprobará.

4.1.1.2. Política Gubernamental

Existen políticas gubernamentales sobre inclusión y educación financiera. En la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) se expone lo siguiente: “Desde el Ministerio de Economía impulsamos políticas de inclusión financiera que se basan en dos pilares fundamentales: achicar las brechas de género y promover la igualdad de oportunidades en el acceso a los productos y servicios financieros. La pandemia ha dejado en evidencia las desigualdades existentes en el país en materia de acceso a la tecnología y las dificultades de los sectores más vulnerables para ser parte de un sistema financiero que presenta deficiencias a la hora de incluir a toda la sociedad” (Ministerio de Economía, 2020)²⁶. En el documento de la ENIF, asimismo, se comunican un conjunto de medidas que se han adoptado en la última década desde el Estado para avanzar en la institucionalización de esta estrategia y con el propósito de mejorar el uso, el acceso y la calidad de los servicios financieros.

Lo expuesto sumado al establecimiento de un marco normativo que regule la actividad de la industria Fintech permitiendo su desarrollo, constituirían un contexto favorable para su crecimiento en el país.

4.1.1.3. Financiamiento e Iniciativa

Según la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP), cuyo objetivo es promover el desarrollo de la Industria de Capital Privado en Argentina, en su “Estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en Argentina” del primer

²⁵ Ministerio de Economía / Comisión Nacional de Valores (2022). Fintech puede ser un fuerte motor de desarrollo para Latinoamérica (Abril 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/fintech-puede-ser-un-fuerte-motor-de-desarrollo-para-latinoamerica>

²⁶ Ministerio de Economía (2020). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf

semestre del año 2021²⁷, el 23% de las transacciones de Capital Emprendedor (Inversiones por parte de gestores de fondos en rondas Series A en adelante y que en Argentina suelen ser mayores a USD 1 millón), fueron para empresas Fintech.

El financiamiento es indispensable para permitir el crecimiento y desarrollo de las empresas Fintech en su fase de startup, por eso son tan importantes y necesarias las iniciativas de la ARCAP o las líneas de crédito para la reactivación productiva del Ministerio de Desarrollo Productivo. Una startup tiene dificultades para el acceso al crédito en el mercado bancario tradicional, ya que al no contar con un historial de ingresos se dificulta su calificación como sujeto de crédito. Es por esto que muchas de las empresas Fintech recurren a capital propio para comenzar sus operaciones.

Según el Informe “Ecosistema Fintech Argentino” (Accenture, 2019)²⁸, existen dos factores clave que disminuyen las posibilidades de obtener financiamiento para las Fintech en Argentina: el contexto macroeconómico difícil y la falta de regulación. Se considera que un marco normativo claro que regule la actividad de manera específica es necesario para dar confianza y atraer a los inversores, lo mismo que un clima de estabilidad económica y política.

4.1.2. Factores Económicos

4.1.2.1. Coyuntura Económica

El principal sector económico de Argentina es el de la producción agrícola, que se basa en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja), cítricos, tabaco, té y uva (principalmente para la producción de vino). Del sector industrial, las principales actividades son el procesamiento y el envasado de alimentos (en especial el envasado de carne y el enlatado) y la molienda de harina, pero también son importantes las filiales de automóviles, los bienes de consumo duraderos, el sector textil, los productos químicos y petroquímicos, farmacéuticos, de imprenta, metalurgia y acero, maquinaria industrial y agrícola, electrónica y electrodomésticos. El sector terciario es el que más contribuye al Producto Bruto Interno (PBI) y emplea mayor cantidad de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas

²⁷ Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP) (2021). Primer Semestre 2021 - Estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en Argentina (Septiembre 2021). Obtenido de <https://arcap.org/wp-content/uploads/2021/09/2021-1S-Reporte-de-la-Industria.pdf>

²⁸ Accenture (2019). Informe Ecosistema Fintech Argentino (Junio 2019). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>

de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica y energía nuclear. El sector de la telefonía y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se desarrolla con fuerza (Santander Trade Markets, 2022)²⁹.

Argentina sufre históricamente de períodos de inestabilidad política y económica y volatilidad de crecimiento económico, y la llegada de la pandemia de COVID-19 con el aislamiento social prolongado como forma de enfrentarla, agravaron el problema. Según lo expresado por el Banco Mundial (BM), la pobreza urbana es considerada elevada puesto que alcanzó un 40,6% de la población en el primer semestre de 2021, con 10,7% argentinos en situación de indigencia. La pobreza infantil, de niños menores de 14 años, llegó al 54,3% en el mismo período (Banco Mundial, 2022)³⁰.

Durante el año 2020, según datos del BM, el país sufrió una caída del PBI de 9,9%. A mediados del año 2021, el PBI aún se encuentra 3,3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID-19 en el segundo trimestre del año 2021.

La inflación anual, que se había desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica en el año 2020, se encontraba en 71,0% en julio de 2022 (INDEC, 2022)³¹.

A pesar del contexto macroeconómico vigente, la industria Fintech mostró su capacidad de resiliencia y continuó creciendo en Argentina, tanto en cantidad de empresas como en volúmenes de actividad y oferta de servicios. Algunos segmentos de la actividad crecieron más que otros, como, por ejemplo, el de pagos digitales. Las Fintech contribuyen al proceso de inclusión y educación financiera, y pertenecen a un sector de la economía que tiene gran potencial de crecimiento, con posibilidad de atraer inversiones, generar empleo, proteger el medioambiente, cerrar brechas de género, entre otras.

²⁹ Santander Trade Markets (2022). Argentina: política y economía (Marzo 2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

³⁰ Banco Mundial (2022). Argentina: panorama general (Abril 2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

³¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). Índice de precios al consumidor (IPC) Informes técnicos / Vol. 6, n° 148 (Julio 2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

4.1.2.2. Intereses y Tasa de Cambio

Según el Informe de Política Monetaria (BCRA, 2022)³², la política cambiaria llevada adelante por el BCRA durante el transcurso del año, estuvo orientada a “preservar los niveles de competitividad externa”, readecuando gradualmente la tasa de devaluación del tipo de cambio nominal para adaptarla al ritmo de la inflación, todo ello bajo el marco del régimen vigente de “flotación administrada” del dólar, cuya cotización depende de la oferta y demanda, y donde el BCRA fija reglas que marcan su intervención en el mercado para control en caso de generarse fuertes fluctuaciones. El mismo informe indica que “se mejoraron las condiciones de acceso al mercado de cambios para las pequeñas y medianas empresas”, mejora implementada desde el año pasado, mediante la reglamentación del Decreto N° 836/2021 que dispuso mejores condiciones para el acceso al mercado de cambios a las empresas que realicen inversiones con destino a ampliar la capacidad exportadora del país.

En lo que respecta a financiamiento y tasas de interés, el documento informa que la Línea de Financiamiento a la Inversión Productiva (LFIP) es la principal herramienta utilizada para canalizar el crédito productivo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) bajo condiciones favorables. Al respecto expone que: “Desde su implementación, y hasta fines de mayo, los préstamos otorgados en el marco de la LFIP acumularon desembolsos por aproximadamente \$2,24 billones desde su puesta en marcha. Esto implicó un aumento de 49,1% respecto al registro de fines de 2021. Al término de mayo, más de 269 mil empresas habían accedido a créditos en el marco de la LFIP. Respecto a los destinos de estos fondos, aproximadamente el 85% del total desembolsado corresponde a la financiación de capital de trabajo y el resto a la línea que financia proyectos de inversión.”

Respecto a las condiciones de las líneas de financiamiento, el informe indica que para proyectos de inversión se contempla una tasa de interés máxima de 42% n.a. desde finales de junio, con un plazo total no menor a 36 meses. Para el resto de las financiaciones, la tasa de interés máxima es de 52,5% n.a., sin plazo establecido. Estas tasas de interés fueron adecuadas a lo largo del año en función al aumento de las tasas de interés de referencia del BCRA.

³² Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). Informe de Política Monetaria (Junio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM0622.pdf>

4.1.2.3. Política Fiscal

El resultado fiscal del mes de julio del corriente año publicado por el Ministerio de Economía, expone que el Sector Público Nacional (SPN) registró un déficit primario de \$75.947 millones, contemplando el límite anual para el cómputo de los ingresos provenientes de las rentas de la propiedad vinculadas a las emisiones primarias de títulos públicos equivalente al 0,3% del PBI, acumulando un déficit primario de -\$876.628,7 millones (-1,1% del PBI) para los primeros siete meses de 2022. Sin descontar el excedente consistente con la meta de déficit primario de 2,5% del PBI, el déficit primario para el mes de julio resultó en \$1.945,3 millones (Ministerio de Economía, 2022)³³.

Según lo informado, durante el período de referencia, los Ingresos totales del SPN ascendieron a \$1.384.925,6 millones. Los ingresos tributarios crecieron +81,4% i.a., impulsados principalmente por el Impuesto a las Ganancias (+\$81.673,3 millones; +132,6% i.a.), sobre los Bienes Personales (+\$9.915,8 millones; +322,8% i.a.), Débitos y Créditos (+\$56.167,7 millones; +85,2% i.a.) y los recursos de la Seguridad Social (+\$189.353,4 millones; +74,0% i.a.). Las rentas de la propiedad se incrementaron en +\$88.843,4 millones, valor que contempla el crecimiento de las relacionadas con emisiones primarias del Tesoro (\$74.002 millones).

Respecto al gasto primario del SPN, se informa que alcanzó la cifra de \$1.386.870,8 millones (+62,0% i.a., que asciende a +68,5% i.a. si se excluye el gasto COVID-19 en 2021 y 2022) por la inversión de capital en combinación con medidas de inclusión y contención social que según lo indicado en la publicación impulsaron la expansión del gasto primario.

4.1.3. Factores Socio-culturales

4.1.3.1. Demografía

Según el informe con datos provisorios del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022³⁴ realizado el 18 de mayo, la población de Argentina es de 47.327.407 millones de habitantes.

³³ Ministerio de Economía / Hacienda (2022). Comunicado (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-julio-el-sector-publico-nacional-registro-un-deficit-primario-de-75947-millones>

³⁴ Censo 2022 (2022). Censo 2022: resultados provisorios (Mayo 2022). Obtenido de <https://www.censo.gob.ar/index.php/kenso-2022-resultados-provisorios/>

Argentina posee pocos habitantes por kilómetro cuadrado, por lo cual es un país con baja densidad de población. La mayor concentración existe en el aglomerado Gran Buenos Aires. La esperanza de vida es alta y tiene una tasa de natalidad estable.

Considerando que aproximadamente el 92% de la población del país vive en ciudades, el acceso a infraestructura y servicios es mayor, por lo que las empresas Fintech contarían con alta cantidad de usuarios.

4.1.3.2. Inclusión Financiera

El Documento “Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe - Coyuntura actual y desafíos para los próximos años” N° IDB-DP-385 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), define a la inclusión financiera como “el acceso a servicios financieros formales y de calidad (crédito, ahorro, seguros, servicios de pago y transferencias), y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios” (BID, 2015)³⁵.

En función a lo analizado en el “Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino” (BID, 2020), se considera que los componentes fundamentales de la inclusión financiera son el acceso, la calidad y el uso. Define al acceso como la disponibilidad de infraestructura financiera y puntos de acceso; a la calidad como los atributos de los productos ofrecidos en función a las necesidades de los clientes; y al uso como al análisis de los datos de la regularidad, frecuencia y duración de la utilización de los productos y servicios financieros por parte de los usuarios.

Las Fintech tienen como objetivo brindar accesibilidad, transparencia, seguridad y confianza a los sistemas financieros, colaborando activamente para lograr la integración económica y la inclusión financiera. Otorgan empoderamiento a sus usuarios al permitirles gestionar sus finanzas desde su teléfono móvil, lo cual les facilita el cuidado de sus finanzas personales permitiéndoles tomar mejores decisiones.

4.1.3.3. Educación Financiera

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la educación financiera como “el proceso por el cual los consumidores/inversionistas financieros mejoran

³⁵ Banco Interamericano de Desarrollo (BID) De Ollóqui, F.; Andrade, G.; Herrera, D. (2015) Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años (Junio 2015). Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf>

su comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, y, a través de información, instrucción y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013)³⁶.

En el “Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino” (BID, 2020), se indica que: “es importante destacar que la inclusión y educación financiera se deben desarrollar de manera simultánea. Para lograr una correcta inclusión financiera es necesario que el público alcanzado entienda el funcionamiento de los productos y se sienta lo suficientemente cómodo para volver a utilizarlos en un futuro. De esta manera, cada individuo tendrá el poder de analizar las herramientas y seleccionar aquellas que mejor solucionen sus necesidades diarias”.

Las Fintech colaboran activamente en el desarrollo de la educación financiera, puesto que brindan información y asesoramiento acerca de los productos financieros ofrecidos y sus posibles usos, permitiendo así que sus usuarios cuenten con el conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones.

4.1.3.4. Género

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que pertenecen a la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible aprobada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015 con una vigencia de 15 años hasta 2030, existe el Objetivo N° 5 que refiere a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, y expresa que: “La igualdad de género no sólo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible” (ONU, 2015)³⁷.

³⁶ Banco de Desarrollo de América Latina (2013). La educación financiera en América Latina y el Caribe - Situación Actual y Perspectivas (Septiembre 2013). Obtenido de https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf

³⁷ Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (2015). Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

El World Economic Forum³⁸ elabora un índice sobre la brecha de género existente, la cual para el año 2020 resultó ser del 68,6% en la población mundial, y menciona que si se mantienen las tendencias actuales esta brecha podría cerrarse en 99,5 años.

Las Fintech tienen la posibilidad de influir en la reducción de la brecha de género, ya que, por una parte, pueden contratar a un mayor porcentaje de mujeres y acompañar su desarrollo profesional, potenciando el bienestar, el rendimiento y obteniendo diversidad de aportes en el desarrollo de soluciones, y por otra, poseen la capacidad de ofrecer productos y servicios adecuados a sus necesidades, permitiéndoles lograr autonomía y crecimiento económico.

4.1.3.5. Medioambiente

Tal como lo expresa el “Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino” (BID, 2020), puede considerarse que el impacto ambiental de la actividad de las Fintech es menor que el de otras industrias en cuanto a consumo de materiales, generación de residuos y transporte, ya que estas plataformas permiten a las personas acceder a servicios financieros a distancia, desde sus domicilios y sus dispositivos. Sin embargo, los centros de datos que sostienen esta actividad, van de la mano de un creciente consumo energético, sector que emite altos porcentajes de CO₂ uno de los gases que produce el efecto invernadero, por lo que la eficiencia en el consumo de materiales, generación de residuos y uso de transporte se ve en parte compensada por este incremento. Es por esto que es necesario comenzar a medir y gestionar los impactos generados, pero no sólo centrados en la operación interna de las Fintech, sino también los generados por su entorno en lo que respecta a su cadena de valor: contratación y selección de proveedores, utilización de productos y servicios por parte de clientes, etc.

Las Fintech tienen potencial para cumplir un rol relevante en el cuidado del medioambiente, ya que pueden fomentar la generación de capital para proveer soluciones a los problemas ambientales actuales, como financiar proyectos que no generen impactos, que busquen mitigaciones o mejoren la eficiencia, como así también no financiar actividades que generen riesgos ambientales. Actualmente, este rol es voluntario, depende muchas veces de los requerimientos de los grupos de interés que son quienes exigen un compromiso real con el

³⁸ World Economic Forum (2020). Global Gender Gap Report 2020. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

cuidado del medioambiente. Es sumamente necesario para las Fintech asumir concretamente este desafío.

4.1.4. Factores Tecnológicos

4.1.4.1. Inversión en I+D

Según datos publicados en la página oficial del Gobierno Nacional Argentino (Anexo 02), se observa que desde aproximadamente el año 2015, época en la cual empezaron a surgir algunas de las startup Fintech, hasta la actualidad, los índices que indican la evolución de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) muestran una tendencia a la baja. Con el fin de revertir esta situación, se diseñaron políticas gubernamentales con intención de generar inversiones en I+D, lo cual impactaría positivamente en muchos sectores, entre ellos el de las Fintech (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2006)³⁹.

4.1.4.2. Legislación Tecnológica

La principal legislación tecnológica existente en el país es la siguiente:

Ley 23.877 Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica: tiene por objeto mejorar la actividad productiva y comercial, a través de la promoción y fomento de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y todos aquellos hechos innovadores que redunden en lograr un mayor bienestar del pueblo y la grandeza de la Nación, jerarquizando socialmente la tarea del científico, del tecnólogo y del empresario innovador.

Ley N° 25.467 Ciencia, Tecnología e Innovación: establece un marco general para estructurar, impulsar y promover las actividades de ciencia, tecnología e innovación, a fin de contribuir a incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico de la Nación, propendiendo al bien común, al fortalecimiento de la identidad nacional, a la generación de trabajos y a la sustentabilidad del medio ambiente.

³⁹ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación / Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación / Sistema Integrado de Indicadores (2006). Indicadores de inversión en I+D (2006). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>

Decreto N° 633/2020 Modificación de la Reglamentación de la Ley 25.467 sobre Participación de los Organismos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Capital de Sociedades Mercantiles o Empresas Conjuntas

Ley N° 26.421 Ciencia y Tecnología: creación del Programa Red de Argentinos Investigadores y Científicos en el Exterior (RAICES) para desarrollar redes de vinculación con investigadores argentinos residentes en el exterior, incrementando así la vinculación con los investigadores residentes en el país, entre otros objetivos.

Ley N° 27.506 de Promoción de la Economía del Conocimiento: establece beneficios impositivos para la industria tecnológica en Argentina (estabilidad fiscal, descuentos en contribuciones patronales, incentivos adicionales, alícuota reducida en impuesto a las ganancias, establece que no serán sujetos pasibles de retenciones ni percepciones del impuesto al valor agregado, entre otros).

Ley N° 27.614 de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: que tiene por objeto promover la federalización del sistema científico tecnológico a través de la producción, difusión y apropiación del conocimiento científico y tecnológico en todo el territorio nacional, priorizando las zonas geográficas de menor desarrollo relativo.

Las Legislaciones que promueven la investigación y el desarrollo para lograr la innovación tecnológica, con el fin de contribuir a incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico de la Nación, resultan muy favorables para el crecimiento de la industria Fintech.

4.1.4.3. Potencial de Innovación

Según el Informe “Ecosistema Fintech Argentino” (Accenture, 2019), Argentina fue cuna de reconocidos emprendimientos y motor para el desarrollo de la innovación, por ende, es un escenario propicio para el crecimiento de las Fintech, tal es así, que cuatro de los diez unicornios digitales latinoamericanos (compañía de alcance internacional que supera los mil millones de dólares de valuación: Mercado Libre, Globant, Despegar.com, OLX) fueron creados en el país. Actualmente, continúan creándose más empresas de este tipo.

La industria Fintech en Argentina tiene una gran capacidad de adaptación a diferentes escenarios, lo que resulta en un diferencial apropiado para expandirse en la región. Asimismo, la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización, les permiten llevar a cabo un constante

proceso de crecimiento. Estas empresas se distinguen por brindar productos y servicios diversificados, apalancados por modelos de negocios innovadores. Aún es un ecosistema incipiente, pero está en proceso de expansión y tiene un gran potencial.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MAGNITUD DEL IMPACTO				
	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
Marco Regulatorio			X		
Política Gubernamental				X	
Financiamiento e Iniciativa					X
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Coyuntura Económica				X	
Intereses y Tasa de Cambio				X	
Política Fiscal		X			
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL					
Demografía				X	
Inclusión Financiera					X
Educación Financiera					X
Género					X
Medioambiente				X	
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Inversión en I+D				X	
Legislación Tecnológica					X
Potencial de Innovación					X

Gráfico 02: Magnitud del Impacto. Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Empleo

En el Informe “Ecosistema Fintech Argentino” (Accenture, 2019), se considera a la generación de empleo como un indicador clave para medir el crecimiento del ecosistema Fintech en el país, reconociendo su importancia para incentivar el desarrollo y sostenimiento del mismo. En el año 2017, el 80% de las empresas encuestadas manifestó contar con una nómina de hasta 50 empleados, con proyecciones de ampliarla en los años subsiguientes incorporando personal con perfil tecnológico y conocimientos financieros, algo que al momento de la confección del informe se indicó tener dificultades para conseguir.

Asimismo, en lo que respecta a la composición por género de las nóminas de personal, se indica que, en promedio, el 39% del total corresponde a mujeres. El 34% de las Fintech

encuestadas declararon que al menos una mujer conformaba el equipo fundador, pero en la mayoría no había representación femenina en direcciones o mandos medios.

4.3. Volumen de Facturación del Sector

En el “Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino” (BID, 2020), se expone que: “En el año 2020, nos encontramos con un ecosistema Fintech que duplicó en cantidad de jugadores al vigente en 2018. A pesar del contexto macroeconómico desde mediados de 2018 y de la crisis sanitaria generada por la pandemia COVID-19, la industria siguió creciendo, tanto en cantidad de jugadores como en volúmenes de actividad y ofertas de servicios”. Según el Informe, el tamaño del ecosistema pasó de 133 empresas encuestadas en el año 2018, a 268 en el año 2020.

El Informe “Ecosistema Fintech Argentino” (Accenture, 2019), indica que la mayoría de las empresas encuestadas puede ser catalogada como Pequeña y Mediana Empresa (PYME) ya que cuentan con menos de 50 empleados y sus índices de facturación son los de este tipo de organizaciones. Argentina cuenta con el tercer lugar en cantidad de empresas Fintech de Latinoamérica, y según el Informe, la mayor cantidad de las Fintech encuestadas tienen su sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y su región metropolitana.

Respecto a su área de operación, el Informe indica que casi la totalidad de las Fintech encuestadas operan en el país, con aproximadamente el 60% operando sólo en Argentina, más del 30% en Argentina y otros países de Latinoamérica, y el resto operando globalmente y en lo que se denomina “mercados duros”.

En el Informe se realizó un análisis de los datos de facturación de las Fintech encuestadas para el año 2017 con proyección a 3 años, cuya estimación realizaron ellas mismas. Los resultados de las estimaciones mostraron que menos del 25% de las empresas proyectaron un techo de facturación de U\$S 500.000 (Anexo 03), considerando que al año 2017 un 50% de Fintech reportaron ingresos menores a esa cifra, lo cual indica que la mayoría espera un crecimiento exponencial a corto plazo, coincidente con la tendencia general de la industria a nivel mundial.

4.4. Principales Competidores

Bull Market Brokers S.A.⁴⁰ ofrece los siguientes servicios: invertir en Letras del Banco Central (LEBACS), Rofex, Bolsa, Acciones, Bonos, Plazos Fijos, Fondos Online y comprar Dólares. Para la apertura solo se requiere Documento Nacional de Identidad (DNI) y cuenta bancaria. Presenta un esquema de comisiones preferenciales por volumen operado, en el cual, cuanto mayor sea el volumen, menor es la comisión. El porcentaje de comisión presentado en la página web varía entre el 0,1% y 0,5%, y se le deberá agregar el IVA y los derechos de mercado, salvo en el caso de Títulos Públicos (Bonos/Letras) a los que no corresponde aplicar IVA. Bull Market Brokers S.A. está registrada como Agente de Liquidación y Compensación y Agente de Colocación y Distribución Integral de Fondos Comunes de Inversión.

Quiena Argentina S.A.⁴¹ ofrece dos productos: Quiena Automática, en el cual se ofrece abrir una cuenta de inversión en Estados Unidos por US\$ 25 con DNI en 72hs y de forma online, que está orientado a clientes que no poseen conocimientos financieros, por lo que se arma un plan de inversión de forma gratuita donde se define el perfil del inversor y se le indica cuánto puede obtener de rentabilidad. Por este producto se cobra un porcentaje de administración mensual de 0,1% que se aplica sobre el saldo de la inversión, y un monto fijo de US\$ 1,80 por cada operación de compraventa de activos. Se puede invertir en pesos y en dólares, se puede elegir una combinación entre inversiones en distintos sectores, geografías y monedas con rendimiento en dólares de 15% promedio anual, con acciones de Estados Unidos, acciones con dividendos, acciones emergentes, acciones fuera de Estados Unidos, bonos, bienes raíces, energía, metales preciosos; y Quiena Trading, en el cual se ofrece abrir una cuenta de inversión en Estados Unidos de forma gratuita con DNI en 72hs y de manera online, y está orientado a clientes que poseen conocimientos financieros. Por este producto no se ofrece el servicio de administración de inversiones, no se cobra mantenimiento, y las operaciones tienen un costo fijo de US\$ 4,75 que contempla hasta 316 acciones, superando esa cantidad, se cobra un costo de US\$ 0,015 por cada acción adicional. Se puede invertir en pesos y en dólares. Quiena Argentina S.A. está registrada como Agente Asesor Global de Inversiones (AAGI).

⁴⁰ Bull Market Brokers S.A. (2022). Obtenido de <https://www.bullmarketbrokers.com/>

⁴¹ Quiena Inversiones (2022). Obtenido de <https://www.quiena.com/>

Quicktrade⁴² es la plataforma transaccional de SBS Trading S.A. En la plataforma se puede abrir una cuenta de manera online y gratuita, solo se requiere DNI y cuenta bancaria o billetera virtual a nombre del usuario. No tiene costos de mantenimiento. Se cobra una comisión por las operaciones de compraventa de instrumentos del mercado de capitales, cuyo porcentaje varía de 0,7% a 1% en función al tipo de operación, y se aplica el cobro de IVA. Los productos ofrecidos son acciones, bonos, obligaciones negociables, fondos comunes de inversión, Certificado de Depósito Argentino (CEDEARs) y CEDEARs de Fondos de Estados Unidos o Exchange Traded Funds (ETF), cuenta administrada CEDEARs. SBS Trading S.A. está registrada como Agente de Liquidación y Compensación y Agente de Negociación Integral.

InvertirOnline⁴³ no tiene costos de apertura de cuenta para operar en Argentina y Estados Unidos, tampoco tiene costos de mantenimiento. Para la apertura de cuentas solo se requiere DNI y cuenta bancaria. Se aplican tarifas especiales en función a las categorías Gold, Platinum o Black cuyo porcentaje varía de 0,084% a 1% según el volumen operado de los productos ofrecidos: acciones, bonos, CEDEARs, letras, obligaciones negociables y opciones, en Argentina. Para todas las comisiones aplica el cobro de IVA salvo instrumentos exentos. INVERTIRONLINE S.A.U. está registrada como Agente de Liquidación y Compensación Propio y Agente Colocador y Distribuidor Integral de Fondos Comunes de Inversión.

4.5. Análisis del Entorno Competitivo

Para realizar el análisis del entorno competitivo se utilizó el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1980)⁴⁴:

4.5.1. Poder de Negociación de los Consumidores

De impacto bajo. La oferta de acciones de sociedades de inversión inmobiliaria creadoras de FIBRAs es un producto diferenciado que representa un nuevo vehículo de inversión en el país, conformando un mercado con alto potencial de crecimiento y desarrollo.

⁴² Quicktrade (2022). Obtenido de <https://quicktrade.com.ar/contacto/>

⁴³ InvertirOnline S.A.U. (2022). Obtenido de <https://www.invertironline.com/>

⁴⁴ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

4.5.2. Rivalidad entre Competidores

De impacto medio. Dentro de la categoría inversiones del ecosistema Fintech argentino, que actualmente es pequeña, algunos de los principales integrantes son Bull Market Brokers, Quiena Inversiones, Quictrade e InvertirOnline. Los productos con mayor demanda de estas empresas son las acciones, los fondos comunes de inversión y los bonos.

Se observa que los competidores están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes. Las barreras de salida son bajas. El sector Fintech de Inversiones tiene alto potencial de crecimiento. Actualmente, las acciones de sociedades creadoras de FIBRAs no aparecen promocionadas en sus plataformas, ofrecen variedad de otros productos y servicios para los usuarios, pero no están especializados en ese producto en particular y los porcentajes de comisiones cobradas por transacción en general son altos.

4.5.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

De impacto medio. Para la constitución de una Fintech, se requiere un capital inicial de inversión bajo en comparación a la creación de negocios en otros sectores de la actividad económica Argentina, por ende, las barreras de entrada son bajas.

4.5.4. Poder de Negociación de los Proveedores

De impacto bajo. Los principales proveedores indicados como socios clave en el Modelo CANVAS desarrollado anteriormente, son los proveedores de seguridad informática, herramientas tecnológicas y mantenimiento del sistema, e Internet y si bien sus productos y servicios son necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, dependen de las Fintech para percibir sus ingresos. Además, actualmente existe variedad de empresas para seleccionar sin tener que afrontar costos por cambiar de proveedor.

4.5.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

De impacto medio. Dentro de la categoría inversiones del ecosistema Fintech, como se mencionó anteriormente, actualmente existe variedad de productos y servicios para ofrecerles a los clientes con diferentes rendimientos, clasificaciones de riesgos, valores de

cuotas y porcentaje de comisiones, entre otros, pero hasta el momento no hay productos sustitutos idénticos al ofrecido.

Valorización del impacto de cada fuerza: Alto (3), Medio (2), Bajo (1).

FUERZA	EVALUACIÓN DE SU IMPACTO
Poder de Negociación con los Consumidores	Bajo (1)
Rivalidad entre Competidores	Medio (2)
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	Medio (2)
Poder de Negociación de los Proveedores	Bajo (1)
Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	Medio (2)
Evaluación Presión Competitiva	1,6 = Bajo

Tabla 02: Evaluación del Impacto. Fuente: Elaboración Propia.

La industria Fintech orientada a inversiones resulta atractiva y posee un alto potencial de crecimiento. En lo que respecta al negocio propuesto, se deberá lograr el posicionamiento de la organización dentro del mercado.

5. Estrategia de posicionamiento del negocio

5.1. Visión Estratégica

El modelo de Collins y Porras⁴⁵, utilizado para la confección de la Visión Estratégica del negocio de desarrollo de una Fintech de Inversiones especializada en la compraventa de acciones de sociedades creadoras de Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA) del sector inmobiliario argentino, determina claramente las dos partes de una ideología central: la que perdura en el tiempo siendo la esencia de la organización, su propósito, y la que evoluciona en función a los nuevos desafíos del mercado, en particular para la industria Fintech, en la cual brindar accesibilidad es fundamental para crear valor y ser sostenible en el tiempo.

5.1.1. Ideología Central

Valores Centrales: accesibilidad, transparencia, seguridad y confianza.

⁴⁵ Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review

Propósito Central: fomentar la educación e inclusión financiera de la población brindándole la aplicación de tecnología con la cual pueda gestionar su dinero de manera transparente y segura, y promover la inversión en el sector inmobiliario para impulsar su desarrollo.

5.1.2. Futuro Imaginado

Objetivos Grandes, Peludos y Audaces o Big, Hairy, Audacious Goals (BHAGs) (Collins y Porras, 1996): ser la Fintech de Inversiones especializada en la compraventa de acciones de sociedades creadoras de FIBRAs del sector inmobiliario argentino líder del mercado.

Descripción Vívida: desarrollar la plataforma digital más transparente y segura del mercado, fomentar la educación e inclusión financiera de la población para conseguir la mayor cantidad de usuarios posible, contribuir al desarrollo del sector inmobiliario generando progreso para el país.

5.2. Objetivos Estratégicos

5.2.1. Objetivo General

Establecer un negocio rentable que alcance un crecimiento sostenible a largo plazo, que permita la accesibilidad a los servicios financieros a la mayor cantidad de personas, actuando con transparencia y procurando la seguridad en las operaciones (Sallenave, 1984).

5.2.2. Objetivos Específicos

Según lo presentado en el libro “Gerencia y Planeación Estratégica” (Sallenave, 1984)⁴⁶, para definir correctamente un objetivo específico y poder medir su grado de cumplimiento, éste debe contar con cuatro componentes: atributo (qué quiero hacer), escala de medida (cómo lo voy a medir), umbral (cómo lo voy a hacer) y horizonte temporal (en qué tiempo lo voy a hacer). Considerando estos cuatro componentes se plantearon los siguientes objetivos específicos:

A corto plazo (1° año):

⁴⁶ Sallenave, J. P. (1984). Dirección General et Estratégie d' Entreprise. Les Editions d' Organisation, París

- Captar un grupo de aproximadamente 80.000 clientes durante el 1° año de actividad del negocio. Para lograrlo se realizará publicidad online concretando acuerdos con plataformas como Google Adwords, redes sociales, obteniendo información de cuántas personas vieron el anuncio, cuántos clics recibió, cuáles fueron las palabras de búsqueda, para rediseñar las campañas publicitarias y captar más clientes.

- Alcanzar el punto de equilibrio del negocio ($P.E. = (\text{Costos Fijos}) / (\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})$) al finalizar su primer ejercicio económico, alcanzando el porcentaje de clientes necesario durante el transcurso del mismo.

A mediano plazo (del 2° al 3° año):

- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 90% durante el segundo año, con un incremento del 2,5% anual a partir del 3° año. Una vez alcanzado el 95% de satisfacción a partir del 4° año, este porcentaje será el mínimo tolerable. Para ello se proporcionará, además de la automatización, una experiencia personalizada, un servicio ágil y seguro. Se utilizarán indicadores de medición de satisfacción del cliente.

A largo plazo (del 3° al 5° año en adelante):

- Alcanzar una participación de mercado del 2% en el 5° año. Esto se logrará mediante la confección de una base de datos de clientes (actuales y potenciales) de la que se obtenga información significativa para realizar campañas de marketing más eficientes que capten mayor cantidad de nuevos clientes.

5.3. Estrategia de Posicionamiento

5.3.1. Evaluación de la Fortaleza Competitiva

A continuación, se evaluará la fortaleza competitiva que poseería “Fibraar S.A.” frente a sus principales competidores, comparando los factores básicos de éxito con los cuales se mide la fortaleza de cada empresa.

Evaluación de la Fortaleza Competitiva		(Escala de Clasificación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte)									
		Fibraar		Bull Market Brokers		Quiena		Quicktrade		InvertirOnline	
Factor básico de éxito / Medición de fortaleza	Ponderación de la importancia	Clasificación de la fortaleza	Clasificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Clasificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Clasificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Clasificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Clasificación ponderada
Posición relativa de costos	0,30	5	1,5	4	1,2	3	0,9	3,5	1,05	3,5	1,05
Capacidades de servicio al cliente	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Diseño de la plataforma	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Transparencia	0,10	5	0,5	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Accesibilidad	0,10	5	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Seguridad	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Capacidad de Innovación	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Suma de ponderaciones de importancia	1,00										
Clasificación de fortaleza general ponderada			4,8		3,9		3,35		3,75		3,9

Tabla 03: Evaluación de la Fortaleza Competitiva. Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que, frente a sus competidores, “Fibraar S.A.” poseería fortaleza competitiva en la posición relativa de costos porque ofrecería apertura de cuentas gratis, no cobraría gastos de mantenimiento de cuenta, mantendría los porcentajes de comisión por operación más bajos, no cobraría por el uso de la plataforma y no cobraría una comisión sobre la renta obtenida por las partes; a su vez, promovería la retroalimentación con el cliente para mejorar su experiencia; el diseño de la plataforma sería sencillo y práctico; actuaría con transparencia, ya que toda la información real de la empresa estaría a disposición para ser consultada; y brindaría mayor accesibilidad al ofrecer productos que estén al alcance de todos.

Respecto a la seguridad y capacidad de innovación, se realizaría la evaluación de proveedores de ciberseguridad para seleccionar aquel que aporte mayor valor a la cadena, y se invertiría en Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) para mejorar los procesos, los productos e idear nuevos.

5.3.2. Evaluación de la Posición Competitiva

En función al análisis del entorno general con el análisis PEST, al análisis del entorno competitivo con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y a la evaluación de la Fortaleza Competitiva, se llevará a cabo el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas (FODA) (Humphrey, 1965)⁴⁷ identificando las variables claves con el fin de definir la posición competitiva de la empresa.

Fortalezas (F) y Debilidades (D)		Ponderación
F	Bajo % de Comisión por Operación	5
F	Oferta de un Nuevo Producto en el Mercado Argentino	5
F	Accesibilidad (acciones fraccionadas = inversiones mínimas)	5
F	Prioridad en la Transparencia	5
F	Diseño Sencillo y Fácil de Entender	5
F	Potencial de Innovación	4
D	Empresa Nueva	-3
D	Bajas Barreras de Entrada al Mercado	-4
D	Oferta de Productos y Servicios Sustitutos	-4
		2
Oportunidades (O) y Amenazas (A)		Ponderación
O	Industria Fintech en Crecimiento	5
O	Políticas Gubernamentales de Educación e Inclusión Financiera	5
O	Tendencia Alcista en Uso de Plataformas Digitales Financieras	5
O	Demanda Insatisfecha de FIBRAS en Argentina	5
A	Marco Regulatorio Desfavorable	-3
A	Coyuntura Económica Conflictiva	-3
		2

Tabla 04: FODA. Fuente: Elaboración Propia.

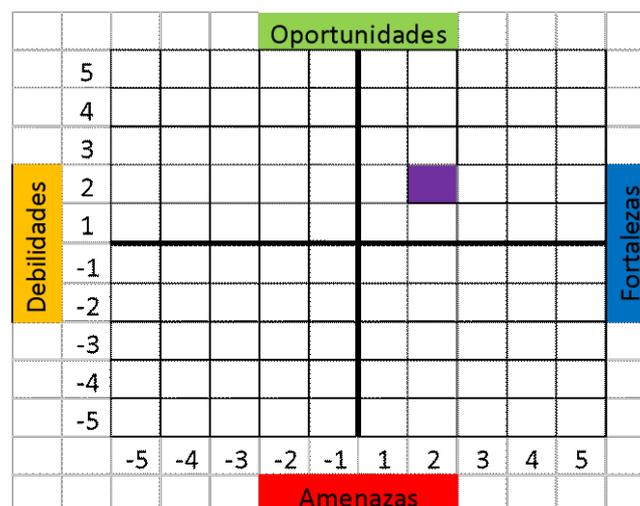


Gráfico 03: FODA. Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la empresa se encuentra en la posición óptima, por lo cual se pondrá el foco en potenciar sus fortalezas (factores internos) para aprovechar las ventajas que le brindan las oportunidades (factores externos).

⁴⁷ Humphrey, A. S. (1965). SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis. Stanford Research Institute

5.3.3. Diseño de Estrategias Competitivas

A continuación, se combina la información del listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en la Matriz FODA con el fin de diseñar estrategias competitivas:

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas: F1: Bajo % de Com. por Operac. F2: Oferta de N. Prod. en el M. A. F3: Accesibilidad F4: Transparencia F5: Diseño Sencillo y Fácil F6: Potencial de Innovación	Debilidades: D1: Empresa Nueva D2: Bajas Barreras de Ent. al M. D3: Oferta de Prod. y Serv. Sust.
Oportunidades: O1: Industria Fintech en Crec. O2: Políticas G. de Ed. e Inclusión Financiera O3: Tend. Alc. en Uso de Plat. Dig. Financieras. O4: Dem. Insat. de FIBRAs en Arg.	(F1,O3) (F2,O4) (F3,O2) (F4,O3) (F5,O2) (F6,O1) Estrategia FO (agresiva): Bajos Costos Generales	(D1,O3) (D2,O1) (D3,O4) Estrategia DO (reconversión): Inversión en I + D, Tecnología, Innovación y Diseño para desarrollar otro producto. Inversión en Capacitación, Marketing
Amenazas: A1: Marco Reg. Desfavorable A2: Coyuntura Econom. Conflictiva	(F3,A2) (F6,A1) Estrategia FA (diversificación): Inversión en I + D, Tecnología, Innovación y Diseño para ingresar a otros segmentos de mercado	(D1,A2) (D2,A2) (D3,A1) Estrategia DA (defensiva): Alianzas con otras Empresas

Matriz 01: Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia.

La Estrategia Genérica de Liderazgo en Costos (Porter, 1985)⁴⁸ es un tipo de ventaja competitiva en la cual deben explotarse las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor de la empresa con un costo menor que los competidores.

Según lo expresado en el libro “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” (Porter, 1985), el éxito del liderazgo en costos se logra prestando constantemente atención a la administración de la empresa. Por más similitudes que la empresa comparta con sus competidores en aspectos tales como la escala, volúmenes acumulados, políticas, siempre existen diferencias en sus habilidades para reducir costos. Es por esto que, “Fibraar S.A.” pondrá toda su atención en la administración, reconociendo y explotando sus habilidades diferenciales para conseguir y sostener en el tiempo su liderazgo

⁴⁸ Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press

en costos, logrando que todos los procesos de la empresa confluyan hacia su objetivo. Para esto, se realizarán monitoreos constantes a los procesos con programas de control de costos, y se tomarán como directrices principales del comportamiento de los mismos a las siguientes actividades:

- Economías de escala: se desempeñarán las actividades de manera más eficiente a mayor volumen de transacciones, logrando la amortización de costos en I+D y sin la necesidad de aumentar activos, costos fijos o gastos generales.

- Aprendizaje: se reducirá el tiempo y los costos de las actividades de la empresa, mediante la utilización del constante aprendizaje en la ejecución de las mismas.

- Eslabones: se diseñará la cadena de valor logrando la mayor eficiencia en los procesos de la empresa, ejecutando mecanismos de coordinación y optimización para reducir los costos de las actividades a desarrollar.

- Integración: se realizará la evaluación de la posibilidad de integración vertical hacia atrás de servicios de seguridad informática, actividad que cobra mucha relevancia en la preservación de la seguridad de los datos de las transacciones financieras en el mercado de valores, y de servicios informáticos y herramientas tecnológicas, con el fin de obtener experiencia en el rubro tecnológico.

- Tiempo: se realizará el primer movimiento ofreciendo un nuevo producto en el mercado.

- Políticas: se realizarán inversiones en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para lograr eficiencia en la utilización de los recursos, en el intercambio de información y en la interconexión entre las aplicaciones. Este tipo de tecnologías son muy útiles para ofrecer un mejor servicio de atención al cliente, puesto que permiten la automatización de procesos para aumentar la productividad y disminuir los tiempos de ejecución, y el intercambio inmediato entre usuarios y dispositivos. Se invertirá en el diseño y el desarrollo de la plataforma digital propuesta para brindar soporte y facilitar las transacciones de sus usuarios, logrando mayor eficiencia en tiempo y costos. Se buscará contar con factores (información económica, técnica, datos precisos, diversidad de opciones, gestión del tiempo) que aumenten la capacidad de poder de negociación tanto con los proveedores como con los clientes, intentando siempre

influir positivamente sobre las contrapartes, haciendo foco en las fortalezas y revirtiendo las debilidades.

5.3.4. Diseño de Estrategias de Desarrollo

Para determinar la Estrategia Corporativa de Desarrollo Empresarial que consolide a la empresa, se utilizará la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957)⁴⁹ para identificar sus oportunidades de crecimiento:

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	<p>Penetración en el Mercado: No existe el producto en la actualidad. A futuro se pretenderá el aumento de ventas a clientes captados, a los de la competencia y nuevos segmentos.</p>	<p>Desarrollo de Productos: Venta de nuevo producto (acciones FIBRA) en mercado financiero actual. Se desarrollarán sus características distintivas.</p>
	Nuevo	<p>Desarrollo del Mercado: Por el momento se venderá el nuevo producto en el mercado existente. A futuro se pretenderá vender el producto a nuevos mercados.</p>	<p>Diversificación: Será la estrategia a futuro, explotando el potencial de innovación, se desarrollarán nuevos productos y se buscarán nuevos mercados.</p>

Matriz 02: Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración Propia.

Considerando que el producto ofrecido es nuevo, en principio se pondrá el foco en la estrategia de “Desarrollo de Productos”, que refiere a la venta de nuevos productos en mercados actuales, explotando y desarrollando las características distintivas del mismo que dan respuesta a las necesidades del segmento objetivo al que se apunta y generan valor: mayor accesibilidad, bajo porcentaje de comisión por transacción, transparencia de la información, seguridad de las transacciones, diseño sencillo y fácil de entender, agilidad de los procesos, capacidad de atención al cliente.

En el mediano plazo, se llevará a cabo la estrategia de “Penetración en el Mercado”, procurando realizar actividades para aumentar las ventas a los clientes captados, e intentar

⁴⁹ Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review

captar a clientes de la competencia y de nuevos segmentos. Para esto se realizarán inversiones en marketing con el fin de captar y fidelizar clientes.

Entre el mediano y largo plazo, se llevará adelante la estrategia de “Desarrollo del Mercado”, donde se realizará la búsqueda de nuevos mercados que valoren el producto. Estos nuevos mercados pueden referirse a otro rango etario del segmento objetivo considerado en un principio, o a otros países, y para llegar a ellos deberán evaluarse nuevos canales de distribución y la necesidad de tropicalización del producto (adaptarlo en función a lo requerido por el nuevo mercado).

A largo plazo, se implementará la estrategia de “Diversificación”, donde explotando el potencial de innovación de la empresa, se desarrollará un nuevo producto y se buscarán nuevos mercados. Este nuevo producto podría estar relacionado con la tokenización de activos inmobiliarios, llevando a cabo el proceso mediante el cual un activo inmobiliario se convierte en una serie de tokens (unidad de valor) que luego se convierte en un activo digital (criptomoneda) para poder negociarlos en la plataforma, adaptándola para tal fin, mediante el servicio de cadena de bloques (blockchain).

5.3.5. Participación de Mercado

La participación de mercado que se procurará alcanzar, en principio, en lo determinado como largo plazo (5° año) es de 2% del segmento seleccionado como objetivo. Se irá evaluando año a año el potencial de crecimiento de la empresa, para, en el momento indicado, implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercado con el fin de aumentar el porcentaje de participación.

Año	Mercado	Variación	Part. de Mercado	Cant. Clientes s/PM
1	21.768.777	base	0,4%	87.075
2	23.510.279	8%	0,8%	188.082
3	25.391.101	8%	1,2%	304.693
4	27.422.390	8%	1,6%	438.758
5	29.616.181	8%	2,0%	592.324

Tabla 05: Participación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Estrategia para las Funciones de Apoyo

5.4.1. Recursos Humanos

Para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos planteados, se contemplaron los siguientes parámetros de diseño organizacional: definición de relaciones y dependencias entre las distintas áreas de la empresa, y especificación de roles.

Las áreas creadas con sus relaciones y dependencias para los primeros años de actividad de la empresa se presentan en la siguiente estructura organizacional:

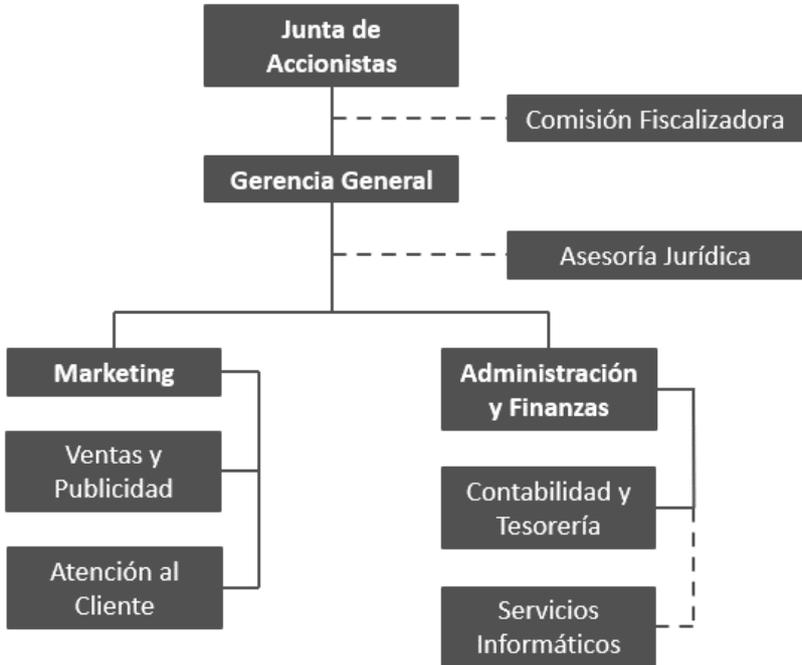


Gráfico 04: Organigrama. Fuente: Elaboración Propia.

Tanto la asesoría jurídica como los servicios informáticos se subcontratarán.

El equipo ejecutivo y operativo estará compuesto por 7 personas. Los puestos se detallan en la siguiente planilla de personal:

Área	Puesto	Personal
Gerencia General	CEO	1
Marketing	Jefe de Publicidad y Ventas	1
	Auxiliar	1
	Operador de Call Center	1
Administración y Finanzas	Jefe de Adm. y Fin.	1
	Contador	1
	Auxiliar	1
Total		7

Tabla 06: Planilla de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente, en función al crecimiento de la empresa, se realizarán los cambios de estructura organizacional necesarios para su correcto funcionamiento y se incorporará más personal.

Se procurará que el equipo fundador esté compuesto principalmente por mujeres y que exista representación femenina en direcciones y mandos medios.

El personal se encontrará fuera de convenio y estará regido por la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo, y por lo dispuesto en la Ley N° 27.555 de Contrato de Teletrabajo, puesto que se propondrá trabajar mediante esta modalidad.

Las remuneraciones del personal para los primeros años de actividad de la empresa serán determinadas en función al promedio del mercado y estarán detalladas más adelante en el apartado “Costos Fijos”.

5.4.2. Estructura de Financiamiento

El plan de inversión para el año 0 implica el desembolso de un monto total de \$4.076.904 que incluye el capital necesario para la construcción de la plataforma y que se detalla más adelante en el apartado “Inversión Inicial”. Esta financiación se realizará con capital de riesgo, compuesto en su mayor parte por fondos propios y el resto aportado por la fuente conocida como las 3F (Friends, Family and Fools).

5.4.3. Marco Normativo

La ley N° 27.440 de Financiamiento Productivo promulgada en el año 2018 brinda un impulso al financiamiento de PyMEs y modifica la Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales, la Ley N° 24.083 de Fondos Comunes de Inversión, la Ley N° 23.576 de Obligaciones Negociables, la Ley

N° 20.643 referida a Caja de Valores y otra legislación complementaria (incluyendo el Código Civil y Comercial en lo atinente al contrato de fideicomiso y al de ciertas garantías, la Ley General de Sociedades y el régimen del pagaré), con el fin de modernizar y desarrollar el mercado de capitales, dando impulso al financiamiento productivo, resultando favorable para este emprendimiento.

5.4.4. Producción y Puesta a Disposición

Los profesionales especializados de la sociedad que crea el FIBRA buscarán inmuebles evaluando su funcionalidad, características constructivas, edad de las edificaciones, condiciones edilicias, ubicación geográfica, que puedan ser explotados para obtener el máximo beneficio. Una vez seleccionados los inmuebles, estos profesionales perfilarán los acuerdos de negocios inmobiliarios necesarios para adquirirlos y los pondrán a disposición de “Fibraar S.A.” para su evaluación. Si el resultado de la evaluación es positivo, se concretarán los acuerdos y se procederá a la capitalización de la sociedad para obtener el capital necesario para la adquisición de los inmuebles seleccionados. Para ello, se presentará el negocio inmobiliario dentro de la plataforma digital propuesta con el objetivo de captar inversores que quieran participar del negocio y que, mediante la compra de acciones, abonen lo adquirido. A medida que aumente la cantidad de inversores, los profesionales especializados de las sociedades que crean los FIBRAS buscarán constantemente nuevos acuerdos para presentar en la plataforma.

6. Plan de puesta en marcha

6.1. Cadena de Valor

A efectos de identificar los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa con el objetivo de crear valor para el cliente y aumentar el margen de ganancia, se confeccionó la siguiente Cadena de Valor (Porter, 1985)⁵⁰:

⁵⁰ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

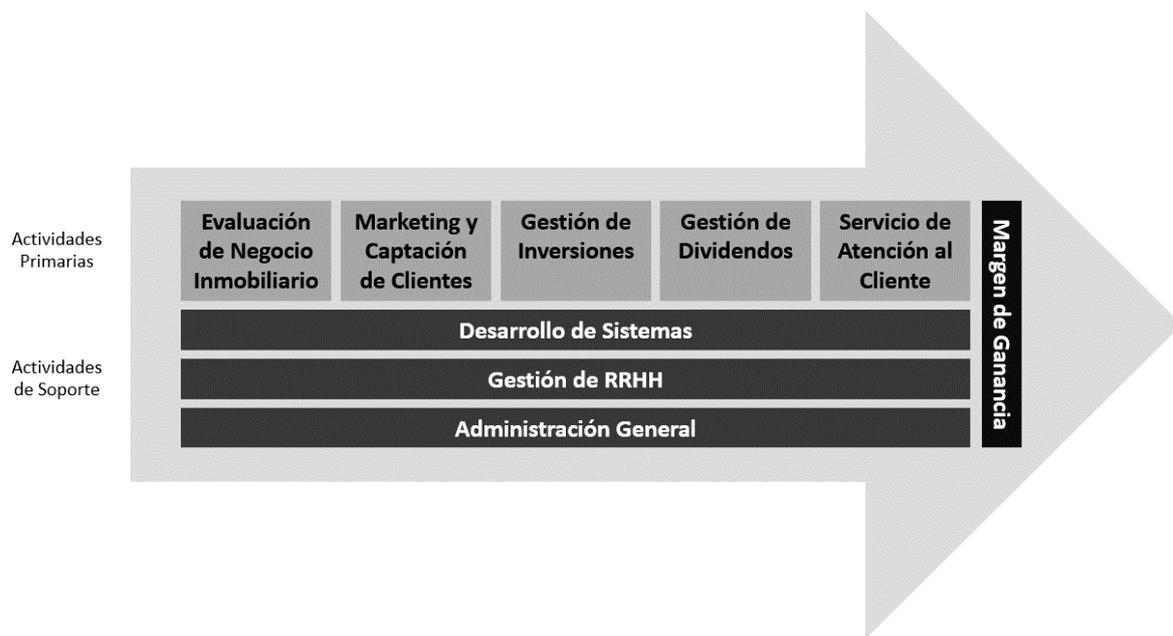


Gráfico 05: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración Propia.

6.1.1. Actividades Primarias

6.1.1.1. Evaluación de Negocios Inmobiliarios

Una vez que los profesionales especializados de la sociedad de inversión inmobiliaria seleccionen los inmuebles que formarán parte de los FIBRAS, se llevarán a cabo los acuerdos de negocios inmobiliarios. Estos negocios inmobiliarios serán evaluados por “Fibraar S.A.” antes de presentarlos en la plataforma, con el fin de brindar mayor seguridad a sus clientes. Estas evaluaciones comprenden aspectos legales, económicos y financieros.

6.1.1.2. Marketing y Captación de Clientes

El Marketing es la actividad que dará a conocer el producto a los clientes, impulsará el posicionamiento de la empresa en el mercado y estudiará constantemente las necesidades a satisfacer con el fin de captar la mayor cantidad de clientes posible.

Se realizarán campañas de publicidad online concretando acuerdos con plataformas como Google Adwords, redes sociales, y otras, que faciliten la obtención de información valiosa para el negocio a través de la medición de cuántas personas vieron el anuncio, cuántos clics recibió, cuáles fueron las palabras de búsqueda, etc.

A continuación, se presenta el gráfico que muestra el flujo de este proceso:



Gráfico 06: Proceso Marketing. Fuente: Elaboración Propia.

6.1.1.3. Gestión de Inversiones

El proceso de gestión de inversiones involucra las etapas iniciales de la actividad de la empresa, es decir, cuando una sociedad creadora de un FIBRA consigue acuerdos de negocios inmobiliarios que aseguren la obtención de beneficios basados en la diversificación de la cartera y las características de los inmuebles, y las actividades a llevar a cabo por la plataforma para obtener la cantidad de inversiones necesarias para adquirir los inmuebles seleccionados.

A continuación, se presenta el gráfico que muestra el flujo de este proceso:

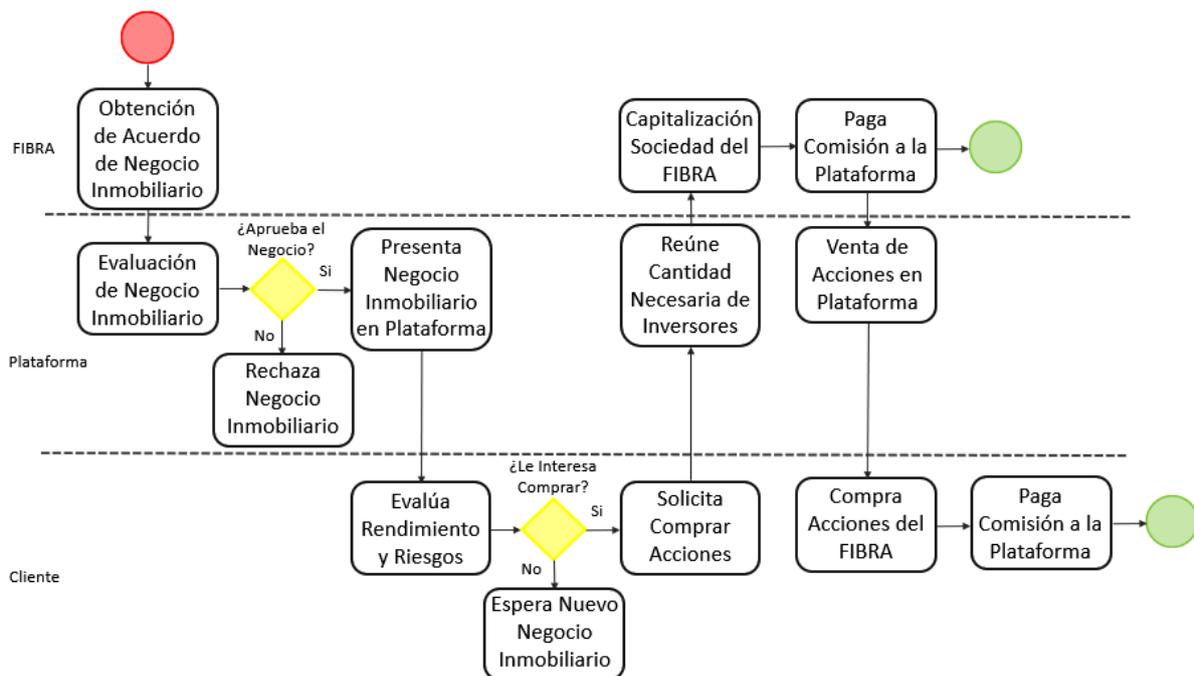


Gráfico 07: Proceso Gestión de Inversiones. Fuente: Elaboración Propia.

6.1.1.4. Gestión de Dividendos

Los profesionales especializados de las sociedades creadoras de los FIBRA realizarán la gestión y administración de los inmuebles adquiridos por la sociedad y cobrarán los alquileres. Cada tres meses, y en un porcentaje no menor al 90%, pondrán sus ingresos a disposición de los inversores a través de la plataforma en forma de dividendos.

6.1.1.5. Servicio de Atención al Cliente

Desde Atención al Cliente se dará respuesta a las consultas y a los reclamos realizados por los clientes mediante la generación, evaluación y resolución de tickets. De esta manera se centralizará la información de todos los canales de atención disponibles (web chat, app, mensajería de redes sociales, llamadas telefónicas).

A continuación, se presenta el gráfico que muestra el flujo de este proceso:

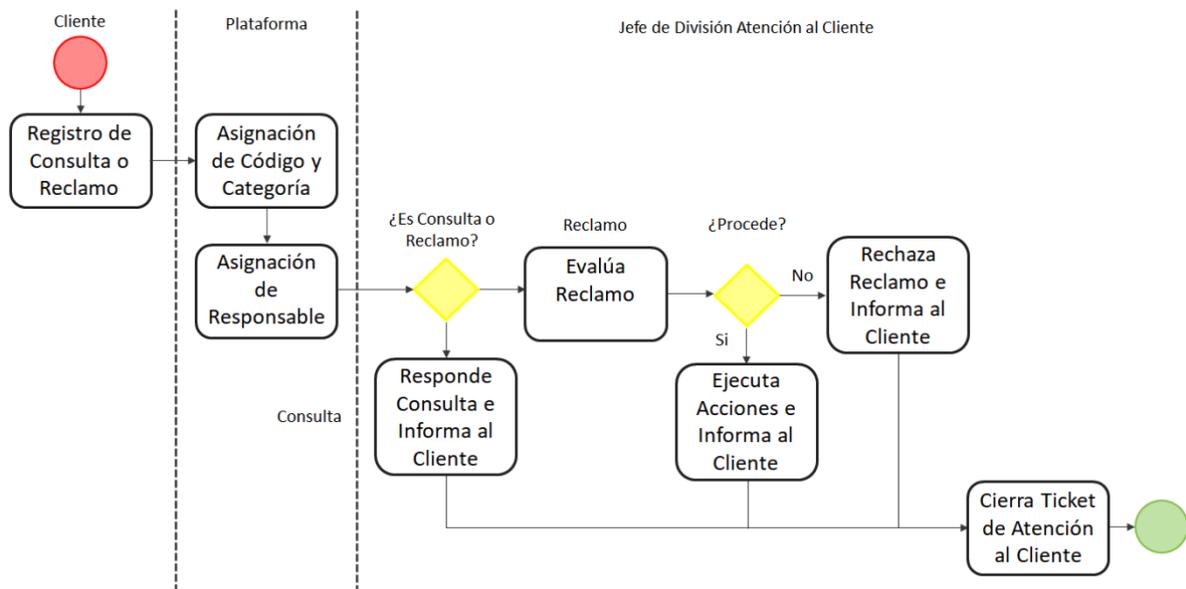


Gráfico 08: Proceso Atención al Cliente. Fuente: Elaboración Propia.

6.1.2. Actividades de Soporte

6.1.2.1. Desarrollo de Sistemas

Se llevarán a cabo acciones de investigación y desarrollo de sistemas que permitan maximizar la eficiencia de los procesos de la empresa y crear valor.

6.1.2.2. Gestión de RRHH

Se realizará el proceso de reclutamiento de talentos, se procurará la capacitación y el entrenamiento constante, y se promoverá la motivación necesaria en los colaboradores para alcanzar el éxito en todas las áreas que componen la organización.

6.1.2.3. Administración General

Se gestionarán las relaciones con los proveedores de servicios de soporte con el fin de negociar y conseguir los mejores productos y servicios, logrando la eficiencia en costos y calidad.

6.2. Programa de Actividades

Para la puesta en marcha del emprendimiento se deberán llevar a cabo, principalmente, las siguientes actividades:

1. Constitución de la Sociedad Anónima: esta acción implica la confección de toda la documentación requerida y la ejecución de pagos necesarios para dar inicio al trámite de constitución de la sociedad ante la Inspección General de Justicia (IGJ). Este organismo realizará el control de la documentación presentada y formulará observaciones en caso de detectar alguna irregularidad. Contestadas las observaciones y cumplimentados los requisitos correspondientes, procederá a realizar la inscripción. Tiempo estimado de inscripción: 1 semana si el trámite se realiza con carácter urgente, o 30-45 días si el trámite se realiza con carácter normal.
2. Inscripción como Agente de Liquidación y Compensación en la Comisión Nacional de Valores (CNV): esta acción implica el cumplimiento de los requisitos y la reunión de la documentación necesaria a presentar ante la CNV, completando el formulario de registración online. Luego de la revisión e intercambio donde la CNV puede realizar observaciones, finaliza el trámite cuando el agente resulta inscripto y matriculado en el registro público de agentes de la CNV. Tiempo estimado inscripción: 20 días.
3. Diseño, desarrollo, puesta a prueba, estabilización y monitoreo de la plataforma digital (página web + aplicación móvil): esta acción implica la contratación de un diseñador profesional que desarrolle la plataforma digital y asegure su correcto funcionamiento. Tiempo estimado: 60 días.
4. Búsqueda y selección de personal: esta acción implica la publicación de la oferta laboral, las entrevistas y la selección de los perfiles más afines a los objetivos de la búsqueda. Tiempo estimado: 15 días.

Registro de Riesgos				Plan de Contingencia	
#	Descripción del Riesgo	Categoría	Causa	Estrategia	Acciones
1	Ejecución de Ciberataques a la Plataforma	Externo	Las transacciones financieras en fintechs son vulnerables a los ciberataques	Mitigar	Contar con el presupuesto necesario para contratar a los mejores proveedores de seguridad informática Adaptarse a los avances tecnológicos y adoptar nuevas tecnologías
2	Fallas del Servicio de Internet	Técnico	Los servidores que brindan soporte a las fintech son propensos a sufrir episodios de inestabilidad	Mitigar	Contar con un plan de recuperación ante desastres (DR) para responder al desastre o emergencia que afecta a los sistemas de información y minimizar su efecto en las operaciones de la empresa
3	Incremento de Cantidad de Fintechs de Inversiones	Externo	La tendencia alcista mundial en el uso de plataformas digitales para transacciones financieras atrae a nuevos competidores	Mitigar	Ejecución de plan de marketing para explotar las fortalezas competitivas de la plataforma Diseño e implementación de estrategias competitivas
4	Establecimiento de un Marco Regulatorio Desfavorable y Limitante para la Industria	Externo	Leyes y decretos limitantes pueden afectar el desarrollo de la empresa y detener la continuidad de sus actividades	Aceptar	Mantener una constante vigilancia en todas las áreas de la empresa del cumplimiento del marco legal aplicable, contar en el equipo de trabajo con personal idóneo para el correcto asesoramiento: abogados, contadores, recursos humanos
5	Falta de Profesionalismo en los Integrantes del FIBRA	Externo	Los acuerdos de negocios inmobiliarios seleccionados presentan bajos rendimientos y altos riesgos	Mitigar	Realizar constantemente las evaluaciones correspondientes de los acuerdos de negocios provistos por los FIBRA con el fin de brindar la mayor seguridad a nuestros clientes
6	Decrecimiento de la Actividad Económica	Externo	La actividad económica del país se reduce, disminuye el consumo y la inversión y aumenta el desempleo	Aceptar	Alianza con otras empresas

Tabla 07: Factores de Riesgo. Fuente: Elaboración Propia.

7. Plan económico financiero

En función al segmento objetivo determinado y a su variación anual estimada, a la pretensión de conquista de participación en el mercado, al saldo promedio para invertir disponible en cajas de ahorro y su variación estimada en función a la inflación, se realizó la proyección del estado de resultados con un horizonte de análisis de 5 años.

A continuación, se detallan los componentes de la inversión inicial y los costos fijos y variables del negocio. Posteriormente se lleva a cabo la evaluación financiera.

7.1. Inversión Inicial

a) Construcción de la plataforma digital:

Para la página web se seleccionó el diseño Autogestionable de “SAC Diseño Web”⁵², el cual está compuesto por cuatro secciones: Inicio/Home (sección principal del sitio donde se realiza

⁵² SAC Diseño Web (Agosto 2022). Obtenido de <https://paginaswebsac.com.ar/precios/disenio-web-autogestionable/>

la presentación formal del negocio), Servicios/Productos (sección destinada a indicar los servicios/productos ofrecidos con su respectivo detalle), Quienes Somos (sección para mostrar información de la empresa y sus integrantes) y Contacto (para que los clientes conozcan todos los medios de contacto disponibles). El costo estimado por el diseño y la confección de la página web es de \$46.000.

Respecto a la Aplicación Móvil, se solicitó de forma online el presupuesto de “Cuánto Cuesta Desarrollar Mi App”⁵³, respondiendo las preguntas del sitio mediante la elección de los siguientes parámetros de diseño: calidad óptima, aplicación para Android + iOS, diseño de interfaz replicada de la web, aplicación de pago, sistema de login vía email, integración con sitio web, usuario con perfil propio, disponibilidad de panel de administración e idioma multilingüe. El costo estimado resultante fue el siguiente:

Aplicación Móvil	
Diseño	€ 22.200
Total en \$ (€1 = \$144,25 BNA)	\$ 3.202.350

Tabla 08: Inversión Aplicación Móvil. Fuente: Elaboración Propia.

b) Adquisición de 7 Notebooks con las prestaciones necesarias para el trabajo a realizar, costo estimado: \$115.000 c/u (Lenovo IdeaPad 3i 15” Intel⁵⁴).

c) Constitución de Sociedad Anónima, trámite común costo estimado: \$3.936⁵⁵.

d) La estrategia de publicidad estará basada en el Marketing Digital, estarán incluidas herramientas tales como las redes sociales, que facilitan la definición del alcance de la publicidad al permitir seleccionar las características del segmento objetivo a quien va dirigida, y Google Adwords, que agiliza la búsqueda al escribir palabras claves.

Para la implementación de la estrategia, se contratarán los siguientes servicios con sus respectivos costos estimados de “Mark3ting.com.ar” clientes “B” (PyMEs)⁵⁶, que se requerirán todos los años analizados con el fin de alcanzar las pretensiones de participación de mercado:

⁵³ Cuánto Cuesta Mi App (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.cuantocuestamiapp.com/>

⁵⁴ Lenovo (Agosto 2022). Obtenido de https://www.lenovo.com/ar/es/dg/LAPTOPS?from=splitter&visibleDats=facet_Usage%3ATrabajo&sort=sortBy&resultsLayoutType=grid

⁵⁵ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / Inspección General de Justicia - Servicios (2022). Constituir una sociedad por acciones (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-por-acciones>

⁵⁶ Mark3ting.com.ar (Agosto 2022). Obtenido de https://www.mark3ting.com.ar/tarifario_marketing_digital/

Marketing Digital	
Proyecto Creación Campaña Publicitaria	USD 85
Social media Plan, estrategia de marketing, configuración y comunicación en redes sociales.	USD 51
Total en \$ (USD1 = \$144,25 BNA)	\$ 19.618

Tabla 09: Inversión Marketing Digital. Fuente: Elaboración Propia.

En función a lo expuesto, la inversión estimada total a realizar para el lanzamiento del negocio propuesto es la siguiente:

Inversiones		
Ítem	Cantidad	Precio Total
Construcción Plataforma Digital	1	\$ 3.248.350,00
Notebook	7	\$ 805.000,00
Constitución S.A.	1	\$ 3.936,00
Marketing	1	\$ 19.618,00
TOTAL		\$ 4.076.904,00

Tabla 10: Inversión Total Estimada. Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Costos

7.2.1. Costos Fijos

Refieren a los costos mensuales y anuales necesarios para el funcionamiento de la empresa:

a) El abono mensual de la Web Autogestionable de “SAC Diseño Web” seleccionada incluye lo siguiente: host, monitoreo las 24hs para evitar caídas y hackeos, mantenimiento, estadísticas de visitas, soporte técnico y seguridad.

Web Autogestionable	
Abono Mensual \$6.000	\$ 72.000
Registro de Dominio (Anual)	\$ 475

Tabla 11: Costo Fijo Web. Fuente: Elaboración Propia.

b) La infraestructura tecnológica de la plataforma estará basada en la nube para software de tecnología financiera ofrecida por Amazon Web Services⁵⁷ llamada Fintech Blueprint. Para obtener la estimación de costos, se consultó la página de precios de servicios de AWS, donde

⁵⁷ AWS Amazon (Agosto 2022). Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/quickstart/architecture/fintech-blueprint/>

se seleccionó el servicio de Amazon EC2⁵⁸ y en función a una selección de prestaciones, el costo estimado mensual total resultó de:

Amazon EC2 Services	
Precios de Amazon Elastic Block Storage (EBS)	USD 3
Instancias Amazon EC2 Instance Savings Plans	USD 123
Costo Total Mensual:	USD 126
Total en \$ (USD1 = \$144,25 BNA)	USD 18.113
Costo Total Anual:	\$ 217.362

Tabla 12: Costo Fijo Amazon EC2 Services. Fuente: Elaboración Propia.

c) Respecto a las acciones orientadas a mejorar el posicionamiento del sitio web en los buscadores de internet, se contratará el siguiente servicio de “Mark3ting.com.ar” clientes “B” (PyMEs):

Marketing Digital	
SEO Mensual de Sitios Web (mensual)	USD 85
Total en \$ (USD1 = \$144,25 BNA)	\$ 12.261
Costo Total Anual:	\$ 147.135

Tabla 13: Costo Fijo Marketing Digital. Fuente: Elaboración Propia.

d) Alquiler de oficina en la Ciudad de La Plata: \$45.000 por mes + \$6.000 de expensas. Monto total anual: \$612.000⁵⁹.

e) Remuneración de los trabajadores según el siguiente detalle:

Remuneración de los Trabajadores		
Puesto	Cant. Personal	Remuneración
Gerente General	1	\$ 450.000,00
Jefes	2	\$ 200.000,00
Contador	1	\$ 180.000,00
Auxiliar	2	\$ 80.000,00
Operador de Call Center	1	\$ 60.000,00
TOTAL mensual	7	\$ 970.000,00
TOTAL anual		\$12.610.000,00

Tabla 14: Remuneraciones. Fuente: Elaboración Propia.

A estos valores se le agregará el 38% de cargas sociales y se realizarán aumentos en función al porcentaje de inflación anual (el aumento será en un porcentaje un tanto menor al de la inflación).

⁵⁸ AWS Pricing Calculator (Agosto 2022). Obtenido de https://calculator.aws/#/createCalculator/EC2?nc2=h_ql_pr_calc

⁵⁹ Zonaprop (Agosto 2020). Obtenido de <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/oficina-la-plata-49813595.html>

f) Asimismo, se contemplan los honorarios profesionales anuales de la Asesoría Jurídica de \$400.000 y los de los Servicios Informáticos de \$300.000. Los aumentos de honorarios se considerarán en función al porcentaje de inflación anual (que al igual que en el punto anterior, el aumento será en un porcentaje un tanto menor al de la inflación).

g) Depreciaciones: se considera un 10% anual del monto total de inversión \$4.076.904: \$407.690,40.

Los costos fijos a realizar durante los primeros 5 años de actividad de la empresa serán los siguientes:

Costos Fijos		
Costos Fijos	Precio / mes	Precio / año
Abono Web Autogestionable	\$ 6.000	\$ 72.000
Registro de Dominio Web	\$ 0	\$ 475
Amazon EC2 Services	\$ 18.113	\$ 217.362
SEO Mensual de Sitios Web	\$ 12.261	\$ 147.135
Alquiler Oficina	\$ 51.000	\$ 612.000
Remuneración de los Trabajadores	\$ 1.338.600	\$ 17.401.800
Honorarios Asesores Ju. e Inf.	\$ 0	\$ 700.000
Subtotal	\$ 1.425.975	\$ 19.150.772
Amortizaciones y Depreciaciones	\$ 0	\$ 407.690
TOTAL	\$ 1.425.975	\$ 19.558.462

Tabla 15: Costos Fijos. Fuente: Elaboración Propia.

En relación a la proyección anual de costos fijos, se indica que al monto subtotal se agrega año a año el monto correspondiente al porcentaje estimado de inflación anual.

7.2.2. Costos Variables

Como costo variable se considera al Derecho de Mercado estipulado en un porcentaje de 0,08% aplicado a la comisión sobre el capital.

7.3. Evaluación Financiera

7.3.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados está realizado en base a una proyección de 5 años.

Los ingresos fueron calculados en función al porcentaje de comisión anual sobre el saldo invertido y obtenido de la operación de compraventa de acciones, el cual aumenta cada año

en función al porcentaje estimado de inflación (BCRA, 2022)⁶⁰. Los egresos están compuestos por: costos fijos como el abono para soporte y registro anual de la Web Autogestionable, el servicio de nube para software de tecnología financiera, el servicio de marketing para la confección de campañas publicitarias y el mejoramiento del posicionamiento del sitio web en los buscadores de internet, el alquiler de una oficina, los sueldos y cargas sociales del personal, los honorarios profesionales del estudio jurídico y de los servicios informáticos, y las depreciaciones; y costos variables como el derecho de mercado.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmento Objetivo (Cant. Cuentas)			21.768.777	23.510.279	25.391.101	27.422.390	29.616.181
Variación Estimada (%)			8%	8%	8%	8%	8%
Particip. de Mercado Objetivo (C.C.)			87.075	188.082	304.693	438.758	592.324
Variación Aumento de Particip. Estimado (%)			0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2%
a. Proyección de Clientes Potenciales			80.000	185.000	300.000	435.000	590.000
b. Saldo Promedio/Inversor/mes (\$)			83.645	139.353	209.029	282.189	364.024
c. Variación Estimada (%) por Inflación			90%	77%	60%	45%	39%
d. Comisión Inversionista	0,20%		0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
e. Comisión s/ Capital (a*b*d)			13.383.200	51.560.451	125.417.313	245.504.390	429.548.026
f. Comisión Sociedad de Inversión Inmobiliaria	0,20%		0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
g. Comisión s/ Capital (a*b*f)			13.383.200	51.560.451	125.417.313	245.504.390	429.548.026
h. Ingresos (e+g)			26.766.400	51.560.451	125.417.313	245.504.390	429.548.026
i. IIBB (h*i)	4%		-1.070.656	-2.062.418	-5.016.693	-9.820.176	-17.181.921
Ingresos Netos de IIBB (h+i)			25.695.744	49.498.033	120.400.620	235.684.215	412.366.105
Costos Fijos:							
a) Soporte y Registro Anual Web			-72.475	-127.991	-204.785	-296.939	-412.745
b) Servicio de Nube para Software TF			-217.362	-383.861	-614.177	-890.557	-1.237.874
c) Servicio de Marketing			-147.135	-259.840	-415.745	-602.830	-837.933
d) Alquiler Oficina			-612.000	-1.080.792	-1.729.267	-2.507.437	-3.485.338
e) Sueldos y Cargas Sociales	1,38		-17.401.800	-40.008.130	-82.816.830	-154.287.754	-274.663.060
f) Honorarios Profesionales (Jurídico+Informático)			-700.000	-1.166.200	-1.749.300	-2.361.555	-3.046.406
Costos Variables:							
j. Derecho de Mercado ((e+g)*j)	0,08%		-21.413	-82.497	-200.668	-392.807	-687.277
			-19.172.185	-43.109.311	-87.730.772	-161.339.879	-284.370.633
EBITDA			6.523.559	6.388.722	32.669.849	74.344.336	127.995.472
			25%	13%	27%	32%	31%
g) Amortizaciones y Depreciaciones	10%	-4.076.904	-407.690	-407.690	-407.690	-407.690	-407.690
EBIT			6.115.869	5.981.031	32.262.158	73.936.645	127.587.782
			24%	12%	27%	31%	31%
IIGG	35%		-2.140.554	-2.093.361	-11.291.755	-25.877.826	-44.655.724
Resultado del Ejercicio			3.975.315	3.887.670	20.970.403	48.058.820	82.932.058

Tabla 16: Estado de Resultados. Fuente: Elaboración Propia.

⁶⁰ Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) (Julio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220729%20Resultados%20web.pdf>

7.3.2. Flujo de Caja Operativo

Se proyectó el estado de flujo de efectivo para poder establecer el valor actual de la empresa mediante el método Valor Presente Ajustado o Adjusted Present Value (APV), previa determinación de la tasa de descuento:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		6.115.869	5.981.031	32.262.158	73.936.645	127.587.782
Amortizaciones y Depreciaciones		407.690	407.690	407.690	407.690	407.690
Menos Impuestos		-2.140.554	-2.093.361	-11.291.755	-25.877.826	-44.655.724
Flujo de Caja		4.383.005	4.295.360	21.378.093	48.466.510	83.339.748
Flujo de Caja Libre		4.383.005	4.295.360	21.378.093	48.466.510	83.339.748
Ahorro Fiscal						
Deuda						
Flujo de Caja Operativo		4.383.005	4.295.360	21.378.093	48.466.510	83.339.748

Tabla 17: Flujo de Caja Operativo. Fuente: Elaboración Propia.

7.3.3. Análisis de Viabilidad

Partiendo de una inversión inicial de \$4.076.904 que incluye el capital necesario para el lanzamiento del negocio, se realizó el descuento del Flujo de Caja Operativo en dólares aplicando una tasa de descuento estimada del 20%:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre		4.383.005	4.295.360	21.378.093	48.466.510	83.339.748
Tipo de Cambio Promedio	144,25	167,16	285,1	427,65	555,95	667,13
Flujo de Caja Libre en US\$		26.220	15.066	49.990	87.179	124.922
Flujo de Caja Operativo en US\$		-28.263	26.220	15.066	49.990	124.922
Tasa de Descuento US\$ estimada	20%					
VAN US\$		125.225				
TIR		112%				

Tabla 18: Valuación. Fuente: Elaboración Propia.

Lo expuesto permite mostrar que el modelo de negocio propuesto es viable y rentable, ya que el valor del VAN resultó positivo y el de la TIR mayor a la tasa de descuento.

8. Conclusión

Tal como se expresó en la Sección N° 4 del presente Plan de Negocio en el análisis del entorno general y competitivo, la industria Fintech, particularmente en la categoría Inversiones, resulta muy atractiva ya que posee: una gran capacidad de adaptación y resiliencia frente a diferentes escenarios macroeconómicos desfavorables, un alto potencial de crecimiento tanto a nivel nacional como regional gracias a la facilidad con la que puede adoptar nuevas tecnologías para adaptarse a las tendencias del mercado, y la capacidad para generar empleo.

Considerando que en el mercado actual no existe la oferta de un producto idéntico al desarrollado en la Sección N° 3, “Fibraar S.A.” se convertirá en la primera Fintech de Inversiones especializada en la compraventa de acciones de sociedades de inversión inmobiliaria creadoras de FIBRAs, promoviendo el desarrollo de estos vehículos de inversión en el país y siendo su principal fuente de inversores. Esto le brindará, desde su puesta en marcha, una valiosa experiencia para establecer un negocio rentable que alcance un crecimiento sostenible a largo plazo.

En función a lo concluido en la Sección N° 5 respecto a sus principales fortalezas competitivas, “Fibraar S.A.” se destaca sobre sus competidores en los siguientes aspectos:

- Posición Relativa de Costos: se ofrecerá la apertura de cuentas gratis, no se cobrarán gastos de mantenimiento de cuenta, se mantendrán los porcentajes de comisión por operación más bajos, no se cobrará un abono por el uso de la plataforma y no se cobrará comisión sobre la renta obtenida por cada una de las partes;
- Servicio al Cliente: se promoverá la retroalimentación del cliente para mejorar su experiencia y lograr su fidelización;
- Diseño: el diseño de la plataforma será sencillo y práctico;
- Transparencia: toda la información real de la empresa estará disponible para ser consultada;
- Accesibilidad: se ofrecerá un producto que puedan adquirir desde pequeños a grandes inversores.

Respecto a su ventaja competitiva en costos bajos, el diseño de la estrategia genérica de liderazgo en costos está orientado a demostrar que el negocio podría llevar a cabo un destacado desempeño por sobre el promedio en este punto, puesto que, cobrando porcentajes de comisión por transacción más bajos que sus competidores, obtiene ganancias desde el primer año de su actividad. El porcentaje de comisión logrado es el resultado de la atención puesta en la administración de la empresa, logrando la eficiencia en la proyección de gestión de costos.

En relación a los resultados económico financieros obtenidos en la Sección N° 7, el negocio propuesto resulta viable y rentable, ya que el valor del VAN resultó positivo (US\$125.225) y el de la TIR mayor a la tasa de descuento (112%), demostrando que la estimación del porcentaje de participación de mercado que se procura alcanzar y de la demanda potencial que se pretende satisfacer, sumada a la estrategia genérica de liderazgo en costos, resultan adecuadas para verificar la viabilidad del negocio propuesto.

9. Referencias bibliográficas y fuentes de información

9.1. Referencias bibliográficas

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review

Chan, SH.; Erickson, J.; Wang, K. (2003). *Real Estate Investment Trusts: Structure, Performance and Investment Opportunities*. New York: Oxford University Press

Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review

Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, St Paul, MN

Humphrey, A. S. (1965). *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis*. Stanford Research Institute

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Libro electrónico (PDF) 2011

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

Project Management Institute (PMI) (2021). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 7th edition*. PMI

Sallenave, J. P. (1984). *Dirección General et Stratégie d' Entreprise*. Les Editions d' Organisation, París

9.2. Fuentes de información

Accenture (2019). *Informe Ecosistema Fintech Argentino* (Junio 2019). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>

Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP) (2021). *Primer Semestre 2021 - Estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en*

Argentina (Septiembre 2021). Obtenido de <https://arcap.org/wp-content/uploads/2021/09/2021-1S-Reporte-de-la-Industria.pdf>

AWS Amazon (Agosto 2022). Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/quickstart/architecture/fintech-blueprint/>

AWS Pricing Calculator (Agosto 2022). Obtenido de <https://calculator.aws/#/createCalculator/EC2?nc2=h ql pr calc>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2021). *Informe de Otros Proveedores No Financieros de Crédito* (Diciembre 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe%20OPNFC%20Diciembre%202021.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Texto Ordenado de las Normas Sobre Proveedores No Financieros de Crédito* (Julio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-apnf.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Información de Entidades Financieras* (Enero 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202201e.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Informe de Inclusión Financiera* (Abril 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semestre-2021.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Informe de Política Monetaria* (Junio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM0622.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)* (Julio 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220729%20Resultados%20web.pdf>

Banco de Desarrollo de América Latina (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe - Situación Actual y Perspectivas* (Septiembre 2013). Obtenido de

https://www.oecd.org/daf/fin/financialeducation/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) De Olloqui, F.; Andrade, G.; Herrera, D. (2015) *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años* (Junio 2015). Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020) Bastante, M. *Estudio Fintech 2020 - Ecosistema Argentino - NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-2070* (Julio 2020). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Banco Mundial (2022). *Argentina: panorama general* (Abril 2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Bull Market Brokers S.A. (2022). Obtenido de <https://www.bullmarketbrokers.com/>

Censo 2022 (2022). *Censo 2022: resultados provisionales* (Mayo 2022). Obtenido de <https://www.censo.gob.ar/index.php/centro-2022-resultados-provisorios/>

Ciberseguridad (2022). *Empresas de Ciberseguridad en Argentina*. Obtenido de <https://ciberseguridad.com/empresas/argentina/>

Cuánto Cuesta Mi App (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.cuantocuestamiapp.com/>

Fideicomiso de Inversión en Infraestructura y Bienes Raíces (FIIBRA) (2022). Obtenido de <https://fiibra.com/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC) Informes técnicos / Vol. 6, n° 148* (Julio 2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). *Censo 2022: resultados provisionales* (Mayo 2022). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2010). *Población por sexo y grupos quinquenales de edad. Años 2010-2040*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

InvertirOnline S.A.U. (2022). Obtenido de <https://www.invertironline.com/>

Lenovo (Agosto 2022). Obtenido de https://www.lenovo.com/ar/es/dg/LAPTOPS?from=splitter&visibleDats=facet_Usage%3ATrabajo&sort=sortBy&resultsLayoutType=grid

Mark3ting.com.ar (Agosto 2022). Obtenido de https://www.mark3ting.com.ar/tarifario_marketing_digital/

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación / Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación / Sistema Integrado de Indicadores (2006). *Indicadores de inversión en I+D* (2006). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>

Ministerio de Economía (2020). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf

Ministerio de Economía / Comisión Nacional de Valores (2022). *Fintech puede ser un fuerte motor de desarrollo para Latinoamérica* (Abril 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/fintech-puede-ser-un-fuerte-motor-de-desarrollo-para-latinoamerica>

Ministerio de Economía / Hacienda (2022). *Comunicado* (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-julio-el-sector-publico-nacional-registro-un-deficit-primario-de-75947-millones>

Ministerio del Interior (2022). *SID - Sistema de Identidad Digital*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/interior/renaper/sid-sistema-de-identidad-digital>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / Inspección General de Justicia - Servicios (2022). *Constituir una sociedad por acciones* (Agosto 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-por-acciones>

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas* (2015). Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Palma, J. R. (2022). *Encuesta* (Agosto 2022). Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfiB3wQUdi5GV6inLd5nDIgDCnaaSIRXQ6-1YLUBZmI9bgs4Q/viewform?usp=sf_link

Quicktrade (2022). Obtenido de <https://quicktrade.com.ar/contacto/>

Quiena Inversiones (2022). Obtenido de <https://www.quiena.com/>

SAC Diseño Web (Agosto 2022). Obtenido de <https://paginaswebsac.com.ar/precios/diseño-web-autogestionable/>

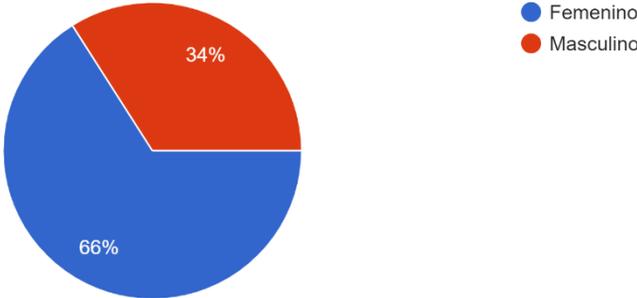
Santander Trade Markets (2022). *Argentina: política y economía* (Marzo 2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

World Economic Forum (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

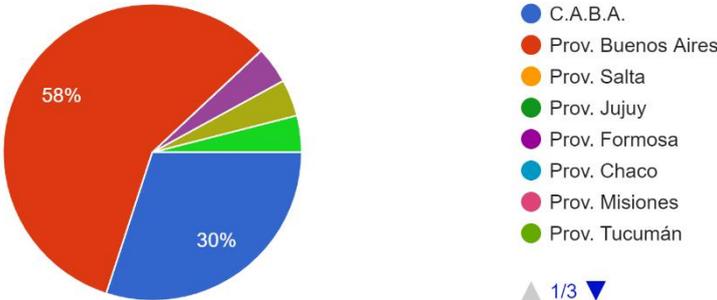
10. Anexos

Anexo 01: Encuesta

Sexo
50 respuestas



En dónde vivís?
50 respuestas

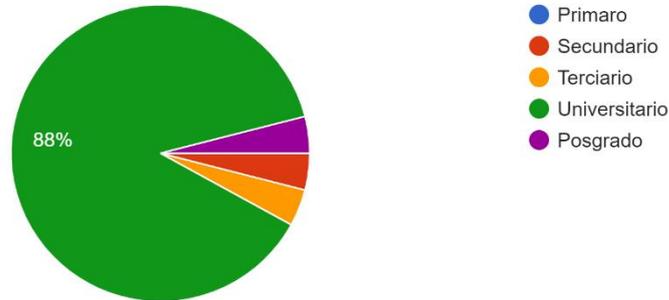


Edad
50 respuestas



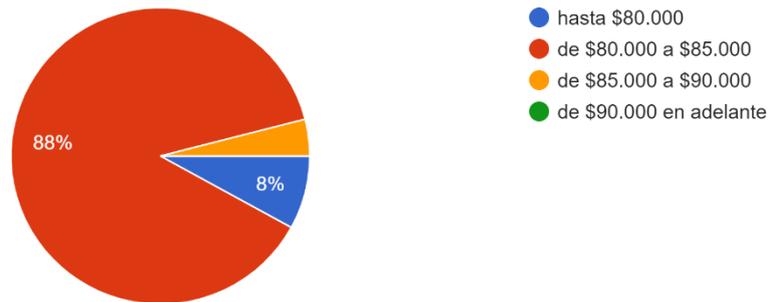
Nivel de estudios completado

50 respuestas



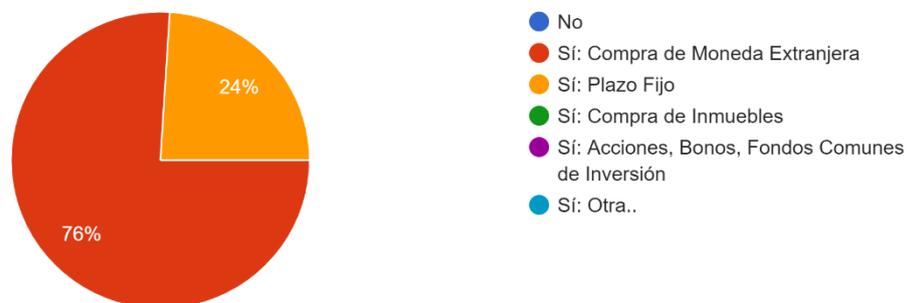
Luego de pagar todos tus gastos mensuales, cuánto dinero te queda disponible en tu cuenta bancaria?

50 respuestas



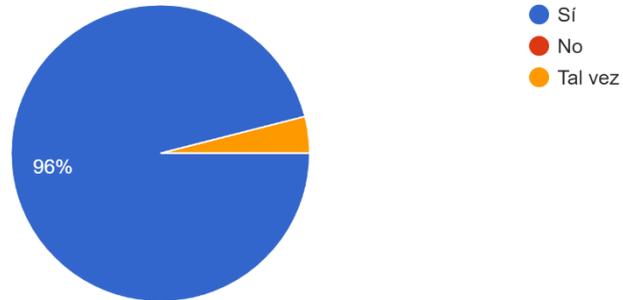
Invertís tu dinero? En qué?

50 respuestas



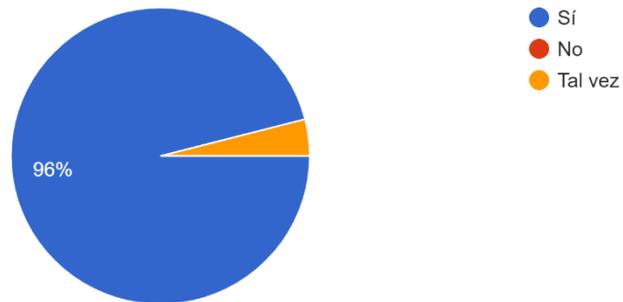
Te interesaría conocer otras opciones de inversión?

50 respuestas



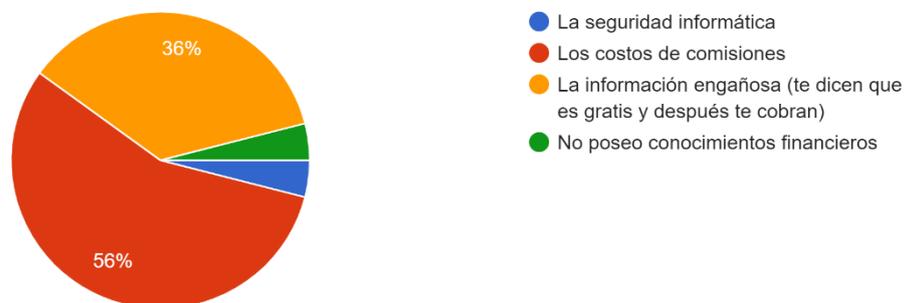
Te interesaría disponer de una página de internet y/o una app con información útil para invertir en nuevas opciones?

50 respuestas



Qué es lo que más te hace dudar al momento de invertir en una página de internet y/o una app?

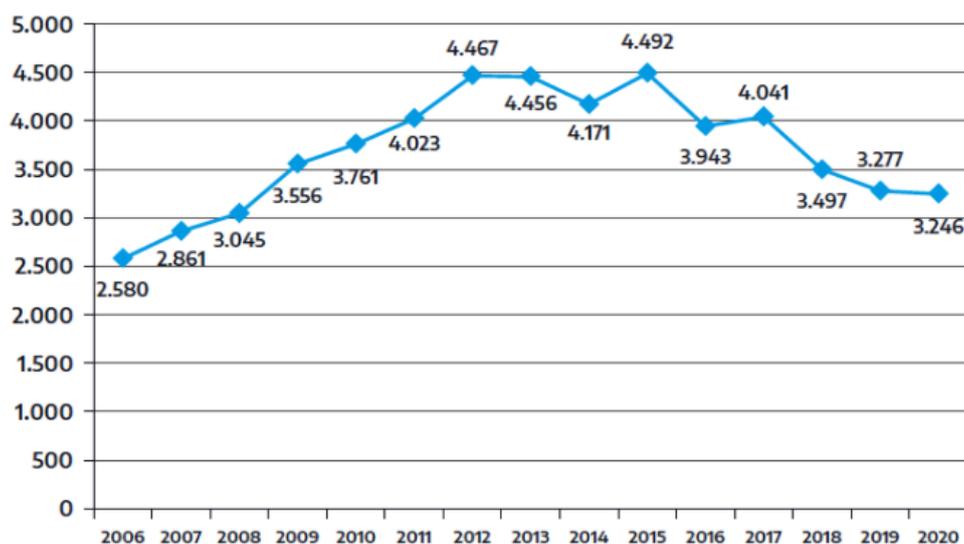
50 respuestas



Anexo 02: Indicadores de Inversión en I+D

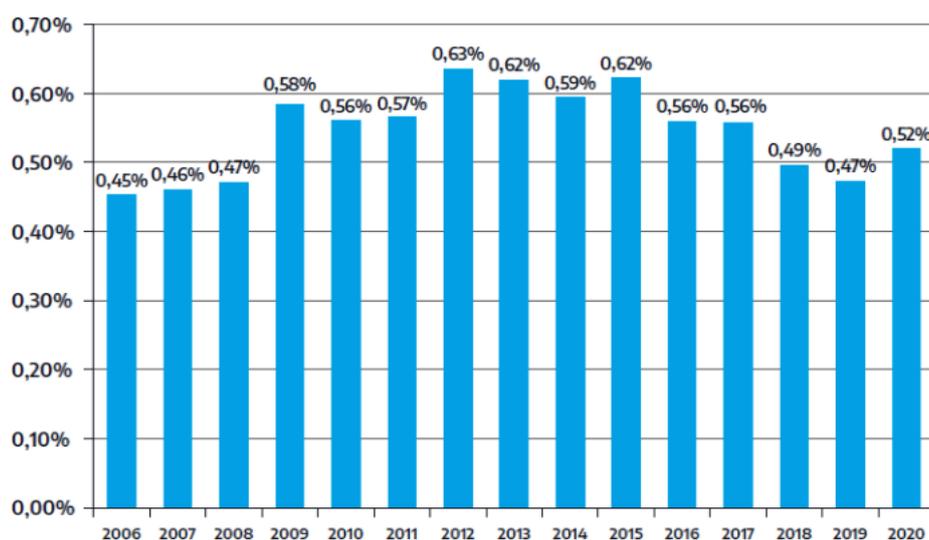
A continuación, se exponen los cuadros resumen de los Indicadores de Inversión en I+D publicados en la página oficial del Gobierno Nacional Argentino⁶¹:

Evolución de la inversión en I+D. Años 2006-2020
(en millones de pesos constantes)



Fuente: Dirección Nacional de Información Científica, Subsecretaría de Estudios y Prospectiva (MINCYT).

Evolución de la inversión en I+D en relación al PBI.
Años 2006-2020 (en porcentajes)



Fuente: Dirección Nacional de Información Científica, Subsecretaría de Estudios y Prospectiva (MINCYT).

⁶¹ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación / Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación / Sistema Integrado de Indicadores (2006). Indicadores de inversión en I+D (2006). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>

Anexo 03: Proyección de la Facturación

PROYECCIÓN DE LA FACTURACIÓN ANUAL DE SU EMPRESA

En dólares

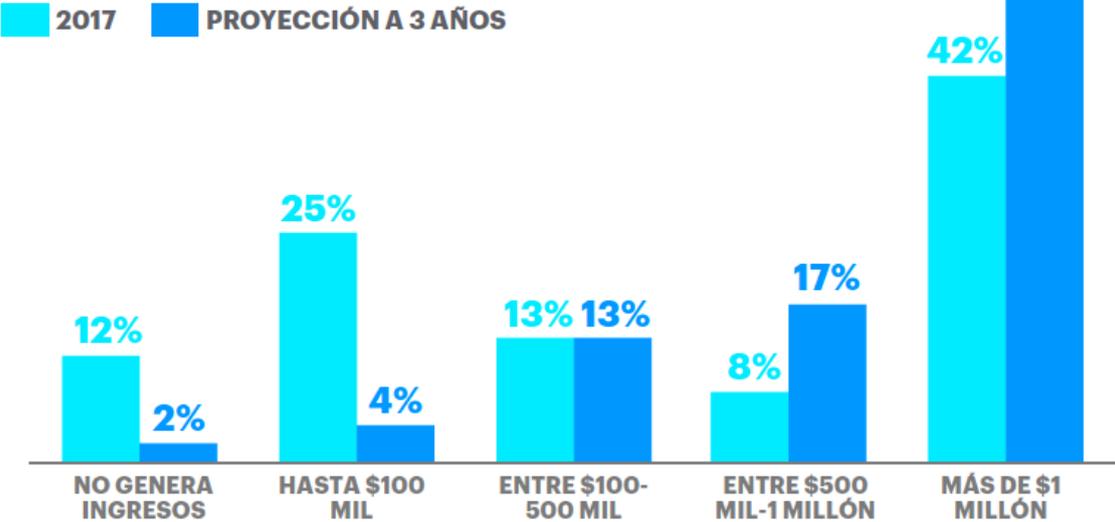


Gráfico 10: Proyección Facturación. Fuente: Informe Ecosistema Fintech Argentino de Accenture.