

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Canal web y móvil para una red de pagos y cobranzas

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Javier Ciliuti, 163.966

Pablo Casanyes, 186.888

Alejandro Titakis, 179.486

Tutor: Agustín Tricánico

2016


Declaración de Autoría

Nosotros, Javier Ciliuti, Pablo Casanyes y Alejandro Titakis, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:


- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Javier Ciliuti
30/07/2016



Pablo Casanyes
30/07/2016



Alejandro Titakis
30/07/2016

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a Gustavo Michelin y Sergio Pérez, quienes nos brindaron la oportunidad de trabajar sobre este tema, abriéndonos la puerta de Redpagos y aportando información para este proyecto.

También agradecemos a Agustín Tricánico por la guía realizada durante toda la tutoría y nos marcó el camino de análisis para poder concretar dicho trabajo.

Sobretudo agradecemos a nuestras familias por el tiempo que les quitamos, así como la paciencia y todo el apoyo incondicional que siempre tuvimos.

Resumen Ejecutivo

En la actualidad se están produciendo un conjunto de cambios y transformaciones sobre la forma que realizan la cobranza las distintas empresas emisoras de facturas. En términos generales, estas empresas han optado por la tercerización del servicio. En el nuevo milenio se comienza a concentrar este servicio de tercerización en dos grandes jugadores del mercado, Abitab y Redpagos, quienes establecen y expanden el canal físico de cobranzas de facturas multiplicando el número de agencias en todo el país. Pero es hacia el año 2007 que ocurre un nuevo canal de cobranzas, el canal "on-line".

El continuo desarrollo de la industria tecnológica ha producido que las personas tengan una mayor posibilidad de adquirir una computadora, una tablet y/o un celular con acceso a internet. Esto ha provocado cambios en los comportamientos de consumo, lo que se ve reflejado en el comercio electrónico y en la forma de pagar las facturas. Dicha tendencia es alimentada además por la Ley de inclusión financiera N°. 19.210 que estimula el uso de medios electrónicos de pago en Uruguay.

Este trabajo se enfoca en la industria de las cobranzas de facturas online. Definimos "canal online" como todas aquellas operaciones que el usuario puede realizar a través de computadoras, *tablets* y/o *smartphones*, ya sea a través de una página web o de una aplicación. Dicha industria queda cuantificada con un tamaño de 33.759.494 operaciones por año con un volumen de U\$S 22.506.329 de facturación anual del canal online procedente de las comisiones. Sin embargo, la industria potencial es superior ya que se está dando una migración desde el canal físico hacia el canal online. Es así que el tamaño potencial de la industria es de 160.759.494 operaciones anuales.

Para comprender a la industria y sus dinámicas, se utiliza la visión de Porter, quien plantea una forma de examinar todas las actividades que una empresa lleva a cabo y todas sus interacciones. En esta desagregación, se puede apreciar que el proceso comienza con la emisión de la factura (cliente del canal) y con el siguiente envío al pagador. Posteriormente el pagador (usuario del canal) puede optar por realizar el pago por el canal físico o el canal online, elige el medio de pago y luego se hace el procesamiento del pago y de la operación.

El mercado potencial son el total de personas que tienen ingresos para poder pagar sus facturas de servicios. Según el censo 2011 (INE) el número de personas en esta condición es de 1.946.290. El mercado a captar será de 54.496 personas calculado a partir de los niveles de adopción que se obtuvieron de Agestic (2014), Tecnocom (2015), los niveles de informalidad INE (2016), los niveles de bancarización OLIVA (2015) y la investigación de mercado realizada por los autores.

A partir del estudio de mercado es que se determinan 4 segmentos. El primer segmento, son las personas no bancarizadas que pagan por el canal físico; el segundo segmento son las personas bancarizadas que pagan por el canal físico y NO están dispuestas a pagar por el canal online; el tercer segmento son las personas bancarizadas que pagan por el canal físico y SI están dispuestas a pagar por el canal online y el cuarto segmento son personas bancarizadas que ya pagan por el canal online.

La base de la propuesta de valor para los cuatro segmentos es **ofrecer a los usuarios la posibilidad de pagar sus facturas de servicios en forma rápida, sencilla, cómoda y segura**. Sin embargo, se asignará más peso relativo a algunas de estas características, dependiendo del segmento.

Este proyecto se desarrollará como una nueva unidad de negocios dentro de la estructura de Redpagos, quienes han desarrollado su red a través de franquicias. Con esta nueva unidad, Redpagos pasará a tener una estructura matricial, con dos unidades de negocios que responden directamente a la Gerencia General: Canal Físico y Canal Online, y las gerencias funcionales actuales.

Para dicha implementación será necesario potenciar los acuerdos con empresas emisoras de facturas ya que para ser atractivo para el usuario es indispensable tener la opción de pagar una gran cantidad de facturas. También los proveedores de los medios de pago son los socios fundamentales para el desarrollo del canal online de cobranzas. Actualmente Redpagos ya tiene alianzas estratégicas (acuerdos firmados) con los principales medios de pago, por tal motivo se buscará fortalecer las alianzas, así como también ampliarlas.

Para que los franquiciados estén alineados con la propuesta de valor y a su vez actúen como fuerza de venta para los segmentos en los que son clave su presencia, es importante una capacitación inicial y brindarles los incentivos adecuados. De esta manera se logrará una rápida adopción por parte de los usuarios que accedan al canal online. Esta condición será sumamente necesaria ya que se deberá fortalecer el relacionamiento con los franquiciados debido a que Redpagos no posee experiencia con el trato directo con los usuarios y deberá recoger la información desde las franquicias.

Los principales riesgos al que se expone la nueva unidad de negocios es el riesgo de mercado y de proveedores. Dado que el negocio no tiene descalces de moneda ni descalces de plazo (ya que tiene financiamiento propio y la operativa diaria no expone al negocio a este tipo de situaciones). El caso del riesgo de mercado está asociado principalmente a los niveles de adopción de los usuarios siendo posible una menor tasa de lo previsto. En este caso se realizará una mayor inversión en investigación de mercado y marketing para así motivar un cambio en el comportamiento del usuario. Por otro lado, el riesgo de proveedores proviene de la posibilidad de la integración hacia delante de los medios de pagos desarrollando su propio canal. Para disminuir este riesgo, se deberán realizar contratos completos con acuerdos de las partes en cuanto a la participación del negocio.

Las inversiones iniciales fundamentales son el desarrollo de la plataforma, investigación de mercado, diseño de imagen corporativa y equipos (estimado en U\$S 230 mil). Adicionalmente se va a realizar una actividad promocional que consistirá en promotores que ofrecen crear una cuenta en los locales franquiciados en el momento y enseñar a las personas a utilizar la aplicación (estimado en U\$S 124 mil) por último, se estima un 10% a la inversión total para imprevistos. La inversión necesaria se estima en U\$S 504.253, y el VAN obtenido es de U\$S 1.945.346 con una la tasa de retorno requerida de 21%. La TIR anual obtenida llega a 82%, mientras que TIR anual modificada (con una tasa de reinversión de 15%) es de 64%. Del análisis de sensibilidad realizado a las principales variables del proyecto se detectó que las variables con mayor efecto en el VAN del flujo de fondos son la comisión promedio cobrada por factura y la tasa de crecimiento de operaciones del segmento bancarizado.

Para Redpagos esta nueva unidad es un cambio innovador dentro de su modelo de negocio que los enfrenta a importantes cambios y desafíos dentro de su estructura organizativa, comportamiento del usuario y estructura de costos. Pero sin lugar a dudas, es una muy buena oportunidad para comenzar a explorar zonas del mercado, como lo es el comercio electrónico, donde se evidencia una clara tendencia creciente.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	8
<i>I.I Justificación de la oportunidad</i>	8
<i>I.II Sector específico de la propuesta</i>	8
<i>I.III Actores de la industria</i>	10
<i>I.IV Análisis de la intensidad competitiva</i>	11
<i>I.V Análisis de tendencias y variables críticas</i>	12
<i>I.VI Cadena de valor</i>	12
<i>I.VII Mercado</i>	13
<i>I.VIII Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor</i>	14
<i>I.IX Comportamiento del cliente</i>	14
<i>I.X Perfil del consumidor según niveles</i>	14
<i>I.XI Competencia</i>	14
<i>I.XII Oportunidades y Amenazas</i>	15
II. MODELO DE NEGOCIOS	16
<i>II.I Segmento(s) de mercado objetivo</i>	16
<i>II.II Propuesta de valor</i>	16
<i>II.III Canales de distribución</i>	17
<i>II.IV Relación con los clientes</i>	18
<i>II.V Modelo de ingresos</i>	19
<i>II.VI Recursos clave para la propuesta de valor</i>	19
<i>II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor</i>	19
<i>II.VIII Socios clave para el modelo de negocios</i>	20
<i>II.IX Estructura de costos</i>	20
<i>II.X Fortalezas y debilidades</i>	21
III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	22
<i>III.I Incorporación dentro del esquema general de Redpagos</i>	22
<i>III.II Diseño y construcción de plataforma</i>	22
<i>III.III Diseño y ejecución de plan de marketing</i>	23
<i>III.IV Gestión de la calidad y mejora de procesos</i>	23
<i>III.V Contratación del personal</i>	24
<i>III.VI Grupo conductor de la implementación</i>	24
<i>III.VII Relacionamiento con los franquiciados</i>	24
<i>III.VIII Intereses de los stakeholders</i>	25
IV. EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO	26
<i>IV.I Inversión inicial</i>	26
<i>IV.II Estructura de financiamiento</i>	26
<i>IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos</i>	26
<i>IV.III.I Políticas de pagos y cobros</i>	26
<i>IV.III.II Políticas de inventarios y de liquidez</i>	26
<i>IV.III.III Políticas de recursos humanos</i>	26
<i>IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos</i>	26
<i>IV.V Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN</i>	27
<i>IV.VI Evaluación del riesgo</i>	27
<i>IV.VII Sensibilidad a variables críticas</i>	28

BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS.....	30
ANEXO 1 – ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR.....	31
ANEXO 2– SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS	32
ANEXO 3 – MODELO DE OSTERWALDER.....	33
ANEXO 4 – ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	34
ANEXO 5 – TENDENCIA TECNOLÓGICA, SOCIAL Y DE MEDIOS DE PAGO FAVORABLES PARA EL DESARROLLO DEL NUEVO CANAL.	37
ANEXO 6 - MEDIOS DE PAGO	39
ANEXO 7 – PROVEEDORES.....	40
ANEXO 8 – INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	41
ANEXO 9 – SEGMENTACIÓN DE MERCADO POTENCIAL POR NÚMERO DE OPERACIONES Y MERCADO OBJETIVO.	42
ANEXO 10 – MERCADO A CAPTAR.	44
ANEXO 11 – CANTIDAD DE USUARIOS POR CANAL DE PAGOS	45
ANEXO 12- VALORACIÓN POR OCASIÓN DE CONSUMO PARA EL TERCER Y CUARTO SEGMENTO	46
ANEXO 13 – COMPORTAMIENTO DE LOS SEGMENTOS SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA, EDAD Y GÉNERO.....	47
ANEXO 14 – VALORACIÓN DEL PRIMER Y SEGUNDO SEGMENTO DEL CANAL ONLINE.....	49
ANEXO 15 - TABLA DE GRUPOS DE INTERÉS	50
ANEXO 16 – SUELDOS.....	51
ANEXO 17 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO.....	52

I. Identificación de la oportunidad

I.I Justificación de la oportunidad

En la actualidad se están produciendo un conjunto de cambios y transformaciones sobre la forma que realizan la cobranza las distintas empresas emisoras de facturas. En términos generales, estas empresas (incluyendo las principales empresas estatales) han optado por la tercerización del servicio, pasando por la figura del “cobrador” hasta la creación de Abitab en 1993 para realizar esta operativa. Durante la década del 90 se comienza a concentrar este servicio de tercerización en Abitab hasta que aparece Redpagos en el año 2001 como competidor directo. Durante esta década se establece y expande el canal físico de cobranzas de facturas multiplicando el número de agencias en todo el país y es recién en el año 2007 que ocurre un nuevo canal de cobranzas, el canal “on-line”.

Tendencia tecnológica y política económica

El continuo desarrollo de la industria tecnológica ha producido un abaratamiento relativo de la tecnología, respecto del salario (ver anexo 5). Esto permite que las personas tengan una posibilidad mayor de adquirir una computadora, una *tablet* y/o un celular y además puedan tener acceso a internet, en la casa como a través de paquetes de datos para el celular. Todo esto, es condición necesaria para el desarrollo del nuevo canal online.

Desde la implementación del plan Ceibal (año 2006), pasando luego por la facturación electrónica (año 2011) y por último con la aprobación e implementación de la Ley de Inclusión Financiera (año 2014), la política económica ha impulsado el acceso a la tecnología y la realización de operaciones a través de internet. Además, la Ley de inclusión financiera No. 19.210 estimula el uso de medios electrónicos de pago en la población uruguaya. (ver anexo 6)

Tendencias sociales, e-commerce y medios de pago

La continua penetración de la tecnología en la vida cotidiana de las personas. (ver anexo 5) ha provocado cambios en el comportamiento de compra debido al uso de internet y comportamientos de las personas en el uso de internet. El estudio de Grupo Radar (2015) sobre el perfil del internauta uruguayo expresa que el 81% de las personas es usuario de internet (incremento del 7 % desde el año 2014). Además, expresa que el 74 % de los usuarios también utiliza internet en el celular (este porcentaje se sextuplicó en 5 años). Por último, el estudio menciona que el número de smartphones se ha multiplicado por 13 en tres años.

En cuanto a tendencia de *e-commerce*, el mismo estudio del Grupo Radar (2015) señala que el *e-commerce* sigue creciendo, de hecho, encontró que un 62% de los usuarios de internet han comprado alguna vez online, ya sea en Mercado Libre, sitios propios, sitios de descuentos, sitios del exterior o pago de facturas y *e-banking*.

La tendencia en los medios de pago indica que es creciente la preferencia de las personas por métodos que les brinden comodidad, rapidez y seguridad. Esto se puede apreciar en un incremento del 40 % en un período de 3 años, en el uso del débito directo (débito automático) (ver anexo 5).

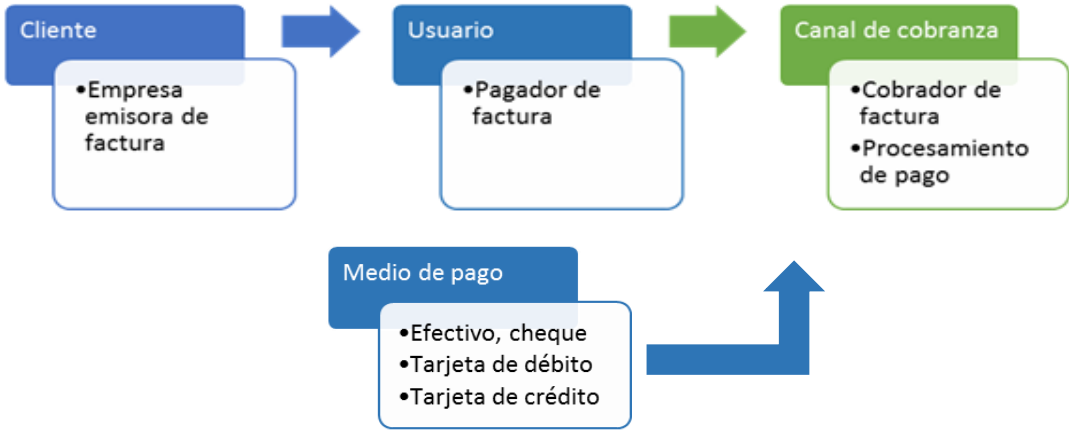
I.II Sector específico de la propuesta

El sector específico de la propuesta (la industria) son las cobranzas de facturas online. Definimos canal online como todas aquellas operaciones que el usuario puede realizar a través de computadoras, *tablets* y/o *smartphones*, ya sea a través de una página web o de una aplicación. Este

canal online se diferencia principalmente del canal físico en que se puede utilizar las 24 horas del día los 365 días del año, es decir, no existe un horario de atención y no es necesario trasladarse a un lugar físico para realizar la operación. Las facturas que se paguen a través de este canal, pueden ser desde los típicos servicios públicos (OSE, UTE, ANTEL, etc.), resúmenes de tarjetas de crédito, impuestos (DGI, BPS, ANEP, contribución inmobiliaria, multas), universidades, clubes y todas aquellas cobranzas que las empresas necesiten tercerizar y por lo tanto para el usuario sea una ventaja poder realizar el pago a través del canal online.

En la figura número 1 se muestra el proceso operativo, el cual ayuda a definir la industria. El ciclo comienza con la emisión de la factura por parte de la empresa que vendió el producto o servicio. Dicho emisor lo definimos como nuestro “cliente”, ya que realizará el pago -en forma de comisión- del servicio que le vendemos. Luego cuando la factura llega al pagador, este último se encarga de acercarse al canal de cobranza (físico u online), elige el medio de pago (ver anexo 6). Posteriormente el canal de cobranza efectúa el procesamiento del pago. Al pagador de la factura lo definimos como el “usuario” ya que es la persona que interactúa con el canal de cobranza.

Figura N° 1 - Proceso operativo donde se definen los actores de la industria



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número 1 se presenta el total de operaciones que se realizan en el mercado, donde se observa que la industria queda cuantificada con un tamaño de 33.759.494 operaciones por año con un volumen de U\$S 22.506.329 de facturación anual del canal online proveniente de las comisiones. Sin embargo, la industria potencial está definida por el total de operaciones ya que se está dando una migración desde el canal físico hacia el canal online. Es así que el tamaño potencial de la industria es de 160.759.494 operaciones anuales.

Cuadro N° 1 - Tamaño de la industria.

	Número operaciones	U\$S	% del total de operaciones
Cobranzas por canal físico	127.000.000	84.666.667	79%
Cobranzas por canal online	33.759.949	22.506.329	21%
Total	160.759.494	107.172.996	100%

Fuente: Sistema de Pagos Minorista (BCU); Elaboración propia.

I.III Actores de la industria

Competidores

Los competidores son empresas con plataformas de cobranzas online. De estas empresas solo Paganza tiene esta actividad como su actividad principal, mientras que los restantes competidores se dedican sobre todo a la actividad bancaria y de medios de pago. Dichas empresas, dependiendo de su naturaleza, utilizan dos medios de pagos diferentes (crédito o débito) y a su vez tienen la posibilidad de digitar el pago o programarlo. A continuación, en el cuadro número 2 se presenta el listado de dichas empresas con los respectivos productos que ofrecen.

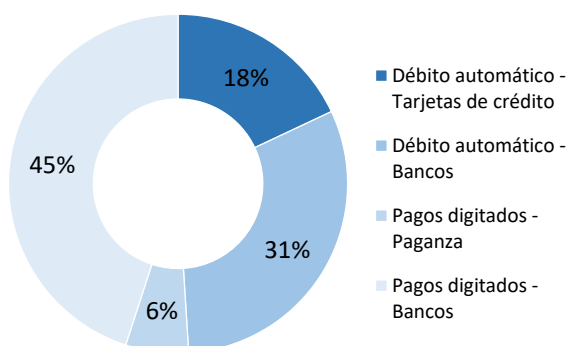
Cuadro N°2 - Listado de empresas y los servicios que ofrecen.

Canal	Empresas	Medios de pago		Pagos programados (débito automático)	Pagos digitados
		Débitos	Créditos		
Plataformas Online	BANRED	+		+	+
	Bancos Privados	+		+	+
	BROU	+		+	+
	Paganza	+			+
	Visa		+	+	+
	Mastercard		+	+	
	OCA		+	+	
	Otras tarjetas		+	+	

Fuente: Elaboración propia.

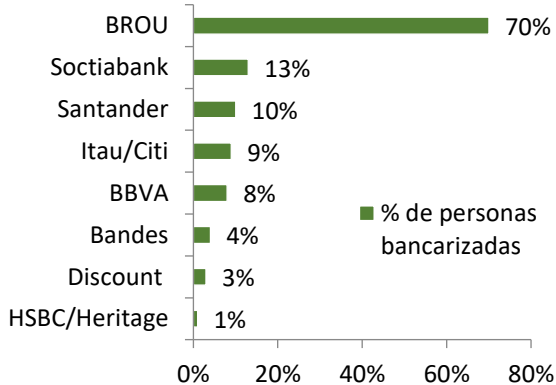
Como se puede apreciar en el gráfico número 1 en términos de participación de mercado, el mayor número de operaciones (45%) se realizan por *homebanking* (operaciones digitadas a través de una plataforma online que viene asociada a los servicios prestados por los bancos). Dentro de este tipo de operación el BROU tiene un 70% (gráfico número 2) del mercado. Los otros tipos de operación realizados son pagos programados contra cuentas bancarias (31%), débito automático contra tarjeta de crédito (17%) y Paganza 6%.

Gráfico N° 1 - Marketshare de mercado de cobranzas. % de operaciones.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°2 - Marketshare de cuentas del sector bancario. % de personas bancarizadas con cuentas en cada banco.



Fuente: Agesic (2014)

Sustitutos

El principal producto sustituto que tiene el canal de cobranzas online es el canal físico. Este canal está comprendido especialmente por las redes de cobranzas ya establecidas como las que tiene Abitab (65% del *marketshare*) y Redpagos (35% del *marketshare*) con sus 1.130 locales en total. Así como también a partir de este año, las terminales de autoservicio que ofrece el BROU, Banred y otros bancos.

Otro sustituto es la actividad de cobranza directa por parte de las empresas (aquellas que no tercerizan la cobranza)

Clientes

El cliente son empresas que venden cualquier tipo de servicio y/o producto con la necesidad de tercerizar la cobranza. Actualmente Redpagos opera con 700 empresas de un potencial de 25.000 grandes, medianas y pequeñas empresas según artículo escrito por Alvaro Mendese (BPS 2011).

Como la empresa ya posee una masa crítica importante de clientes y, además actualmente ya tiene un equipo de ventas enfocado en captar clientes que no tienen la cobranza tercerizada, el plan de negocios se centrará en el análisis y cuantificación de los usuarios que son los que tienen el poder de elección del canal de cobranza. Además, la empresa ya cuenta con varios años en el mercado, por lo que ya ha agotado en gran medida la posibilidad de captar nuevos grandes clientes.

Usuarios

Los usuarios, quienes realizan pagos de facturas mediante una página web o aplicación en un *smartphone* o *tablet*, del canal de cobranzas online son aproximadamente 408.721 personas, es decir el 21% del total de personas con fuentes de ingresos según censo 2011 INE y el informe de Fernando Oliva y Tamara Schandy sobre los alcances de la ley de Inclusión Financiera y el sector bancario (2015).

Proveedores

Los principales proveedores son dos, las franquicias y los medios de pago. Las franquicias darán de alta a nuevos usuarios que se captan a través de ese nuevo canal, como también servicio de asesoramiento a los mismos.

Los medios de pago son una cadena de valor en sí mismo (ver anexo 6), compuesto en primer lugar por los bancos que son los tenedores de las cuentas de los usuarios, luego están los proveedores del "plástico" (Mastercard, Visa, etc.), a continuación, los proveedores de tecnología (switch) y por último los proveedores de POS, que gestionan el proceso de pago mediante una interfaz accesible para los vendedores. (ver anexo 7)

I.IV Análisis de la intensidad competitiva

De los **proveedores**, los que proporcionan los medios de pago, tienen un alto grado de concentración por lo que su poder de negociación es alto. No así con los franquiciados que si bien, son importantes, su fragmentación y posición dentro del negocio hace que sea bajo su poder de negociación. Se considera que los **usuarios** tienen un bajo poder de negociación principalmente por estar atomizados. Existen dos tipos de **clientes**, uno con alto poder de negociación (las empresas con alto nivel de facturación) y otro con bajo poder de negociación (las empresas con nivel bajo o medio de facturación). La amenaza de productos **sustitutos** es baja debido que no hay elementos que permitan anticipar el surgimiento de una nueva tecnología para realizar pagos. La posibilidad de nuevos

competidores es considerada baja debido a las barreras de entrada. De todas formas, existen empresas importantes que no tendrían que enfrentarse a dichas barreras de entrada por lo que podrían entrar a competir fácilmente.

Para el análisis de cada una de las fuerzas y su intensidad competitiva, ver anexo 4

I.V Análisis de tendencias y variables críticas

Para la industria en estudio las variables críticas son la bancarización, el acceso a internet, el *e-commerce* y la tasa de adopción por parte de los usuarios del nuevo canal.

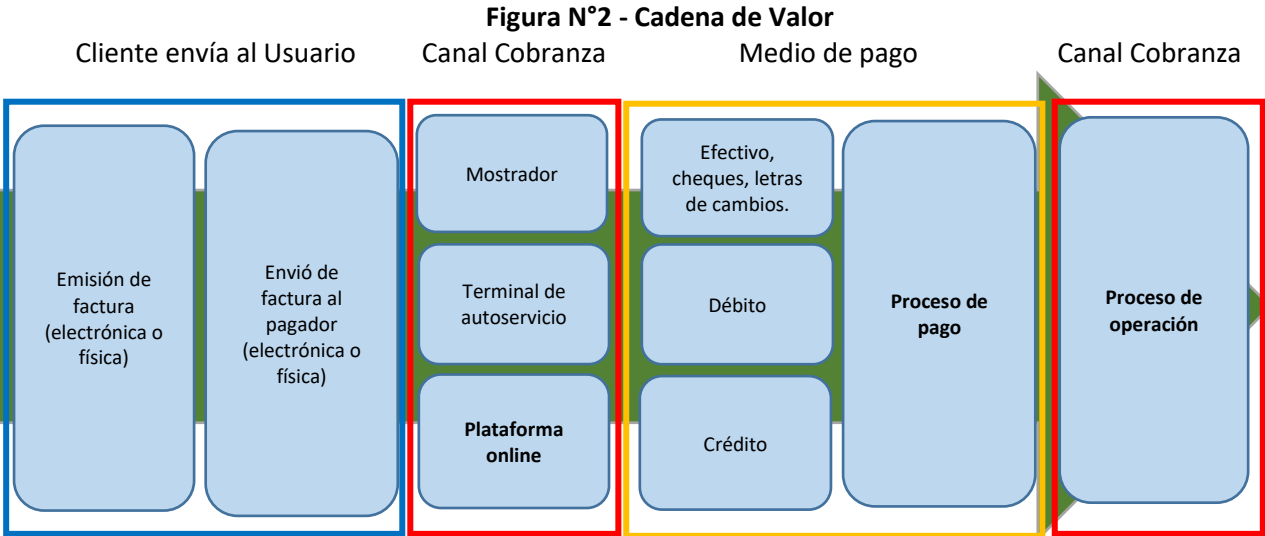
Como se explicó en el punto 1.1 en la justificación de la industria, la tendencia para la bancarización, el acceso a internet y el *e-commerce* tienen tendencias positivas para la industria en estudio, es decir, son variables que están creciendo y por lo tanto facilitan que el usuario pueda empezar a pagar a través del canal online.

La tasa de bancarización se calcula en un 2,3%. Esta cifra parte del análisis de datos provistos por el Informe de TecnoCom (2015) sobre tendencia a bancarización de países con tendencias comparables de América Latina.

La tasa de adopción hacia el nuevo canal online se estimó en 1,97% en base a los datos de uso de canales online publicado en el informe de Agesic (2014) sobre comercio electrónico en Uruguay y la investigación de mercado realizada (ver anexo 8)

I.VI Cadena de valor

La desagregación de la industria nos permite ver cuáles son las actividades que se realizan y cuales es el "valor" que captura cada una de ellas. En la figura número 2 se puede apreciar que el proceso comienza con la emisión de la factura por parte del cliente del canal y con el siguiente envío al pagador del usuario del canal. Posteriormente el pagador puede optar por realizar el pago por el canal físico (red física) o el canal online (plataforma web y/o aplicación, elige el medio de pago (efectivo, crédito, débito, u otros) con el cual se va a realizar la operación y luego se hace el procesamiento del pago y de la operación (registro interno).



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro número 3, cuando se paga en efectivo, la actividad de cobranza captura el 70% del valor y el procesamiento el 30% mientras que cuando el pago se realiza con tarjeta de débito y/o crédito, cobranzas se queda con 53% del valor, el procesamiento captura el 22 %, los bancos el 10 % y el switch el 15 %.

Cuadro N° 3 - Apropiación de valor

Cadena	Cobranza	Medio de pago		Procesamiento	Total
		Banco	Switch		
Efectivo	70%			30%	100%
Tarjeta	53%	10%	15%	22%	100%

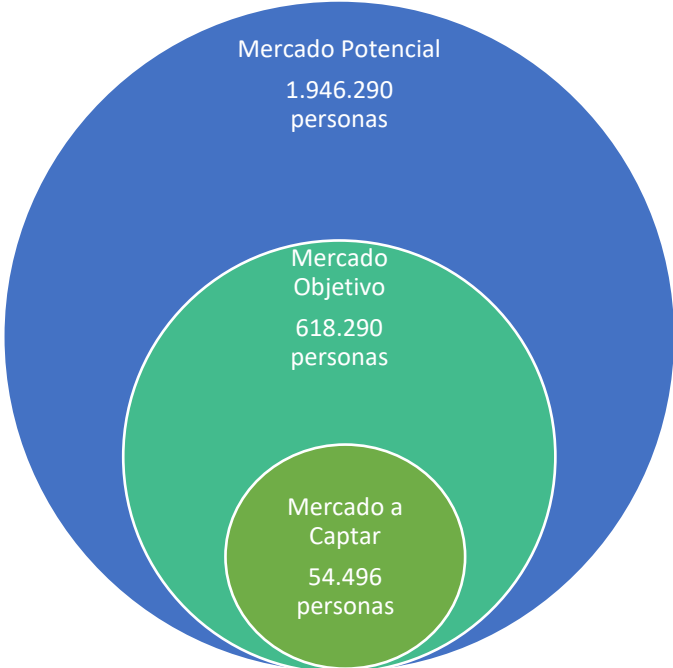
Fuente: Elaboración propia.

I.VII Mercado

El mercado potencial (ver figura número 3 y ver anexo 9) son las personas que tienen ingresos para poder pagar sus facturas de servicios. Según el censo 2011 (INE) el número de personas en esta condición es de 1.946.290. El mercado objetivo son las personas que actualmente están pagando a través del canal online más las personas que pagan por el canal físico pero que deciden migrar al canal online, es decir 618.920 de personas.

El mercado a captar (ver anexo 10) será de 54.496 personas calculado a partir de los niveles de adopción que se obtuvieron de Agesic (2014), TecnoCom (2015), los niveles de informalidad INE (2016), de bancarización OLIVA (2015) y nuestra investigación de mercado (ver anexo 8) que consistió en realizar entrevistas en profundidad, donde se obtuvieron los insights que luego fueron validados a partir de 1629 encuestas.

Figura N° 3 – Mercado a capturar



Fuente: Elaboración propia.

I.VIII Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

Basados en el análisis de la encuesta realizada (ver anexo 8) se identificaron los “*insights*” que se utilizaron para definir la propuesta de valor. A través de esta propuesta se le soluciona al usuario problemas tales como, evitar el traslado físico para pagar las facturas; realiza el pago a cualquier hora; ahorro de tiempo en la operativa (no tiene que hacer colas, ni sacar el dinero del cajero) y de seguridad ya que no tiene que cuidarse de que los problemas de inseguridad en el traslado del dinero para realizar el pago. Además, se le brindará al usuario la comodidad de pagar todas las facturas por un mismo canal, con todos los medios de pago y eligiendo la fecha exacta en que se realice el pago.

I.IX Comportamiento del cliente

En base a la encuesta realizada (ver anexo 11) se determina que el 79 % de los usuarios paga sus facturas a través del canal físico y el 21 % a través del canal online. Los usuarios que pagan por este último canal lo hacen porque valoran principalmente el ahorro de tiempo (88%) y la rapidez (87%) y luego la seguridad (83,07%) y confianza (82,04%). A su vez, cuando están realizando la operación de pago valoran la rapidez de la operativa (87,59 %); su intuitividad (83,21 %); la posibilidad de pagar muchas facturas al mismo tiempo (77,97 %); tener avisos de vencimiento (63,10 %) y una gran cantidad de medios de pago (58,02 %). (ver anexo 12)

I.X Perfil del consumidor según niveles

Se ha detectado que el perfil del consumidor tiene variaciones de acuerdo al lugar de residencia. En base al estudio de mercado realizado (ver anexo 13) se puede apreciar que de la totalidad de usuarios que pagan por el canal online el 59 % reside en Montevideo y el 41 % en el interior. Es decir, existe más afección de los usuarios de la capital del país que los usuarios del interior.

Si se analiza el perfil por edad podemos ver que se destacan los usuarios con un rango de 30 a 40 años como los usuarios que más prefieren el canal online (24%). El resto de los rangos etarios de los usuarios representan una proporción más baja, alrededor del 19 %.

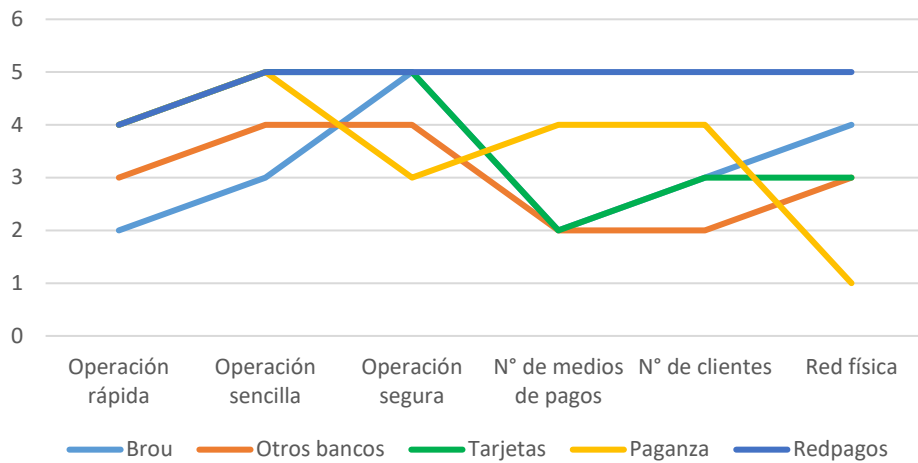
Por último, cuando analizamos según el género, en el canal online el hombre elige pagar más online que la mujer, ya que un 54 % de los que pagan por este canal son hombres y un 46 % son mujeres.

I.XI Competencia

Para realizar el análisis de la competencia utilizamos el CANVAS estratégico (ver figura número 4) que ofrece observar gráficamente la valoración de los principales atributos de los competidores, permitiendo ver la posición relativa de los mismos.

Rápidamente se visualizan atributos como el número de medios de pagos que se utilizan, el número de clientes (nº de facturas que el usuario puede pagar) y el apoyo de la red física (para realizar consultas y recibir reclamos) como los grandes diferenciales que tiene Redpagos. No obstante, Redpagos posee un nivel de seguridad comparable a la del BROU y las tarjetas y en cuanto a la operación se observan valores similares con Paganza y las tarjetas (en especial Visanet).

Figura N° 4 – Canvas estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

I.XII Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia a la bancarización y la adopción de medios de pago online hace que el mercado tienda a crecer. • Entrada en vigencia de la Ley de inclusión financiera que permite que usuarios cobren sus sueldos a través de Red Pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia adelante de los medios de pagos. Eventualmente pueden pasar a ser competidores y bloquear. • Competidores de canal físico pueden pasar al canal online. • Posibilidad de que aparezcan actores del exterior, tanto en canales como en medios de pago. (ejemplo pagofacil.net, PayPal). • Los canales online que existen actualmente mejoren sus prestaciones. • Cambio de visión de los bancos de que el canal online pase de potencial socio a potencial competidor.

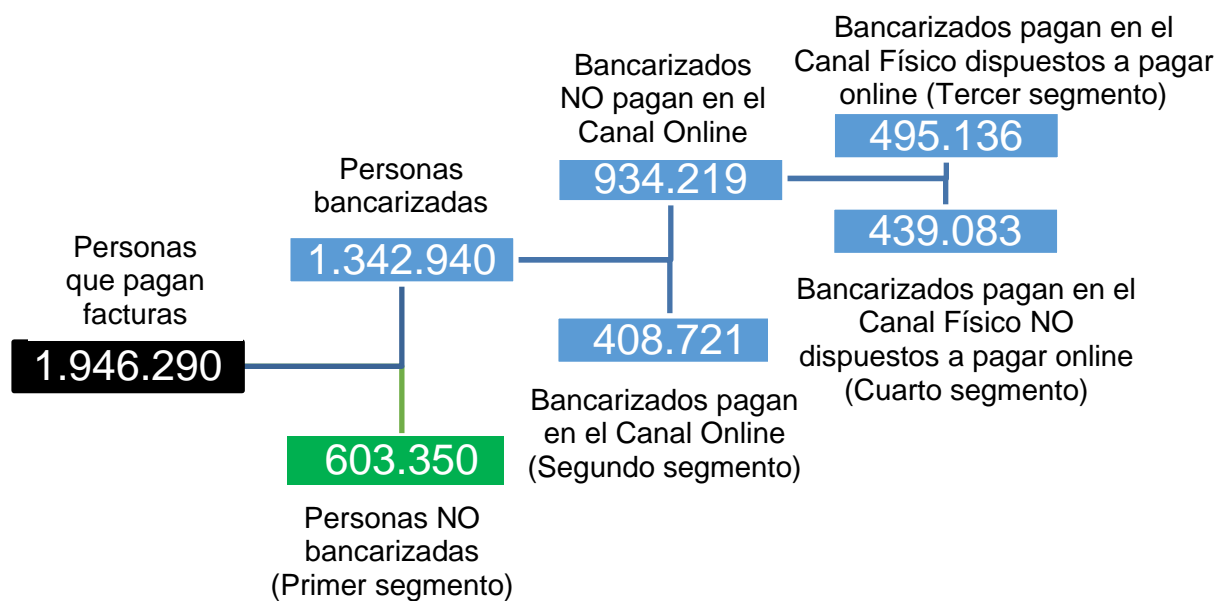
II. Modelo de negocios

II.I Segmento(s) de mercado objetivo

El mercado objetivo son las personas que están con una ocupación, una jubilación y/o pensión y por lo tanto tienen ingresos para poder pagar las facturas de servicios. Según el censo 2011 (realizado por INE) el número de personas en esta condición es de 1.946.290.

Como se puede apreciar en la figura nº 5 existen 4 segmentos, donde se realiza la primera segmentación con datos de Oliva (2015) de personas bancarizadas y no bancarizadas y posteriormente en función de la forma de pago de las facturas se realiza las siguientes subdivisiones según el estudio de mercado.

Figura Nº 5 – Segmentos de mercado



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta y Oliva (2015)

II.II Propuesta de valor

La base de la propuesta de valor para los cuatro segmentos es **ofrecer a los usuarios la posibilidad de pagar sus facturas de servicios en forma rápida, sencilla, cómoda y segura**. Sin embargo, en función de lo obtenido en el estudio de mercado se asignará más peso relativo a algunas de estas características, dependiendo del segmento (ver cuadro N° 5).

Para los dos primeros segmentos se hará énfasis en las características de “sencilla” y “segura”, debido a que no realizan operaciones a través del canal online por motivos de seguridad (consideran que su operativa puede ser insegura) y de desconocimiento (de su funcionalidad y de la existencia misma del canal online). Adicionalmente el primer segmento de usuarios, al no estar bancarizados tienen el impedimento de no poder realizar las operaciones por el canal online. Por esta razón es que es condición necesaria que accedan al mismo por lo que para ello se le brindará acceso al dinero electrónico a través de la tarjeta prepaga de Redpagos “Midinero”. (ver anexo 15)

Para el tercer y cuarto segmento la propuesta de valor va a hacer énfasis en las características de “rápida” y “cómoda”, debido a que el tercer segmento pagaría por el canal online si le permite

ahorrar tiempo y si es más rápido que por el canal físico. En cuanto al cuarto segmento también valoran la “rapidez” y la “comodidad” del canal online. Adicionalmente para el cuarto segmento es necesario que el canal online sea “eficiente” y “completo”, es decir, que tenga todas las opciones para el pago de servicios y además tenga todas las opciones anexas al canal online, como el seguimiento de los gastos de la tarjeta prepaga, todos los medios de pago (de los bancos y de terceros) y la posibilidad de realizar transferencias a otros usuarios. (ver anexo 12)

Cuadro N° 5 - Propuesta de Valor general y por segmento

Número	Segmento	Propuesta de Valor
TODOS	Propuesta base para todos los segmentos	Rápida, cómoda, sencilla y segura
Primer segmento	Sin cuenta bancaria - Paga por red física	Énfasis en: Sencilla y segura
Segundo segmento	Con cuenta bancaria - Paga por red física y NO pagaría por el canal online	
Tercer segmento	Con cuenta bancaria - Paga por red física y SI pagaría por el canal online	
Cuarto segmento	Con cuenta bancaria - paga por el canal online	Énfasis en: Rápida y cómoda

Fuente: Elaboración propia.

II.III Canales de distribución

Los canales de distribución serán la red física, la plataforma online, y un servicio de atención telefónica y/o internet (mail; preguntas frecuentes; chat; *forums*, etc.) antes, durante y después de la venta. El peso relativo de los mismos dependerá del segmento y de la etapa en la que se encuentre el usuario.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 6 se aplicarán diferentes estrategias y se utilizarán herramientas alternativas dependiendo de los diferentes segmentos (divididos en dos grupos, por un lado, los 3 primeros segmentos y por el otro el cuarto segmento), dependiendo de las diferentes etapas dentro del canal (“información”; “evaluación”; “compra”; “entrega” y “postventa”) y dependiendo del lugar de interacción es decir por la red física o por la plataforma web.

La red física será importante como canal de distribución para los 3 primeros segmentos que son los que actualmente operan por esta red. Por ello, es que cumplirá un rol destacado en las etapas de “información” y “evaluación” dentro del canal. La plataforma online servirá para todas las etapas del canal, desde la información, evaluación, compra, entrega y postventa y para todos los segmentos. Como también se aprecia en el cuadro N° 6, para los primeros 3 segmentos se utilizará facebook y la página web para las etapas de “información” y “evaluación”. Para el cuarto segmento se añadirá la utilización de google *adwords* para estas etapas.

Por último, se abrirá un canal telefónico para brindar asistencia y asesoramiento durante la operatoria como también un servicio de post-venta.

Cuadro N° 6 - Canales de distribución por segmento

	Del 1er al 3er Segmento			4to Segmento		
	Actualmente pagan por el Canal Físico			Actualmente pagan por el Canal Online		
	Etapa	Canal	Descripción	Etapa	Canal	Descripción
Red Física	Información	Físico	Folletería, Carteles, publicidad tv	Información	Físico	-
	Evaluación	Físico	Tablets y asesoramiento en la sucursal	Evaluación	Físico	-
	Compra	Online	Página web responsive o aplicación	Compra	Online	-
	Entrega	Online	Canal Online	Entrega	Online	-
	Postventa	Físico	Puede reclamar en la sucursal	Postventa	Físico	Puede acercarse a la sucursal
Plataforma web	Información	Online	Facebook	Información	Online	Facebook y google
	Evaluación	Online	Facebook y página web	Evaluación	Online	Facebook, google y página web
	Compra	Online	Página web responsive o aplicación	Compra	Online	Página web responsive o aplicación
	Entrega	Online	Archivo pdf; Mail o mensaje texto	Entrega	Online	Archivo pdf; Mail o mensaje texto
	Postventa	Online	Asistencia Telefónica, Chat, Mail o Foros	Postventa	Online	Asistencia Telefónica, Chat, Mail o Foros

Fuente: Elaboración propia.

II.IV Relación con los clientes

La relación principal con el usuario va a ser a través de la plataforma web, es decir automatizada, donde la persona va a poder dirigirse a la página y/o aplicación, *loguearse*, ingresar la factura que desee pagar, realizar el pago y guardar el comprobante; todo sin necesidad de asistencia de personas como sucede en el canal físico.

El relacionamiento personal, se va a producir a través del servicio de asesoramiento, que podrá ser telefónico, por mail y/o de la asistencia en la sucursal más cercana.

El relacionamiento a través de una comunidad se producirá en los foros de internet para la resolución de problemas y/o asesoramiento. También a través de facebook en la parte de información y evaluación, donde los usuarios a través sus “me gusta” y comentarios difundan los beneficios de pagar sus facturas a través del canal online.

Para aumentar la relación y rentabilidad del usuario, se aprovechará el canal para realizar venta cruzada a través de la contratación del “Fondo Valores”, este fondo en alianza con SURA sirve para ahorrar con una rentabilidad mayor a la del plazo fijo. Luego para aumentar la duración de la relación se implementará también en el canal online, el actual programa de beneficios que utiliza Redpagos que se llama SMART COUPONS URUGUAY. Este programa le entrega al usuario un cupón con beneficios luego de cada transacción en el local físico. En el caso del canal online se le puede enviar un cupón semanal (a la frecuencia que se estime necesario). Una característica interesante de este programa es que se puede configurar para enviarle una propuesta diferente de cupones de beneficios a cada segmento.

Para aumentar la retención se trabajará en la disminución de factores de expulsión, en este sentido se asegurará que no existan “caídas” en la página web y/o aplicación y que el funcionamiento durante el proceso de pago no sufra “deslogues” repentinos. Además, se aumentará la retención generando factores de atracción. Para ello se realizarán envíos de recordatorios vía mail, o notificaciones en la plataforma, de facturas que están por vencer o en caso de que el usuario no haya realizado ningún pago durante todo el mes. Estas acciones que buscan fortalecer el vínculo con los usuarios, permitirán mitigar las amenazas de entrada de nuevos competidores, elevando el costo de cambio.

Otra forma de relacionamiento serán los programas de referenciación. Se implementará el programa de recomendación del canal online. También el programa de facilitar el intercambio de información a

través de incluir en la página web y en la aplicación formas sencillas de compartir el canal online con otros usuarios.

II.V Modelo de ingresos

El modelo de ingresos consiste en cobrar una comisión por operación la cual se establece en el 1,25% del valor de la factura (0,67 dólares americanos por operación en promedio). Dicho valor es el que se cobra actualmente por el canal físico para toda clase y tamaño de cliente.

II.VI Recursos clave para la propuesta de valor

Los recursos claves para la propuesta de valor son: la cantidad de acuerdos con empresas emisoras de facturas; la cantidad de usuarios; capacidad de procesamiento; una plataforma web y aplicación ajustada a la propuesta de valor; la marca y la red física.

La cantidad de acuerdos con empresas emisoras de facturas son un recurso clave ya que para ser atractivo para el usuario es indispensable tener la opción de pagar una gran cantidad de facturas. Actualmente Redpagos es una de las redes de cobranza que tiene la mayor cantidad de clientes para poder pagar a través de su red y además cuenta con la exclusividad de poder pagar con la tarjeta OCA que es una de las tarjetas más utilizadas por los segmentos 1 a 3.

La cantidad de usuarios también es un recurso clave ya que es lo que le brinda la escala necesaria para hacer viable el canal online tanto en términos operativos como capacidad negociadora para con los medios de pago.

Una plataforma web y una aplicación ajustadas a la propuesta de valor (rápida, sencilla, intuitiva, segura) es un recurso fundamental, así como también la infraestructura, tecnología y conocimientos necesarios para realizar las actividades de procesamiento.

La marca ya es reconocida por los usuarios y tienen una relación con el manejo de su dinero y en la operativa de pagar sus facturas a través del canal físico. Esto es importante porque una de la propuesta de valor de nuestro canal online es la seguridad. La marca Redpagos tiene la capacidad de trasladar esta característica de su marca del canal físico al canal online.

La red física es otro recurso clave porque es el canal que nos permite llegar a los 3 primeros segmentos que ya tienen una relación con Redpagos. Es a partir de este canal que se producen las primeras etapas de la promoción del nuevo canal, así como también para el mantenimiento del canal, asesoramiento y recepción de consultas y/o quejas.

II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

La propuesta de valor es un canal online para el pago de facturas de servicios que sea rápido, cómodo, sencillo y seguro. Para ello, las actividades claves son; el mantenimiento del canal; el procesamiento de operaciones; la capacitación inicial de los franquiciados y usuarios y la promoción.

El mantenimiento del canal es clave para lograr un buen funcionamiento de la página web y de la aplicación evitando así “caídas” del canal online. Además, estar permanentemente actualizados en términos de seguridad para evitar *hackeos* a la página o trampas a los usuarios.

El procesamiento de las operaciones es otra actividad clave ya que todos los meses el usuario tiene que resolver el pago de la factura y además una vez que realiza el pago se debe realizar el correcto

procesamiento de dicha operación. Para ello es clave tener una buena operatoria y la capacidad en términos de volumen y cantidad de poder procesar las operaciones las 24 horas del día.

Para que los franquiciados estén alineados con la propuesta de valor y a su vez actúen como fuerza de venta para los segmentos en los que son clave su presencia, es importante una adecuada capacitación inicial y brindarles los incentivos necesarios. De esta manera se logrará una rápida adopción por parte de los usuarios que accedan al canal online. Esta condición será sumamente necesaria ya que se deberá fortalecer el relacionamiento con los franquiciados debido a que Redpagos no posee experiencia con el trato directo con los usuarios y deberá recoger la información desde las franquicias.

II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

Los socios claves para el desarrollo del canal online son los proveedores que tiene actualmente Redpagos y que mantendrá para esta nueva unidad de negocio, es decir, los dueños de los medios de pago (ver anexo 6) y las franquicias.

Los proveedores de los medios de pago son los socios fundamentales para el desarrollo del canal online de cobranzas. Actualmente Redpagos ya tiene alianzas estratégicas (acuerdos firmados) con los principales medios de pago, por tal motivo se buscará fortalecer las alianzas, así como también ampliarlas. De esta manera se estará mitigando las amenazas de que medios de pagos y bancos se integren hacia delante en la cadena de valor y aparezcan como competidores directos.

Las franquicias son un socio clave porque son un canal importante para la entrega de la propuesta de valor, principalmente para los primeros 3 segmentos y un actor relevante también en el relacionamiento con el usuario. Por eso, va a ser de vital importancia encontrar la forma para que los franquiciados vean al canal online como un complemento del canal físico.

II.IX Estructura de costos

La estructura de costos (ver cuadro número 7) de la nueva unidad de negocios será preponderantemente variable, con una razón de contribución de un 26%. Los restantes costos serán fijos, y por un monto de U\$S 430.361 para el quinto año.

Cuadro N° 7 – Estructura de costos

Costos Variables	% (año 2021)	Costos fijos	U\$S (año 2021)
Comisión	100%	Sueldos - Gerencia	-72.763
Costos de medios de pagos	-10%	Sueldos - Procesamiento	-381.027
Switch	-15%	Publicidad	-40.000
Sucursales	-29%	Total	-493.790
GAV variables	-19%		
Razón de contribución	26%	Ventas de equilibrio	1.876.424 operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Cuando la elección del usuario es por el canal físico, el servicio de mostrador lo realiza la franquicia y por este hecho obtiene el 52,5% del valor de la comisión mientras Redpagos obtiene el 22,5%, el medio de pago el 10% y el switch el 15%. En caso de que el usuario opte por el canal online se mantiene el valor capturado por el medio de pago y el switch, pasando la franquicia al 31,5% y Redpagos a 43,5%.

Por último, las franquicias que actualmente forman parte de la red de mostradores del canal físico, oficiarán de apoyo y consulta para el canal online, así como también serán uno de los medios de difusión y promoción del nuevo canal y de la distribución de un nuevo medio de pago (tarjeta de débito prepaga “MiDinero” de Redpagos).

Redpagos online, realizará únicamente las actividades de plataforma de atención online, y procesamiento de la operación.

II.X Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La Marca • Red Física • Capacidad de Procesamiento • Relacionamiento con los proveedores • Masa crítica de clientes • Masa crítica de usuarios • La venta cruzada • Tarjeta prepaga (dinero electrónico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia de relacionamiento con el usuario final

III. Implementación del modelo

III.I Incorporación dentro del esquema general de Redpagos

III.I.I Recursos existentes

Actualmente se cuentan con recursos que serán utilizados por esta nueva unidad. Estos cuatro recursos fueron descritos anteriormente ya que son recursos claves para la estrategia de Redpagos. Se trata de: los acuerdos con las empresas emisoras de facturas, el procesamiento de la cobranza, la red física existente y la marca. Dichos recursos serán rápidamente trasladables, potenciando la velocidad de implementar las acciones. Para utilizar dichos recursos en esta nueva unidad de negocio, se realizará un esquema con asignación de costos por unidad tipo ABC (*Activity Based Costing*) ya que se compartirán las estructuras ya existentes.

III.I.II Recursos que se deben incorporar (costos)

La incorporación de nuevos recursos y capacidades vendrá de la mano de desarrollar un equipo que realice el mantenimiento de la plataforma web. Dicho equipo estará a cargo de dos Ingenieros para realizar dicha actividad, de forma de generar un esquema de alta disponibilidad con soporte 24x7. Por otro lado, la actividad de desarrollo de la plataforma será tercerizada al igual que las campañas de marketing.

III.I.III Diseño organizacional

Este proyecto se desarrollará como una nueva unidad de negocios dentro de la estructura de Redpagos. Con esta nueva unidad, Redpagos pasará a tener una estructura matricial, con dos unidades de negocios que responden directamente a la Gerencia General: Canal Físico y Canal Online, y las gerencias funcionales actuales.

III.II Diseño y construcción de plataforma.

III.II.I Requerimientos tecnológicos

En la construcción la plataforma web será importante tener en cuenta las características que deben tener su arquitectura, su sistema operativo y el lenguaje de programación. Entonces cuando se contrate la empresa que desarrolle la misma, investigaremos cuáles son las herramientas con las que está trabajando para asegurarnos de que son de última generación y de que sirven para futuros desarrollos y/o modificaciones.

Para el hosting se utilizará la infraestructura actual de Redpagos, la cual cuenta con capacidad ociosa. Además, esto garantiza que se cumpla con dos características que son centrales en nuestra propuesta de valor, una es que sea rápida y la otra es la seguridad, es decir, que sea seguro ante los ataques de los *hackers*

III.II.II Diseño

El dominio será amigable, es decir, fácil de recordar, de escribir y de corta longitud. La interfaz del usuario será clave para transmitir los valores de la propuesta de valor, por lo que será una interfaz rápida, cómoda y sencilla. Tendrá un diseño centrado en el usuario para que pueda realizar sus pagos de facturas en forma rápida, es decir que con pocos *clicks*. Será sencilla, es decir, que encuentre fácilmente lo que desea hacer y será cómoda adaptándose a los deseos de los usuarios de

pagar a través de computadoras, *tablets* y/o celulares, es lo que se llama una página web *responsive*. Además, para ampliar la comodidad del mismo, se implementará una aplicación específica para los celulares y/o *tablets*.

III.II.III Legal

El requerimiento legal más preponderante es el de la propiedad intelectual de la plataforma para no tener inconvenientes futuros, así como también el acceso a los archivos fuente. De esta manera se establecerá un contrato con la empresa desarrolladora que cubra estos requerimientos.

III.III Diseño y ejecución de plan de marketing

III.III.I Desarrollo de estrategia de marketing

En términos de marketing, se planea tercerizar la mayor parte de la actividad en consultoras referentes en estos temas a nivel local. En una primera instancia contrataremos una consultoría en investigación de mercado, que permita profundizar en los *insights* encontrados y ayudar al gerente de la Unidad de Negocios - Canal Online, a establecer las bases de la estrategia de marketing. Una vez finalizada la investigación, vamos a contratar una consultora para el desarrollo de la imagen corporativa.

III.III.II Ejecución de actividades promocionales

En lo que respecta a la publicidad en medios digitales y desarrollo de material promocional para los locales, se contratará anualmente a una consultora para el diseño y desarrollo de las campañas de marketing específicas para la unidad de negocios. Al igual que en la etapa inicial, estas consultoras trabajaran directamente con el Gerente de la unidad de negocios. Durante los primeros seis meses de actividad, se duplicara el presupuesto previsto en publicidad digital. Los costos de la publicidad digital fueron estimados en base a consultas realizadas a las agencias Cardinal y Semark.

Por otro lado, el primer año se encargará también esta consultora de realizar una actividad promocional en 100 locales estratégicos de Redpagos. Por un período de tres meses, va a estar asistiendo promotores con una *tablet* y un *totem* a cada uno de estos locales, 4 horas diarias en los horarios de mayor asistencia de público. En ese periodo, estas personas van a ofrecer a los usuarios que entren al local el usar la plataforma desde la *tablet*, ahorrando tiempo y pudiendo evitar colas, etc. La capacitación de estas personas, la organización, y el diseño de la actividad las deberá realizar la consultora.

III.IV Gestión de la calidad y mejora de procesos

El seguimiento de la calidad y mejora de procesos es una actividad permanente que se instrumentará desde el inicio. Para su mejor implementación se dividirá su seguimiento en tres partes, en la parte tecnológica, en la de diseño y en los acuerdos con terceros.

En la parte tecnológica se establecerán los puntos claves a seguir, como por ejemplo número de caídas en la página web; pequeñas fallas en la usabilidad diaria, velocidad de la página. Este seguimiento se realizará diariamente, con registro del número de los hechos negativos para su comunicación al encargado y posteriores acciones correctivas.

En la parte de diseño, se hará énfasis en la permanente mejora de la interfaz del usuario tanto en la página web *responsive* cómo en la aplicación para que la experiencia del usuario sea “rápida”, “cómoda” y “sencilla”. Para ello se hará un monitoreo de la cantidad de *clicks* que se necesita para

realizar una operación y el tiempo promedio que tardan los usuarios en realizar la misma. A su vez para continuar con el monitoreo de la calidad se hará un seguimiento del número de no conformes y de reclamos por parte de los usuarios con reporte directo a la gerencia.

También se tendrá especial énfasis en el seguimiento de los acuerdos con los proveedores (alianzas estratégicas), donde actualmente Redpagos ya tiene experiencia, pero que por razones de cambios en los modelos de negocios será indispensable mantener un continuo contacto con los proveedores para que la flexibilidad necesaria asegure la adaptabilidad del mercado y mitigue las amenazas de integración hacia delante de algunos actores.

III.V Contratación del personal

Se prevé contratar un Gerente de la nueva Unidad de Negocio, y cinco personas de IT, los cuales deberán estar en la plantilla de la empresa en el año 1. Se prevé además contratar un asistente administrativo que sirva de apoyo al gerente de la nueva unidad de negocios. Por otro lado, a nivel operativo, se proyecta que serán necesarias para la actividad de procesamiento un total de 19 personas en 2021.

Cuadro N° 8 – Personal Contratado

Año	Personal Contratado					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente de Unidad online		1	1	1	1	1
Asistente Administrativo		1	1	1	1	1
IT		5	5	5	5	5
Procesamiento		2	6	10	14	19

Fuente: Elaboración propia.

III.VI Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor estará a cargo del Gerente de esta nueva unidad de negocios conjuntamente con los dos Ingenieros contratados. Por un lado, el Gerente realizará la implementación del plan de marketing e interactuará directamente con la empresa contratada y el equipo de Ingenieros estará a cargo de la dirección del desarrollo de la plataforma conjuntamente con la empresa contratada para continuar posteriormente con el mantenimiento.

A su vez la coordinación con las franquicias para el desarrollo de las actividades promocionales será ejecutadas por el encargado de relacionamiento con las franquicias ya que tiene que contribuir al desarrollo de capacidades de venta del nuevo canal. Éste además será el responsable de gestionar actividades de capacitación para los empleados de las franquicias, de manera de instruirlos en la venta y apoyo de la plataforma a los usuarios.

III.VII Relacionamiento con los franquiciados

Cabe destacar que, dentro de la implementación, los franquiciados son una parte muy importante de la estrategia y serán beneficiados con el desarrollo del canal online.

Dicho relacionamiento será establecido por un contrato por 5 años, donde se establece el esquema de beneficios de los franquiciados, que será basado en el número de registros de usuarios que realizará cada franquicia. A partir de ahí los franquiciados tendrán los beneficios por la operativa de los usuarios en el canal online, ya sea por el pago de las facturas a través de este canal como por la adopción del débito automático.

Para empezar, se propondrá una comisión algo por debajo de la que obtienen actualmente (45% del total de la comisión) por todas las operaciones que realicen los usuarios a través del canal online para mantener altos los incentivos de venta y que no se vea como una amenaza al canal online. Sin embargo, aquellos usuarios que se registren directamente en la plataforma generará un sistema distinto de relacionamiento, las franquicias sólo recibirán un 22,5% de la comisión total en función de la georeferenciación del usuario al momento de la operación.

III.VIII Intereses de los stakeholders

Hay 5 grupos de interés en la implementación del canal online que tendrán especial relevancia. Los “inversionistas”, los “franquiados”, los “proveedores”, los “clientes”, y el gobierno, particularmente “DGI” y “BCU”. El análisis de los intereses de los *stakeholders*, y el impacto en el interés de los mismos se detallan en el anexo 15.

Se determinó que el nivel de expectativas de los 5 grupos es en promedio, medio, sin embargo, el interés de los franquiados y proveedores es alto. Principalmente los franquiados son los que obtienen el mayor impacto con el cambio de canal por los usuarios y por el cambio de rol de ellos. Por tal motivo es que se establece una comunicación fluida con un “acuerdo marco” para mantener esta figura alineada y motivada con el proyecto.

IV. Evaluación del retorno /riesgo

IV.I Inversión inicial

Las inversiones iniciales fundamentales son el desarrollo de la plataforma, (estimado en U\$S 180 mil), investigación de mercado (estimado en U\$S 20 mil), diseño de imagen corporativa (estimado en U\$S 10 mil) y equipos (estimado en U\$S 20 mil). Adicionalmente se va a realizar una actividad promocional que consistirá en promotores que ofrecen crear una cuenta en los locales franquiciados en el momento y enseñar a las personas a utilizar la aplicación (estimado en U\$S 124 mil). Por último, se estima un 10% a la inversión total para imprevistos.

Las actividades de desarrollo de plataforma, investigación de mercado y compra de equipos necesarias se realizarán en año 0, mientras que las actividades promocionales se ejecutarán durante el primer año.

IV.II Estructura de financiamiento

El emprendimiento será una unidad de negocios dentro de la compañía, y se financiará con fondos propios de la misma.

IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

IV.III.I Políticas de pagos y cobros

En lo que respecta a los pagos, los mismos son realizados dentro de las 24 horas. Las comisiones por *switch* y por medios de pago son pagadas en el momento que se realiza la operación, al mismo tiempo que los medios de pago acreditan el monto restante en la cuenta de Redpagos. Diariamente se realiza el cierre de los saldos con clientes y las franquicias, y se procede a realizar el pago vía transferencia bancaria.

IV.III.II Políticas de inventarios y de liquidez

Cómo política de liquidez, se fija que se debe contar con un 10% de los costos de los Gastos de Administración y Ventas. Vale aclarar que, a raíz de la política de pagos y cobros pensada, se genera un capital de trabajo positivo que disminuye la necesidad de capital de trabajo de la nueva Unidad de Negocio. Las estimaciones de inversiones en capital de trabajo se detallan en el anexo 10.

IV.III.III Políticas de recursos humanos

Los salarios serán pagados mensualmente. Se prevé un sistema de bonos adicionales por cumplimiento de objetivos. En el caso del Gerente de Unidad de negocios, estos objetivos serán fijados por la Gerencia General, mientras que los del personal restante serán fijados por el propio Gerente de Unidad.

IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos

Los ingresos previstos son por la cobranza de facturas. El precio promedio cobrado por factura es U\$S 0,67, y las proyecciones de ingresos se basan en las estimaciones de número de operaciones de cada segmento que se expone el anexo 9 y los objetivos de participación en cada segmento al que se aspira, según se describen en el punto I.VII.

El costo principal serán las comisiones para los franquiciados. El 45% de la comisión se pagará a los franquiciados que hayan registrado nuevos usuarios. Sin embargo, aquellos usuarios que se registren directamente en la plataforma generará un sistema distinto de relacionamiento, las franquicias sólo recibirán un 22,5% de la comisión total en función de la georreferenciación del usuario al momento de la operación. Se estima que el 35% de las operaciones serán de usuarios que se registrarán en una franquicia.

Los costos restantes son los costos de medios de pago (10% de la comisión), costos de switch (15% de la comisión) y gastos de administración y ventas (GAV). Los GAV tienen componentes fijos y variables, y los principales: sueldos (los cuales se detallan en el anexo 16, gastos de IT, publicidad, amortización (de equipos, escritorios, etc.) y otros gastos (impuesto al patrimonio, e imprevistos).

IV.V Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

La inversión necesaria se estima en U\$S 504.253, y la tasa de retorno requerida es de 21%. El VAN del proyecto es U\$S 1.945.346, la TIR anual es de 82%, mientras que TIR anual modificada (con una tasa de reinversión de 15%) es de 64%.

Es importante aclarar que, al no disponer de los datos necesarios para el cálculo del WACC de Redpagos, la TRR se calculó como si se tratara de una nueva empresa que realiza la inversión con fondos propios.

IV.VI Evaluación del riesgo

Los principales tipos de riesgo al que se expone la nueva unidad de negocios es el riesgo de mercado y de proveedores. Dado que el negocio no tiene descalces de moneda ni descalces de plazo (ya que tiene financiamiento propio y la operativa diaria no expone al negocio a este tipo de situaciones) no se considera que el negocio tenga riesgo crédito ni riesgo tipo de cambio. Tampoco se prevén otro tipo de riesgos significativos asociados a la operativa (por ejemplo: riesgos relacionados a la seguridad, errores administrativos, etc).

En términos de riesgo de mercado, uno de los riesgos es que los usuarios no sigan las tendencias previstas en términos de adopción de medios de pago online y bancarización. Otro riesgo de mercado es que los potenciales usuarios adopten el uso de canales online, pero opten por la competencia. Una tercera forma de riesgo de mercado es que los usuarios no adopten la costumbre de pagar todas las facturas online, haciendo así bajar el número de operaciones promedio por persona. Por último, está el riesgo que baje el monto promedio de las facturas pagadas.

Estos riesgos están asociados en parte a: que se siga la tendencia de adopción de nuevos canales de pago, bancarización, etc.; y la elección de proveedores por parte de los usuarios. Para disminuir y/o mitigar estos riesgos el único plan de acción viable es el evaluar la posibilidad realizar mayores inversiones en investigación de mercado y marketing para así motivar un cambio en el comportamiento del usuario.

El riesgo de proveedores viene dado principalmente por cambios en los términos acordados con los medios de pago, los cuales, como ya se vio, tienen alto poder de negociación. Para disminuir este riesgo se debe buscar realizar contratos lo más completos posibles. En caso de darse un cambio adverso en las condiciones de lo acordado con estos proveedores, dependiendo del tipo de proveedor se podrán o no tomar medidas para mitigar el riesgo. En caso de los proveedores de servicios de POS y switch, se puede evaluar la posibilidad de integrar estas actividades al negocio. Mientras que en el caso de los proveedores de la tarjetas y bancos no se considera que existan medidas lo suficientemente paliativas para mitigar este riesgo.

Los datos del análisis de la sensibilidad a todas las variables se encuentran en el anexo 17.

IV.VII Sensibilidad a variables críticas

Del análisis de sensibilidad realizado a las principales variables del proyecto se detectó que las variables a las que el VAN muestra ser más sensible son: la comisión promedio por operación (que depende directamente del monto de la factura promedio); el número de facturas promedio que paga cada usuario al año; y la participación de Red Pagos Online en segmento Bancarizados que pagan online.

En este sentido, *ceteris paribus* una comisión promedio menor a U\$S 0,23 por operación (se estimó U\$S 0,69), o un número menor a 29 operaciones por usuario (se estimó 82,6), o una participación en el segmento Bancarizados que pagan online menor a 1,55%, hacen que el negocio deje de tener VAN positivo y por ende deje de ser atractivo como inversión.

Bibliografía

1. Agesic (2014). Comercio electrónico en el Uruguay. 28p. Accedido el 29 de mayo de 2016. https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/3834/1/presentacion_oc_edce_ecommerceday_cdh2v6.pdf
2. Alvaro Méndez (2011). El gran sector de las micros y pequeñas empresas. BPS. Accedido el 22 de abril de 2016. <http://www.anmype.org.uy/p/119/225/el-gran-sector-mype.html>
3. Banco Central del Uruguay (2015). Sistemas de Pagos Minorista. Reporte Informativo n°13, segundo semestre 2015, 1-48.
4. Fernando Oliva y Tamara Schandy (2016). Débito crece, pero aún en niveles bajos. Disponible: <http://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/debito-crece-aun-niveles-bajos.html>
5. Gabriel Oddone (2012). Inclusión Financiera en Uruguay y el papel de las instituciones financieras no bancarias. CPA FERRERE. Accedido el 02 de julio de 2016. <http://www.cpa ferrere.com/soluciones/casos/inclusion-financiera-en-uruguay-y-el-papel-de-las-instituciones-financieras-no-bancarias>
6. Grupo Radar (2014). El perfil del internauta uruguayo - Resumen ejecutivo. P1-5. Accedido el 26 de junio 2016. <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>
7. Grupo Radar (2015). El perfil del internauta uruguayo - Resumen ejecutivo. P1-5. Accedido el 26 de junio de 2016. <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2015/11/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>
8. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2008). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. www.ine.gub.uy/.../documents/10181/39317/Uruguay+en+cifras+2008.pdf/472a6e12-bf30-42f0-b88a-298147cab500
9. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2010). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay+en+Cifras+2010.pdf/5a10d33b-7946-45c7-940a-271aa9f63498>
10. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2011). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay+en+cifras+2011.pdf/c3d74d34-7ca5-422f-8ede-74b6fae14408>
11. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2012). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay+en+cifras+2011.pdf/c3d74d34-7ca5-422f-8ede-74b6fae14408>
12. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay+en+cifras+2013.pdf/5d3469e9-3c7f-4f6a-9f81-d7ce83f87a65>
13. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2014). Uruguay en cifras. Accedido el 29 de junio de 2016. http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay_en_cifras_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13
14. International Telecommunication Union (ITU) "Committed to connecting the world". Accedido el 25 de mayo de 2016. <http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>
15. Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 15, 78-93. Accedido el 25 de mayo de 2016. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>
16. Redpagos. Accedido el 01 de abril de 2016, desde <http://www.redpagos.com.uy/principal/>
17. Tecnom (2015). Tendencias en medios de pago 2015. Accedido el 25 de mayo de 2016. http://www.siliconweek.com/wp-content/uploads/2016/02/Tecnom15_esp.pdf
18. Uruguay XXI (2015). Guía Laboral (Guía del Inversor). Accedido el 20 de agosto de 2016. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/descargas/Guia%20Laboral.pdf>
19. Uruguay Smart Services (2015). Business Case IT. Accedido el 20 de agosto de 2016. <http://www.smartservices.uy/innovaportal/file/1428/1/business-case-it.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de un “Canal web y móvil para una red de pagos y cobranzas” en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Implementación del modelo**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 02 de Agosto de 2016.

Los estudiantes:

Javier Ciliuti, estudiante 163.966:

Firma



Pablo Casanyes, estudiante 186.888:

Firma



Alejandro Titakis, estudiante 179.486:

Firma



Los emprendedores:

Gustavo Michelin, C.I. 1.683.019-0:

Firma



Tutor:

Agustín Tricánico, C.I. 3300858-2:

Firma



Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación, presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan.

- 1) Banred: realizar un acuerdo con Banred que permita usar estas tarjetas como medio de pago.
- 2) Incorporar otras operaciones a la plataforma: incorporar a la plataforma la funcionalidad de Giros y Colectivos; Recargas; Remesas; y venta de entradas, boletos de transporte público, etc.
- 3) Inclusión de la plataforma en otras páginas web de bancos y/o empresas que deseen que sus clientes paguen las facturas de servicios a través de nuestra plataforma web.

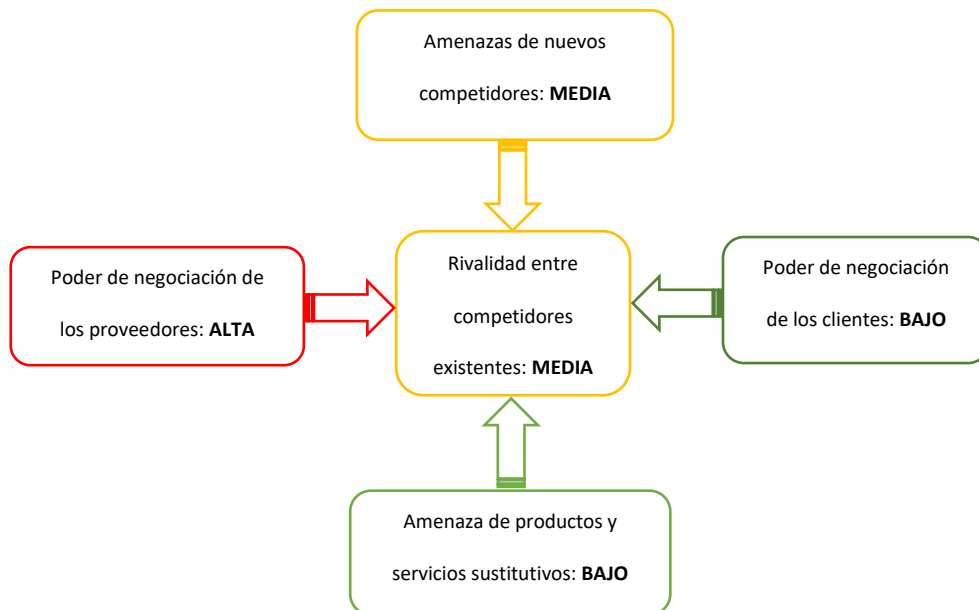
También se puede explorar la posibilidad de hacer un desarrollo de una plataforma similar en otros países realizando alianzas con empresas de cobros locales con redes físicas y de esta manera lograr un desarrollo global de la unidad.

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos de consumidores</i>
<p>-Los proveedores de los medios de pago.</p> <p>-Las franquicias de la red física.</p>	<p>-Mantenimiento del canal.</p> <p>-Procesamiento de las operaciones.</p> <p>-Capacitación inicial de franquiciados y usuarios.</p> <p>Promoción.</p>	<p>-La posibilidad de pagar las facturas por el canal online en forma rápida, cómoda, sencilla y segura.</p>	<p>-Automatizada a través del canal online (página web <i>responsive</i> y <i>smarthpones</i>)</p> <p>-Centro de atención telefónica</p> <p>-Presencial a través de la red física.</p>	<p>4 segmentos:</p> <p>- Personas no bancarizadas y que pagan por el canal físico.</p> <p>-Personas bancarizadas, que pagan por el canal físico, pero NO están dispuestas a pagar por el canal online</p> <p>- Personas bancarizadas, que pagan por el canal físico pero que SI están dispuestas a pagar por el canal online</p> <p>Personas bancarizadas y que pagan por el canal online</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>-Cantidad de acuerdos con las empresas emisoras de facturas.</p> <p>-Capacidad de procesamiento</p> <p>-Cantidad de usuarios (masa crítica)</p> <p>-Plataforma web y aplicación -adecuadas para la propuesta de valor.</p> <p>-La marca.</p> <p>-La red física.</p>		<p>Distribución</p> <p>-Plataforma online</p> <p>-Red física</p> <p>-Atención telefónica</p>	
<p>Estructura de costos</p>	<p>La estructura de costos de la nueva unidad de negocios será preponderantemente variable, con una razón de contribución de un 26%. Los restantes costos serán fijos</p>	<p>Estructura de ingresos</p>	<p>El modelo de ingresos consiste en cobrar una comisión por operación la cual consiste en el 1,25% del valor de la factura (0,67 dólares americanos por operación en promedio).</p>	

Anexo 4 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Figura N° 6 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los **proveedores**, podemos ver una alta concentración de los mismos, ya que en el sector bancario está el BROU que concentra el 70% de los depósitos privados, mientras que el 30% restante se distribuye entre 9 jugadores. De la misma forma 4 empresas son las importantes en proveer el servicio de *switch* y 4 son las empresas que proveen las principales tarjetas. Esta situación refleja un alto poder negociación por parte de estas pocas empresas y por lo tanto alto costo en la participación final. Adicionalmente el relacionamiento con estos proveedores es de largo plazo, debido a temas de seguridad y de configuración por lo que los costos de cambio son altos. Bajo estas condiciones el nivel de negociación de los medios de pago es “alto”.

En el caso de las franquicias, quienes en el futuro oficiarán de mostradores de apoyo para el canal online, tienen un bajo poder de negociación. En la actualidad se rigen bajo un acuerdo “marco” donde poseen una participación del 52,5% de la comisión ya que son partícipes del proceso de cobranza. En el futuro perderán relevancia en el proceso y sobretodo disminuirán sus costos. Por este motivo no tendrán fuerza negociadora para el desarrollo del nuevo canal, reconociendo que igual serán importantes jugadores para acelerar la adopción de los usuarios. Para ello está previsto un incentivo.

Si analizamos a los **usuarios**, los mismos muestran tener un bajo poder de negociación. Se caracterizan por estar atomizados, aunque tienen en general costos de cambio de proveedor relativamente bajos. Estos costos de cambio vienen dados principalmente por un proceso de aprendizaje y por tiempo de carga de los datos personales a la nueva plataforma. Por ejemplo, para un cliente de las redes de pagos físicas, poco familiarizado con la tecnología, el cambiar a un medio de pago online deberá cargar su información personal, datos de sus facturas, etc. Además, debe aprender cómo funciona la plataforma, y como esta se relaciona con su medio de pago, etc. Otro ejemplo es el cliente que tiene su cuenta bancaria en un banco en particular, sus opciones de pago on-line están limitadas a la plataforma del banco, o plataformas que tengan acceso a su cuenta. De querer utilizar otras opciones de medio de pago, como las que ofrecen otros bancos, les es necesario crear una cuenta en dichos bancos y transferir a la misma sus fondos.

Con respecto a los **clientes**: existen dos grandes grupos, grandes clientes, compuesto principalmente por los proveedores de servicios públicos, y los pequeños clientes, los cuales son numerosos. El segmento de clientes grandes posee poder de negociación debido al gran monto de facturación que manejan, mientras que los clientes pequeños al ser numerosos, y no tener individualmente un monto importante de facturación tiene un poder de negociación relativamente bajo. Sin embargo, la necesidad de las empresas es simplemente hacer la cobranza por el canal que el usuario elija, así que nuevamente aparece un poder de negociación importante a los tenedores de la masa crítica de los clientes. Por estas razones los clientes tienen un poder de negociación medio.

La amenaza de productos **sustitutos** es baja debido que no hay elementos que permitan anticipar el surgimiento de una nueva tecnología para realizar pagos. El único producto sustituto que tiene el canal de cobranzas online es el canal físico. Dados los porcentajes de adopción vistos en puntos anteriores este canal eventualmente tendrá una tendencia a decrecer en su uso por parte de los usuarios.

Respecto a los **competidores** se establecen bajos costos de cambio de los usuarios por la sencillez en abrir cuentas en portales para la realización de las operaciones. Así mismo, se pone de manifiesto una baja diferenciación entre los mismos haciendo que la rivalidad competitiva sea alta, por lo cual los competidores pueden mejorar rápidamente sus prestaciones en caso de necesitarlo. Sin embargo, la identidad de marca aparece como uno de los elementos importantes a ser considerado a la hora de depositar confianza de los usuarios con el manejo del dinero.

A su vez, la alta diversidad de competidores nos indica que la intensidad de la rivalidad es alta porque los usuarios tienen muchas opciones de productos para realizar el pago de sus facturas.

La presente industria está en su desarrollo inicial por lo que las actuales tasas de crecimiento (como en toda industria de desarrollo incipiente) hace que momentáneamente se morigere la intensidad de la rivalidad.

La amenaza de nuevos **competidores** se considera media. Para una empresa que sea nueva en la industria existen una serie de barreras a la entrada:

- La primera barrera de entrada son los tenedores de los medios de pagos. Para poder operar se debe tener un acuerdo con los tenedores de los medios (tarjetas de débito, tarjetas de crédito, cuentas bancarias), o crear un medio de pago alternativo como una tarjeta prepaga. Esta última opción implica por sí misma una gran inversión y esfuerzo de desarrollo. La única
- También la confianza que depositan los usuarios en la empresa que recibe el pago es importante, por lo que la identidad de marca también es una barrera.
- La capacidad de procesamiento de la transacción es una actividad clave para que la operativa tenga los menores costos, para ello es necesario poseer una capacidad instalada con cierto conocimiento, generando de esta manera otra barrera de entrada. Sin embargo, empresas como Paganza lograron sortear esta barrera alcanzando acuerdos con empresas que ya realizan esta actividad, como Redpagos y Abitab.
- Por último, otra barrera que tiene la industria es tener una masa crítica de clientes de forma de que los usuarios tengan la posibilidad de realizar varios pagos de factura. A su vez, poseer una masa crítica de usuarios que permita atraer a otros clientes (empresas que tercerizan la cobranza). El tener o no esta masa crítica de usuarios implica una barrera alta para nuevos ingresos.

De acuerdo a estas barreras descritas, la posibilidad de nuevos competidores se considera baja, salvo por algunas importantes excepciones. Las empresas de medio de pago (por ejemplo: empresas

de tarjeta de crédito y bancos, o empresas extranjeras como Paypal y Pago Fácil.net, etc.) que aún no han entrado al mercado, no tendrán que enfrentarse a barreras importantes en lo que respecta a medios de pago. No solo eso, sino que además algunas de estas empresas, ya tienen relaciones comerciales con los principales clientes de la industria, porque podrían generar más fácilmente una masa crítica de clientes.

A pesar de estas amenazas, la propuesta de valor de esta unidad de negocios incluye el diferencial de permitir al usuario el utilizar todos los medios de pago, algo que los bancos y tarjetas de crédito no pueden hacer (ya que estarían favoreciendo directamente a su competencia directa).

Por otro lado, mientras que los bancos ofrecen solo la funcionalidad de “pagos digitados”, y las empresas de tarjetas de crédito ofrecen solo la funcionalidad de “pagos programados”, la plataforma de Redpagos Online permite al usuario optar por cualquier de estas dos modalidades de pago. Por último, Redpagos Online tendrá la funcionalidad del “carrito de compras” que no tienen las plataformas activas en el mercado.

Asimismo, el principal competidor actual de Redpagos en el canal físico, Abitab, cuenta con las mismas facilidades que Redpagos para entrar al mercado de pagos online, como son: acuerdos con los medios de pago, una marca reconocida, capacidad de procesamiento, y masa crítica de clientes, por lo que es una amenaza alta. Sin embargo, esta nueva unidad de negocios, a diferencia de Abitab, brindará a sus usuarios la posibilidad de pagar con todos los medios de pago, incluyendo la posibilidad de pagar con la tarjeta de OCA, algo que Abitab no puede ofrecer.

La amenaza de que nuevos medios de pagos, o empresas de canal físico que quieran ingresar al mercado no está limitada a empresas locales, sino que también empresas extranjeras de estas industrias pueden gozar de la ventaja de no tener que sortear todas estas barreras para acceder al mercado local.

Por otro lado, si se considera baja la posibilidad de que los clientes busquen integrarse hacia atrás. El costo de la infraestructura que se debe tener y mantener para realizar las cobranzas, la complejidad de la tarea, y los riesgos asociados a la misma son altos. De acuerdo a la consulta realizada a miembros del equipo de la empresa Redpagos, estos son los motivos que hacen que empresas que deben cobrar un gran número de facturas externalicen con un tercero la actividad de cobranza. Además, para estos potenciales competidores aplican las mismas otras barreras de entrada ya vistas.

Anexo 5 – Tendencia tecnológica, social y de medios de pago favorables para el desarrollo del nuevo canal.

Tendencia tecnológica

En los últimos años la tecnología necesaria para el desarrollo del nuevo canal se ha vuelto más accesible para las personas. Como se puede apreciar en el cuadro número 1, el precio de las computadoras ha disminuido en términos relativos a la variación del salario. También se puede ver la disminución del costo de los celulares, no sólo en comparación con el salario, sino que también en términos absolutos, pasando de 100 en el año 2010 a 80,56 en el año 2015. Por último, el servicio de internet también se ha vuelto más accesible en los últimos años porque su precio se ha mantenido estable desde el año 2010 (índice 100) hasta el año 2015 (índice 99,9), mientras que el índice de variación del salario pasó de 100 en el año 2010 hasta 182 en el año 2015.

Cuadro N° 9 - Índice de variación de precios de computadoras; servicio de internet; celulares; salarios

Año	Índice de variación de precios de computadoras	Índice de variación de costos de servicio de internet	Índice de variación de precios de celulares	Índice de variación del salario
2010	100	100	100	100
2011	97	100	92	113
2012	93	100	85	127
2013	102	100	81	142
2014	111	99	82	166
2015	128	99	81	182

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (Uruguay)

Tendencia social

El abaratamiento de la tecnología y del acceso a internet fue acompañado por una continua penetración de la tecnología necesaria para el desarrollo del nuevo canal. Como se puede apreciar en el cuadro número 2, aumentó la presencia de al menos una computadora en el hogar, pasando del 47,60 % en el año 2009 al 67,40 % en el año 2014. Además, la conexión a internet tuvo un crecimiento aún mayor, pasando de un 27,7 % a un 57,4 % de presencia de la misma en los hogares para el mismo período. Por último, esta creciente adopción de la tecnología por parte de las personas se puede apreciar también en el número de servicios de celulares que aumentó en un 34 % en el período 2009 al 2014.

Cuadro N° 10 - Porcentaje de personas que tienen computadoras en el hogar y conexión a internet por año. Número de servicios celulares por año.

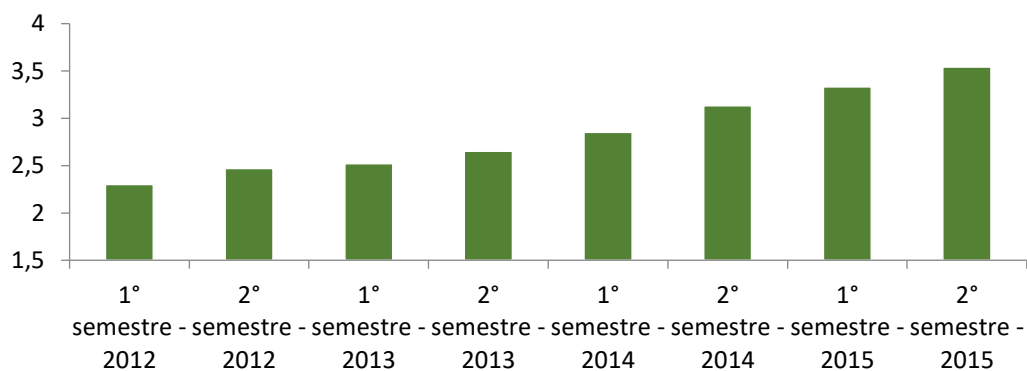
Año	Computadoras en el hogar	Conexión a internet	Número de servicios celulares
2009	47,6%	27,7%	4.111.560
2010	53,4%	33,5%	4.437.158
2011	60,0%	43,8%	4.757.425
2012	63,7%	48,4%	4.995.459
2013	66,1%	52,8%	5.267.947
2014	67,4%	57,4%	5.497.094

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (Uruguay) e ITU (ONU)

Tendencia de los medios de pago.

En cuanto a la tendencia de la industria de las cobranzas en Uruguay, el desarrollo de los medios de cobro on-line es de reciente aparición, aproximadamente 9 años. Uno de los principales medios de pago on-line en desarrollarse en el país fue el *homebanking*, que permite realizar débitos on-line (pagos que se debitan en el instante de la cuenta bancaria del pagador vía plataforma web) y débitos directos (pagos que se debitan de la cuenta bancaria del pagador, con previa autorización del mismo, alias débitos automáticos). Como se puede apreciar en el gráfico 3, la tendencia en el uso del débito directo es creciente, ya que para el primer semestre de 2012 se realizaron alrededor de 2,3 millones de operaciones mientras que en el primer semestre del 2015 llegaron cerca de 3,5 millones de operaciones. Esto supone un incremento del 40 % en un período de 3 años.

Gráfico N° 3 - Débito directo (cantidad de operaciones en millones)



Fuente: Informe de Pagos del BCU, segundo semestre 2015

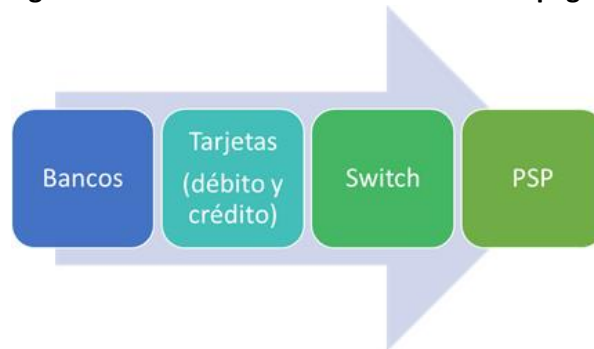
Anexo 6 - Medios de pago

Los medios de pago son cualquier mecanismo que sea aceptado por dos o más partes para transferir valor entre sí. En la compra de bienes o servicios los medios de pago más utilizados son el dinero en efectivo, cheques, tarjetas de débito o de crédito, giros, transferencias (entre otros).

Dichos medios de pago están definidos en la ley No. 19.120 y su marco reglamentario y comprenden a las tarjetas de débito, las tarjetas de crédito, los instrumentos de dinero electrónico, las transferencias electrónicas de fondos, los débitos automáticos y tarjetas prepagas, así como los pagos electrónicos realizados a través de cajeros automáticos, Internet o dispositivo celular. Esta Ley promueve al cobro de sueldos a través de una “cuenta sueldo” generando una disminución del uso de efectivo, estimulando a las personas a la utilización de medios electrónicos de pagos.

Los medios de pago son una cadena de valor en sí mismo (ver figura número 7), compuesto en primer lugar por los bancos que son los tenedores de las cuentas de los usuarios, luego están los proveedores del “plástico” (Mastercard, Visa, etc.), a continuación, los proveedores de tecnología (switch) y por último los proveedores de POS, que gestionan el proceso de pago mediante una interfaz accesible para los vendedores. Esta cadena tiene como mínimo 2 eslabones, es decir, no necesariamente en todas las transacciones se cumplen los 4 eslabones.

Figura N° 7 - Cadena de valor de medios de pagos



Fuente: Elaboración propia.

El *switch* transaccional es un conjunto de aplicativos e infraestructura que permite soportar toda la exigencia y eficiencia en la integración de las distintas aplicaciones entre clientes de un servicio y los oferentes del mismo, soportando mecanismos de seguridad de información transportada, flujo de procesos, aplicación de reglas de negocio y la recuperación, seguimiento y continuidad de los servicios de transacciones.

La pasarela de pago (PSP) es un servicio que opera de interface del pagador con el medio de pagos. Estas interfaces permiten realizar pagos *online*, y venta con presencia física (usando POS), entre otros. Los PSP, permiten manejar de forma segura la información del pagador durante la operación.

Anexo 7 – Proveedores

El siguiente cuadro nos indica un listado de los proveedores más importantes de acuerdo al eslabón que ocupan en la cadena de valor de los *medios de pago*.

Cuadro N° 11 - Listado de proveedores.

Proveedores			
Bancos	Tarjetas	Switch	PSP
BROU	VISA	Infoke	Geocom
ITAU	Mastercard	Cisco Uruguay	Pos 2000
Scotiabank	OCA	Switch Software Solutions	Scanntech
Santander	Cabal	In Switch	Resonance
BBVA	Amex		Sisteco
Discount	Diners		New Age Data
HSBC			Pranasys

Anexo 8 – Investigación de mercado.

Como parte del trabajo se realizó una investigación de mercado que incluye una encuesta online. La misma fue realizada a 1.629 personas, y se realizó durante el mes de junio de 2016. La metodología consistió en:

- Un cuestionario estructurado usando Google *Forms* como plataforma para captar las respuestas.
- El relevamiento usando para la distribución del formulario, la plataforma Facebook.

El costo de la investigación fue cubierto por Redpagos.

Previamente a la encuesta se realizaron unas 35 entrevistas en profundidad donde se obtuvieron los siguientes *verbatim*s.

Canal Físico:

Las personas que pagan por el canal físico experimentan y piensan lo siguiente:

“...porque voy a ese lugar y pago todo...”

“...por comodidad, cercanía...”

“...porque no tengo otra manera...”

“...Voy a las redes de pago porque no he tenido tiempo de hacer las gestiones para el débito automático. El sistema bancario está muy atrasado y hacer los trámites para el débito automático es muy engorroso...”

“...No confío en los pagos on-line. Ni siquiera he probado.”

“...Nunca probé pagar on-line, porque tengo el local en la entrada de mi casa. Sé que mi hermano si paga cosas on-line...”

“...Me molestan las colas que a veces se forman. También me embola que hay gente que va a perder el tiempo...”

“...No me gusta cuando hay cola. Si hay cola y no me vence la factura ese día voy en otro día...”

“...No he hice pagos online, a pesar de que tenemos computadoras e internet...”

“...No, estoy atrasado. Me cuesta por un tema de seguridad...”

Canal Online

Las personas que pagan por el canal online experimentan y piensan lo siguiente:

“...porque es bastante práctico, gano en tiempo...”

“...comodidad y des entendimiento de la fecha de vencimiento...”

“...ágil, seguro, cómodo...”

“...más cómodo, más seguro...”

“...es más cómodo, seguro y rápido...”

“...Facilidad y comodidad. No tengo que hacer cola...”

“...practicidad y tiempo...”

“...Podes hacerlo en cualquier momento y no necesitas movilizarte...”

“...Que no tenes que hacer cola y no tenes que sacar plata del cajero...”

“...Comodidad, ahorro de tiempo, seguridad al no transportar dinero...”

“...No, porque todo el día en la calle me queda más cómodo que hacerlo online...”

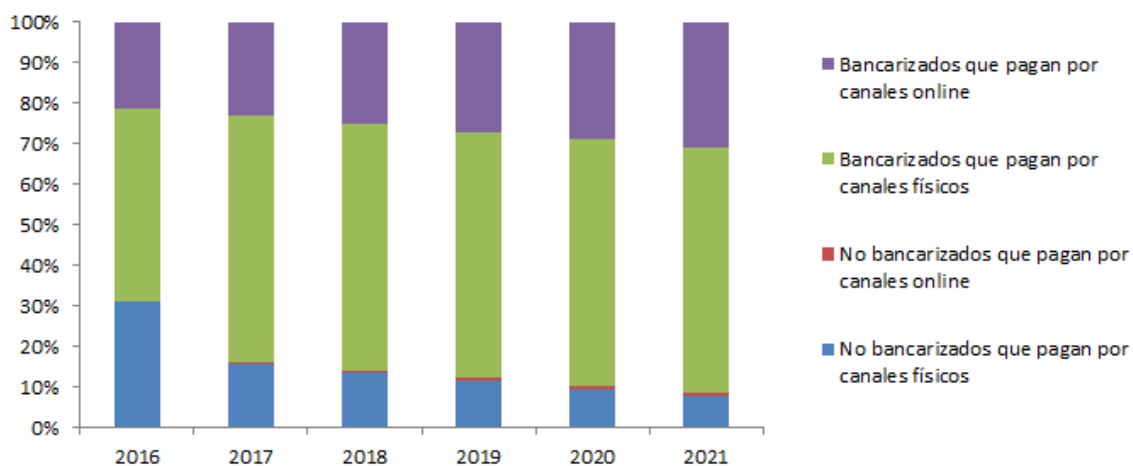
Anexo 9 – Segmentación de mercado potencial por número de operaciones y mercado objetivo.

Cuadro N° 12 – Segmentos de mercado potencial

Segmentos	N° de operaciones					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
No bancarizados que pagan por canales físicos	49.835.443	25.215.662	21.792.676	18.489.128	15.305.018	12.240.347
% de var		-49%	-14%	-15%	-17%	-20%
No bancarizados que pagan por canales online	-	505.857	892.275	1.159.255	1.306.796	1.334.899
% de var		-	76%	30%	13%	2%
Bancarizados que pagan por canales físicos	76.932.966	97.885.287	97.760.252	97.635.216	97.510.181	97.385.146
% de var		27%	0%	0%	0%	0%
Bancarizados que pagan por canales online	33.991.085	37.152.688	40.314.292	43.475.895	46.637.498	49.799.102
% de var		9%	9%	8%	7%	7%

* se estiman que cada usuario realiza 83 operaciones al año.

Gráfico N° 4 – Evolución según segmentación



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 13 – Evolución del número de operaciones.

Segmentos	N° de operaciones					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% de participación de Red Pagos Electrónico	0,00%	0,1%	0,22%	0,29%	0,33%	0,33%
% de participación de Red Pagos Electrónico	0,00%	0,15%	0,65%	1,15%	1,64%	2,49%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 14 – Participación a captar según segmentos.

Segmento	Participación en total de asalariados	Nº de asalariados	Participación de mercado a captar (%)	Participación de mercado objetivo (nº de personas)
S1 - No bancarizados que pagan por canales físicos	7,6%	148.192	0%	-
S2 - No bancarizados que pagan por canales online	0,8%	16.161	40%	6.465
S3 - Bancarizados que pagan por canales físicos	60,4%	1.175.783	0%	-
S4 - Bancarizados que pagan por canales online	31,1%	606.154	8%	48.492
Total				54.957

*Proyectado 2021

* Significa que pasaron al segundo segmento

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10 – Mercado a captar.

Los dos principales segmentos de clientes son los bancarizados y no bancarizados. Dentro de cada uno de estos segmentos se encuentran dos sub-segmentos que son las que realizan pagos online (que son los segmentos objetivo) y quiénes no.

Se estima que los no bancarizados que pagan por canales online pasaran de ser cercanos a cero en 2016 a ser unas 23.355 personas en el año 2021 (1,2% del mercado). El número de no bancarizados se extrae de la nota de prensa de Oliva (2015). Dado que la normativa a partir del año 2017 obligará a bancarizar a todas las personas con empleo formal, el tamaño de segmento se ajusta en base a datos de empleo informal publicados por INE (2016). Por último, se aplicó el porcentaje de adopción de pagos online que se describe en el punto I.V, y una estimación propia de tasa de bancarización en base a Tecnocom (2014), para realizar las proyecciones de los años 2017-2021. De este segmento se aspira a tener una cuota de mercado de 40% en 2021.

Por otro lado, se estima que los bancarizados que pagan por canales online pasaran de ser un 21% del total del mercado en 2016, lo que se traduce en 408.721 personas a ser un 31% del mercado en 2021. El número de bancarizados se estima en base al dato de personas bancarizados de la nota de prensa de Oliva (2015), mientras que el número de estas personas que realizan pagos online se estima en base a datos obtenidos de la investigación de mercado realizada. Al igual que para el segmento de no bancarizados, se aplicó el porcentaje de adopción de pagos online que se describe en el punto I.V, y una estimación propia de tasa de bancarización en base a Tecnocom (2014), para realizar las proyecciones de los años 2017-2021. De este segmento se aspira a tener una cuota de mercado de 8% en 2021.

Anexo 11 – Cantidad de usuarios por canal de pagos

Cuadro N° 15 - Cantidad de usuarios según el canal por el que realizan el pago en el año 2016.

Canal	%	Cantidad de personas*
Canal Online	21%	408.721
Canal Físico	79%	1.537.569
Total	100%	1.946.290

Fuente: Elaboración propia.

* Estimación realizada en base a resultados de la encuesta y datos del INE respecto a número total de asalariados.

Anexo 12- Valoración por ocasión de consumo para el tercer y cuarto segmento

Cuadro N° 16 - Personas que pagan por el canal físico pero que SI están dispuestas a pagar por el canal online

¿Por qué pagaría sus facturas de servicios por los medios electrónicos?	Costumbre		Comodidad		Seguridad		Confianza		Rapidez	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Sin importancia	237	74,29%	65	18,90%	126	42,57%	149	50,17%	64	18,93%
Muy importante	82	25,71%	279	81,10%	170	57,43%	148	49,83%	274	81,07%
Total	319	100,00%	344	100,00%	296	100,00%	297	100,00%	338	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Cuadro N° 17 - Personas que pagan por el canal online

¿Por qué realiza el pago de facturas por el canal online?	Comodidad		Seguridad		Confianza		Rapidez		Ahorro tiempo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Sin importancia	55	12,47%	65	16,93%	67	17,96%	53	12,53%	48	11,32%
Muy importante	386	87,53%	319	83,07%	306	82,04%	370	87,47%	376	88,68%
Total	441	100,00%	384	100,00%	373	100,00%	423	100,00%	424	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Cuadro N° 18 - Personas que pagan por el canal online

¿En el momento que realiza el pago online ¿Qué es lo que más valora?	Rapidez		Facilidad (intuitivo)		Carrito de pagos		Avisos de vencimiento		Cantidad de medios de pago	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Sin importancia	54	12,41%	67	16,79%	87	22,03%	138	36,90%	144	41,98%
Muy importante	381	87,59%	332	83,21%	308	77,97%	236	63,10%	199	58,02%
Total	435	100,00%	399	100,00%	395	100,00%	374	100,00%	343	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Anexo 13 – Comportamiento de los segmentos según lugar de residencia, edad y género

Cuadro N° 19 - Comportamiento de los segmentos según su lugar de residencia

	Primer Segmento		Segundo Segmento		Tercer Segmento		Cuarto Segmento	
	Sin cuenta bancaria - Paga por red física		Con cuenta bancaria - paga por red física	No, pagaría por el canal online		Con cuenta bancaria - paga por red física	Si, pagaría por el canal online	
Lugar Residencia	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Interior	208	57,78%	140	52,43%	155	50,16%	163	41,16%
Montevideo	152	42,22%	127	47,57%	154	49,84%	233	58,84%
Total general	360	100,00%	267	100,00%	309	100,00%	396	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Cuadro N° 20 - Comportamiento de los segmentos según su edad

	Primer Segmento		Segundo Segmento		Tercer Segmento		Cuarto Segmento	
	Sin cuenta bancaria - Paga por red física		Con cuenta bancaria - paga por red física	No, pagaría por el canal online		Con cuenta bancaria - paga por red física	Si, pagaría por el canal online	
Edad	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Entre 18 y 29 años	73	21,79%	36	12,95%	69	25,56%	68	19,60%
Entre 30 y 40 años	68	20,30%	32	11,51%	63	23,33%	83	23,92%
Entre 41 y 50 años	71	21,19%	53	19,06%	56	20,74%	66	19,02%
Entre 51 y 65 años	67	20,00%	62	22,30%	50	18,52%	67	19,31%
Más de 65 años	56	16,72%	95	34,17%	32	11,85%	63	18,16%
Total general	335	100,00%	278	100,00%	270	100,00%	347	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Cuadro N° 21 - Comportamiento de los segmentos según su género

	Primer Segmento		Segundo Segmento		Tercer Segmento		Cuarto Segmento	
	Sin cuenta bancaria - Paga por red física		Con cuenta bancaria - paga por red física	No, pagaría por el canal online	Con cuenta bancaria - paga por red física	Si, pagaría por el canal online	Con cuenta bancaria - paga por canal online	
Género	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Hombre	91	43,13%	76	47,50%	107	54,31%	133	54,29%
Mujer	120	56,87%	84	52,50%	90	45,69%	112	45,71%
Total general	211	100,00%	160	100,00%	197	100,00%	245	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Anexo 14 – Valoración del primer y segundo segmento del canal online

Cuadro N° 22 - Valoración de porqué las personas del primer y segundo segmento no pagaría a través del canal online

Respuestas ante la pregunta: ¿Por qué NO pagaría por el canal online?

	Primer Segmento		Segundo Segmento	
	Sin cuenta bancaria - Paga por red física		Con cuenta bancaria - paga por red física	
			No, pagaría por el canal online	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
No siente la necesidad	98	23%	81	26%
Desconocimiento	158	36%	94	30%
Lo considero inseguro	110	25%	111	35%
Sin cuenta bancaria	28	6%		
No tengo pc; <i>tablet y/o smartphone</i>	29	7%		
Otro	12	3%	30	9%
Total	435	100%	316	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15 - Tabla de Grupos de Interés

Cuadro N° 23 - Intereses de los Stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionistas (dueños Redpagos)	Medio	Medio	Alto	En las reuniones periódicas del Gerente General con el directorio, se presentará un reporte específico sobre la unidad, donde se presentarán cifras claves, un resumen de la situación actual, y una descripción de la hoja de ruta para los próximos meses.
Franquiciados	Medio	Alto	Medio	Establecer una fluida comunicación para mantener a los franquiciados alineados con el proyecto y motivados para ser un canal de venta.
Proveedores	Medio	Alto	Medio	Establecer lazos y compromisos para una eficiente entrega de sus servicios
Clientes	Medio	Medio	Medio	Coordinar la adopción de nuevas tecnologías
DGI	Medio	Medio	Alto	Consultar por los requisitos que se deben cumplimentar
BCU	Medio	Medio	Alto	Informarse para cumplir con la normativa

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 24 - Impacto en el interés de los stakeholders

	-			0		+	+	+
Inversionistas								→
Franquiciados					←	←	←	
Proveedores						←	←	
Clientes							→	→
DGI					→	→		
BCU					→	→		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16 – Sueldos

Cuadro N° 25 – Personal a contratar y costo total por empleado

Año	Costo total por empleado	Cantidad de Personal Contratado					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gerencia		-	2	2	2	2	2
Gerente de Unidad	54.760		1	1	1	1	1
Secretario/a administrativa	18.003		1	1	1	1	1
IT		-	4	4	4	4	4
Jefe de IT para plataforma Online	34.346		1	1	1	1	1
Especialista Senior	15.818		1	1	1	1	1
Especialista Junior	11.298		2	2	2	2	2
Procesamiento		-	2	6	10	14	19
Supervisor	38.666		-	1	1	1	1
Analista	28.265		1	1	1	2	2
Asistente	17.864		1	4	8	11	16

* Sueldos nominales calculados en base a datos publicados por Guía Laboral e Informe de Servicios Globales de Uruguay XXI.

Cuadro N° 26 – Sueldos

Año	Sueldos					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gerencia						
Gerente de Unidad	-	54.760	54.760	54.760	54.760	54.760
Secretario/a administrativa	-	18.003	18.003	18.003	18.003	18.003
IT						
Jefe de IT para plataforma Online	-	34.346	34.346	34.346	34.346	34.346
Especialista Senior	-	15.818	15.818	15.818	15.818	15.818
Especialista Junior	-	33.894	33.894	33.894	33.894	33.894
Procesamiento						
Supervisor	-	-	38.666	38.666	38.666	38.666
Analista	-	28.265	28.265	28.265	56.531	56.531
Asistente	-	17.864	71.457	142.915	196.508	285.830

Anexo 17 – Modelo Económico Financiero

Cuadro N° 27 - Flujo de fondos (U\$S)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	-	297.141	937.436	1.545.720	2.121.995	3.041.423
Comisión total por operación	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
No bancarizados que pagan por canales online	-	202.348	356.920	463.714	522.732	533.974
Bancarizados que pagan por canales online	-	241.145	1.042.238	1.843.331	2.644.424	4.005.464
Costos	-	-161.199	-508.559	-838.553	-	-
					1.151.182	1.649.972
Costos de medios de pagos	-	-29.714	-93.744	-154.572	-212.199	-304.142
Switch	-	-44.571	-140.615	-231.858	-318.299	-456.214
Sucursales	-	-86.914	-274.200	-452.123	-620.683	-889.616
% de operaciones cerradas por sucursales	35%	35%	35%	35%	35%	35%
GAV	-	-228.439	-233.475	-257.259	-279.791	-315.741
Sueldos – Gerencia	-	72.763	72.763	72.763	72.763	72.763
Sueldos – IT	-	84.058	84.058	84.058	84.058	84.058
Sueldos – Procesamiento	-	46.130	138.389	209.846	291.705	381.027
Publicidad		60.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Amortizaciones		4.784	15.093	24.886	34.164	48.967
Otros		6.834	21.561	35.552	48.806	69.953
Utilidad antes de impuestos	-	-92.498	195.402	449.908	691.021	1.075.710
IRAE	-	-	-25.726	-112.477	-172.755	-268.928
Créditos fiscales	-	-	-92.498	-	-	-
Ingreso netos	-	-92.498	102.904	449.908	691.021	1.075.710
Utilidad después de impuestos	-	-92.498	169.676	337.431	518.266	806.783
Inversión inicial	-253.000	-136.400				
Capital de trabajo		-22.355	549	-1.378	-1.306	-2.084
Valor de rescate						3.919.999
Flujo de fondos	-253.000	-251.253	170.225	336.053	516.960	4.724.698
Flujo de fondos acumulado	-253.000	-504.253	-334.028	2.024	518.985	5.243.683

Cuadro N° 28 – Resultados

Inversión	-504.253
TRR anual (15% o la que usted estime)	21%
VAN (U\$S miles)	1.945.346
TIR anual	82%
TIR anual modificada	64%
Período de repago	3

Cuadro N° 29 - Análisis de sensibilidad a variables clave

Comisión total por operación	VAN	% de adopción promedio de medios de pago online	VAN
0	-1.355.626	0,00%	1.489.805
0,13	-543.165	0,39%	1.581.517
0,27	90.299	0,79%	1.672.970
0,40	706.939	1,18%	1.763.762
0,53	1.319.989	1,57%	1.854.553
0,67	1.930.095	1,97%	1.945.345
0,80	2.540.129	2,36%	2.036.137
0,93	3.150.163	2,75%	2.126.929
1,07	3.760.196	3,15%	2.217.720
1,20	4.370.023	3,54%	2.308.512
1,33	4.979.181	3,93%	2.399.304

% promedio de informalidad	VAN	nº de operaciones por persona	VAN
0,00%	2.228.465	0	-1.355.626
-0,38%	2.171.841	16,5	-539.123
-0,76%	2.115.217	33,0	96.454
-1,13%	2.058.593	49,6	716.088
-1,51%	2.001.970	66,1	1.332.188
-1,89%	1.945.346	82,6	1.945.268
-2,27%	1.888.722	99,1	2.558.337
-2,64%	1.832.098	115,6	3.171.405
-3,02%	1.775.475	132,2	3.784.474
-3,40%	1.718.851	148,7	4.397.296
-3,78%	1.662.227	165,2	5.009.485

% de participación de Redpagos Online en segmento No bancarizados que pagan online	VAN	% de participación de Redpagos Online en segmento Bancarizados que pagan online	VAN
0,00%	1.489.805	0,00%	-579.910
8,00%	1.581.517	1,60%	-40.436
16,00%	1.672.970	3,20%	456.764
24,00%	1.763.762	4,80%	953.581
32,00%	1.854.554	6,40%	1.449.464
40,00%	1.945.346	8,00%	1.945.346
48,00%	2.036.138	9,60%	2.441.228
56,00%	2.126.930	11,20%	2.937.111
64,00%	2.217.722	12,80%	3.432.993
72,00%	2.308.513	14,40%	3.928.875
80,00%	2.399.305	16,00%	4.424.758