



## TESIS DE MAESTRIA

### Plan de Negocio Fidelización Temprana del Segmento Joven en un Banco Argentino



por

**Gustavo Adrián Galmés**

Ingeniero en Sistemas de Información  
2007 Universidad Abierta Interamericana

Especialista en Administración Bancaria  
2011 Universidad Nacional de la Matanza

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España  
en cumplimiento parcial  
de los requerimientos para la obtención del título de

**Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)**  
**Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)**

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Agosto de 2012

Firma del Autor \_\_\_\_\_  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Fecha (día, mes y año)

Certificado por \_\_\_\_\_  
Alberto Terlato, Profesor de Metodología para la Investigación  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires Tutor de la Tesis

Aceptado por \_\_\_\_\_  
Diego Luzuriaga Director del Programa  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

**Miembros del Jurado:**

---

---

---

## **Agradecimientos o dedicatoria:**

*“Rodéate de gente más capas que vos y compartan tus valores, ahí estará el secreto del éxito”.*

Esta frase representa un motor que me permite alcanzar en todo lo que emprendo. Con la finalización de este trabajo termino un objetivo muy importante en mi carrera profesional. Por tal motivo se lo quiero dedicar a los míos, aquellos que me permitieron alcanzar la Maestría y me brindaron desde su lugar la fuerza y el empuje para seguir adelante:

Mi Familia Gerardo, Bety , Ale y Vero.

Mi novia Fer.

Mis amigos o mejor dicho los hermanos que me regalo la vida: Gustavo, Mariano, Diego, Santiago, Rodrigo, Dario, Gastón y Maxi.

Mis compañeros del ITBA Mariela, Florencia, Pablo y Sebastian, que compartimos muchos fin de semanas aprendiendo, divirtiéndonos y entablando una gran amistad.

A mi tutor Alberto Terlato, por su paciencia, dedicación y enseñanzas .

A todos muchas gracias!.

## Índice:

Resumen Ejecutivo	Pág. 1
Capítulo 1. Contexto País	Pág. 3
Capítulo 2. Análisis de la Demanda	Pág. 13
Capítulo 3. Los Bancos y la Oferta	Pág. 26
Capítulo 4. Credicoop	Pág. 41
Capítulo 5. Propuesta	Pág. 47
Capítulo 6. Marketing y Actividades de Ventas	Pág. 64
Capítulo 7. Operaciones	Pág. 72
Capítulo 8. Datos Financieros	Pág. 75
Capítulo 9. Conclusión.	Pág. 83
Bibliografía	Pág. 85
Apéndices	Pág. 88

## **Resumen Ejecutivo:**

Vivimos en una sociedad consumista. Los adolescentes y jóvenes reciben constantemente estímulos desde distintos medios, tales como la televisión, Internet, teléfonos inteligentes, amigos, redes sociales, que alientan la adquisición de productos y servicios en forma constante. Un abordaje responsable del segmento joven plantea muchos interrogantes:

- ¿Cómo fomentar entre ellos el ahorro y el uso responsable del dinero?
- ¿Cómo brindarles educación financiera? Para que tomen decisiones racionales y no a partir de impulsos provocados por el incentivo del consumo.
- ¿Cómo involucrarlos en la construcción de un sistema financiero orientado al desarrollo del país?
- ¿Cómo brindar a los jóvenes mayor autonomía en la administración del dinero?
- ¿Cómo acercarlos a los Bancos? que ellos consideran como algo lejano y de acceso restringido.
- ¿Qué puede hacer por ellos un Banco Cooperativo?

El proyecto de MiLibreta intentará responder estas preguntas generando una propuesta de valor asociada al segmento joven. Se propondrá brindar servicios financieros a través de Internet y dispositivos móviles de manera divertida, para alcanzar aquellas cosas que los jóvenes necesitan comprar y gastar en un tiempo determinado (viajes, una bicicleta, un celular, una tablet etc.) y realizar micropagos a través de tarjetas precargadas personalizadas por el usuario.

El proyecto pretenderá asimismo fomentar la educación financiera a través de la red, en las entidades educativas, brindando herramientas para gestionar proyectos solidarios y socioculturales y facilitar algunos aspectos importantes en la vida como es estudiar, conseguir trabajo, divertirse y vincularse. Será un producto de ahorro, pagos, compras y servicios muy enfocado al segmento.

El segmento objetivo serán los jóvenes, de entre 16 y 25 años, ambos sexos y diferentes niveles socio económicos. Cuyo tamaño, a nivel país, es de unos 6.3 millones de jóvenes.

Milibreta será desarrollada para el Banco Credicoop, un importante banco Argentino que ocupa actualmente el 8° puesto en depósitos y el 10° en préstamos , dentro del sistema financiero.

En el mercado argentino existe un antecedente lejano desarrollado por La Caja Nacional de Ahorro Postal, quien fue una entidad financiera argentina creada el 5 de abril de 1915, con la finalidad de fomentar el hábito del ahorro, y que desarrolló actividades entre los años 1915 y 1994. Su libreta fue utilizada, en un contexto distinto, para depositar dinero de muchísimos jóvenes argentinos por aquella época, involucrando pequeñas sumas, comprando estampillas que se pegaban en la libreta, las cuales eran admitidas por la entidad como valores en depósito.

De un recorrido por el Sistema Financiero Argentino se puede observar que los bancos no ven a los jóvenes como público objetivo. Se enfocan en ellos a partir de propuestas bancarias tradicionales. En un estudio de mercado realizado a efectos de este trabajo se podrá apreciar esta carencia de interpretación de los requerimientos de valor del segmento.

Milibreta intentará ser un producto que capture ese concepto desde un paradigma moderno de la sociedad. Desde la Web, poseerá el dominio: [www.milibreta.com.ar](http://www.milibreta.com.ar) , presentará un producto, pensado y diseñado para jóvenes, interpretando sus creencias, su modo de sentir y por supuesto sus requerimientos de valor.

Se buscará acompañar el producto con una plataforma Web y Móvil que permita fomentar el ahorro, la planificación financiera, maximizar el poder de compra y brindar mayor flexibilidad del manejo del dinero a los jóvenes mediante el uso de una libreta virtual de consumo/ ahorro contando como soporte físico una tarjeta precargada personalizada con Código QR (Quick response code, “*código de respuesta rápida*”).

El objetivo principal de este proyecto será acercar el segmento al banco y trabajar en formar jóvenes en condiciones de tomar decisiones financieras racionales con el fruto de su esfuerzo y ahorro.

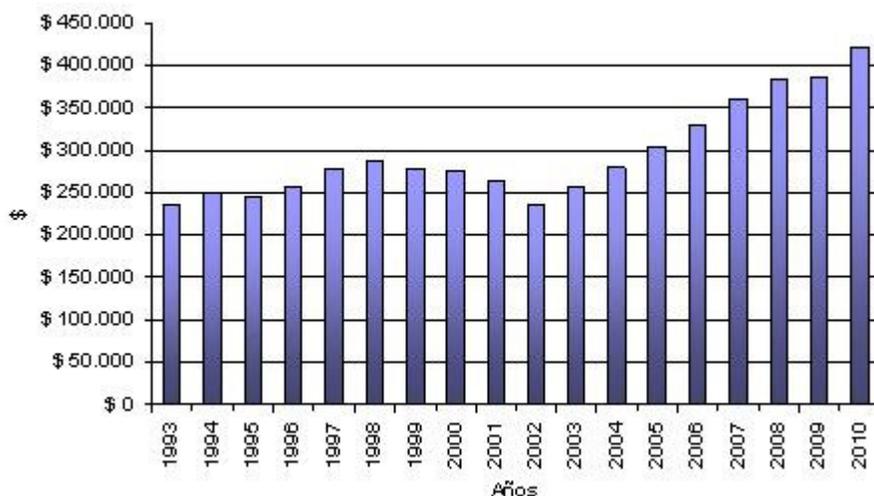
## Capítulo 1 Contexto País: Algunas Cifras Importantes

### 1.1 Algunos Indicadores Económicos

Luego de la situación política/ económica cuyo resultado desencadenó la crisis del 2001/2002, algunas industrias de nuestro país comenzaron a recuperarse a partir de una "política de dólar alto" que permitió hacer competitivo bienes y servicios producidos localmente para en el mercado internacional. Desde mediados de 2002 se comienzan a vislumbrar signos de reactivación económica y desde 2003, el país registró una fase de crecimiento económico con tasas que oscilaron en torno al 9%, del PBI (Producto Bruto Interno).

En el presente se comienzan a sentir signos de desaceleración de la economía producto de la crisis internacional generada desde países centrales (EEUU y Europa) y por la pérdida de competitividad cambiaria. Caracterizando el desarrollo mercado interno y la sustitución de importaciones rasgos característicos del futuro cercano de la República Argentina.

Gráfico 1. Evolución del PBI en precios constantes a 1993<sup>1</sup> - Expresado en miles de millones de pesos

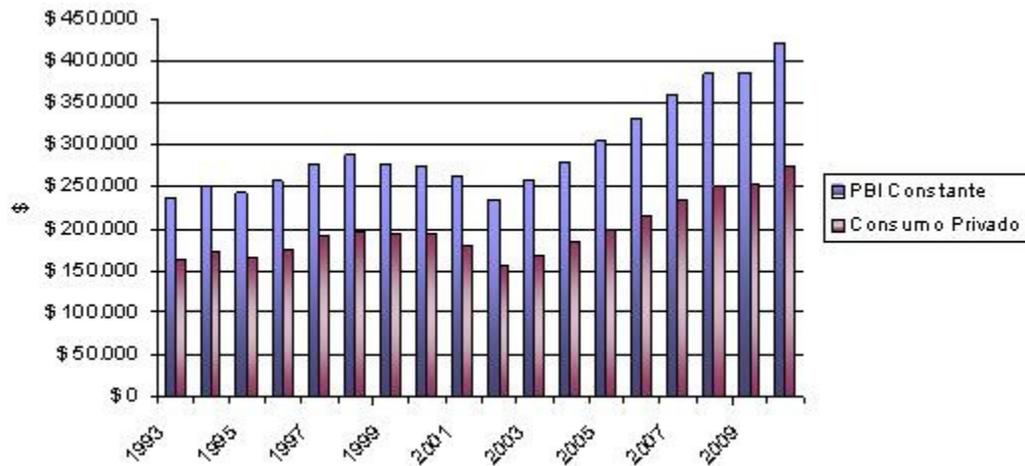


Fuente: INDEC. - <http://www.indec.gov.ar/> apartado de cuentas nacionales

<sup>1</sup> Se ha trabajado con valores a precios constantes de 1993, determinados con la metodología del INDEC, aunque se debe considerar que dichos valores a partir del 2007 pueden estar sobrestimados a partir de una inflación sub. determinada.

Como variable explicativa del crecimiento del PBI se puede observar el fuerte impacto que ha tenido el consumo interno dentro del período observado.

Gráfico 2. PBI y consumo a pesos constantes de 1993 – expresado en millones de pesos-



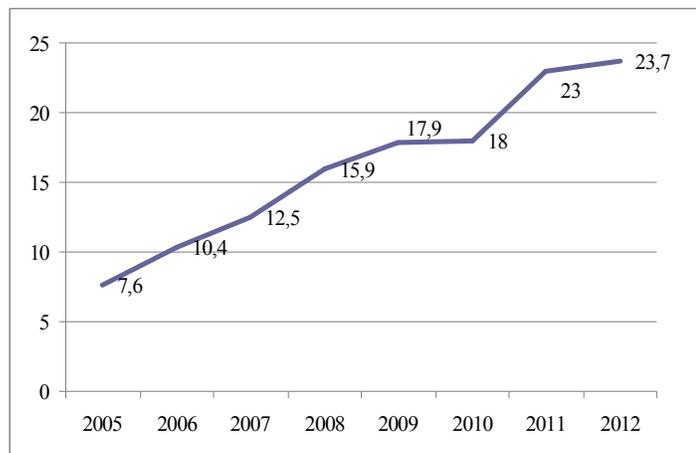
Fuente: INDEC. - <http://www.indec.gov.ar/> apartado de cuentas nacionales

## 1.2 Argentina y las tecnologías de la información y comunicación Argentina

### Internet

Internet sigue creciendo en forma sostenida. A 2012 hay 23,7 millones de Argentinos, el 57% de la población, que acceden a Internet desde su PC, Notebook, Tablet o Teléfono móvil, reflejando ello su integración a la vida diaria de las personas.

Gráfico 3: Evolución de Internet en Argentina (expresado en millones de usuarios)



Fuente: Consultora DAlesio\_IroL

La primera actividad que realizan los argentinos en la Web es acceder a las redes sociales. A abril de 2012 se identificaron 18.1 millones de usuarios activos<sup>2</sup> solo en Facebook ubicando a nuestro país en el puesto 12° en cantidad de usuarios registrados en el mundo.

Gráfico 4: Ranking de Usuarios de Facebook por país

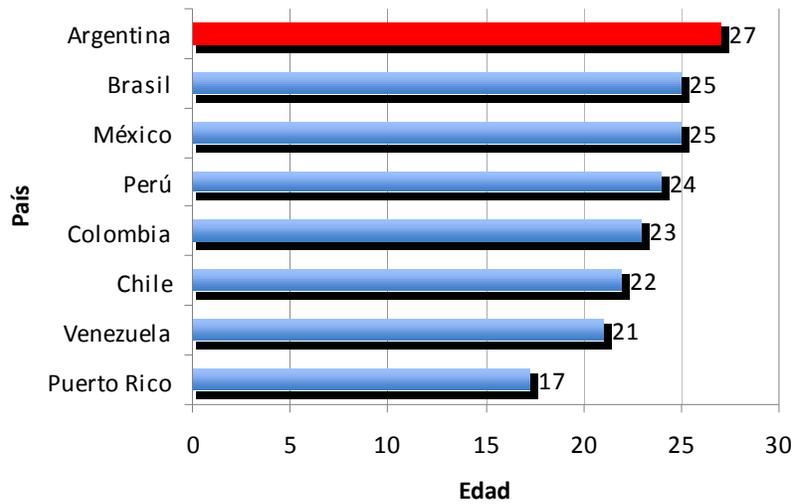
#	Country	Users	Change	(± %)	Pen.
1.	<a href="#">United States</a>	156 820 080	0	0.00	50.55%
2.	<a href="#">India</a>	45 796 460	0	0.00	3.90%
3.	<a href="#">Brazil</a>	44 622 060	0	0.00	22.19%
4.	<a href="#">Indonesia</a>	42 684 840	0	0.00	17.57%
5.	<a href="#">Mexico</a>	33 088 000	0	0.00	29.42%
6.	<a href="#">Turkey</a>	30 991 820	0	0.00	39.83%
7.	<a href="#">United Kingdom</a>	30 538 320	0	0.00	48.98%
8.	<a href="#">Philippines</a>	27 331 380	0	0.00	27.36%
9.	<a href="#">France</a>	24 144 640	0	0.00	37.28%
10.	<a href="#">Germany</a>	23 409 180	0	0.00	28.45%
11.	<a href="#">Italy</a>	21 555 340	0	0.00	37.11%
12.	<a href="#">Argentina</a>	18 192 100	0	0.00	44.00%
13.	<a href="#">Canada</a>	17 545 580	0	0.00	51.97%
14.	<a href="#">Colombia</a>	16 297 260	0	0.00	36.87%
15.	<a href="#">Spain</a>	16 216 860	0	0.00	34.87%

Fuente: <http://www.socialbakers.com/>

La periodicidad con la que los internautas se conectan a la Web ha aumentado a través de los años. Hoy el 90% de los usuarios de Internet se conectan en forma diaria y el tiempo que pasan online alcanza las 27,4 horas mensuales, muy por encima de la media mundial de 23,1 horas.

<sup>2</sup> Cabe mencionar que la cantidad de usuarios de Facebook incluye empresas, personas que tienen más de una cuenta, etc.

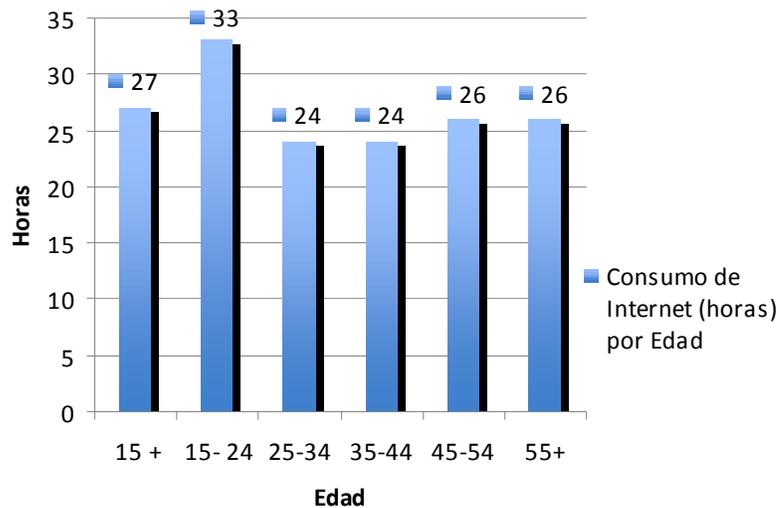
Gráfico 5 Ranking de cantidad de horas que pasan los usuarios en Latinoamérica



Fuente: ComScore

Los jóvenes entre 15 y 24 años son los que se más tiempo permanecen conectados a la red, alcanzando las 33,1 horas mensuales.

Gráfico 6 Consumo de Internet ( expresado horas mensuales) por Edad

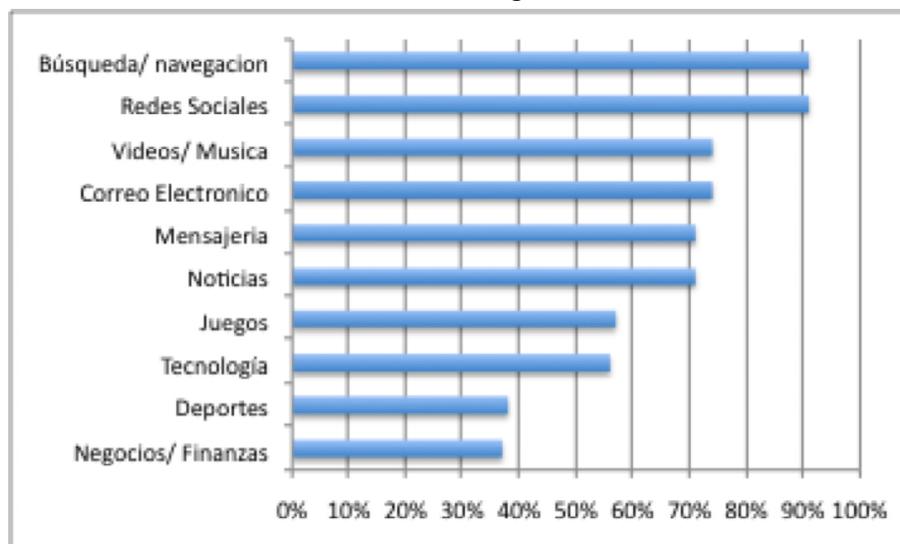


Fuente: ComScore

En un estudio publicado por ComScore en 2011, los argentinos entrevistados argumentaron como factores explicativos de conexión a Internet en primer lugar las redes sociales, búsqueda y navegar por la red, ver videos, escuchar música, utilizar correo electrónico, en

segundo lugar multimedia, noticias y mensajería instantánea y en tercer lugar juegos, tecnología, deportes y negocios/ finanzas.

Gráfico 7: Que hacen los argentinos en la Red



*Fuente. ComScore*

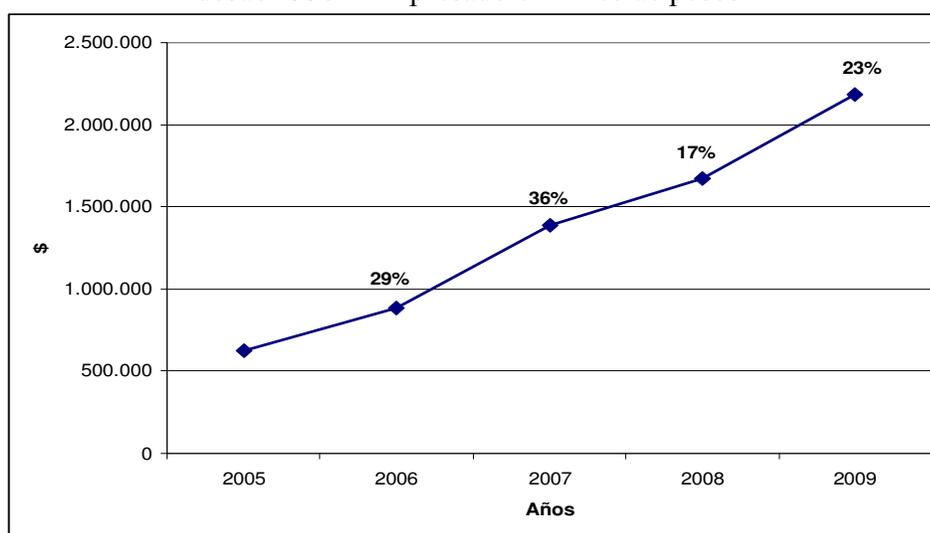
En los últimos años el comercio electrónico se ha establecido como una herramienta para la adquisición de bienes y servicios. Una investigación de mercado realizada por la consultora D'Alessio Irol a junio de 2012 detalla la situación del comercio electrónico en Argentina, presentando los siguientes indicadores:

- El 80% de los usuarios argentinos han realizado al menos 1 transacción online, lo que representa un crecimiento del 58% en 6 años.
- El 47% de los usuarios compra en forma regular en Internet.
- El 69% se realizan sus pagos mediante tarjetas de crédito.
- El 70% reconoció operar con su banco por Internet. Concluyendo que la barrera de crecimiento no es el temor a operar online, sino el techo en el que se encuentra el universo de bancarizados en Argentina.
- La confianza en la seguridad de las transacciones es el principal miedo que tienen los usuarios para operar por este medio.

La contribución de Internet en el PBI Argentino osciló al 2011 entre 2% y 2,2%<sup>3</sup>, lo que se traduce en u\$s 6.600 millones, muy por encima a países como Brasil (1,5%) y México (1%). Se proyecta que para el 2016 que esta cifra ascienda a u\$s 8.100 millones

El crecimiento exponencial ha tenido Internet en la población ha impulsado el consumo interno de computadoras y insumos de computación.

Gráfico 8: Consumo de Computadoras y Insumos de Computación a precios constantes desde 1993 - Expresado en miles de pesos



Fuente: INDEC. - <http://www.indec.gov.ar/>

### Servicios Móviles

Argentina es uno de los países con mayor penetración de servicios móviles en América Latina, finalizó el año 2010 con 52,3 millones de líneas móviles activas, equivalentes a 130% de penetración sobre la población. Dentro de las líneas activas hay unos 10 millones de argentinos, 24% de la población, que disponen de un smartphone, básicamente un teléfono que permite conectarse a Internet y descargar aplicaciones. Esa cifra pone a la Argentina entre los países de la región con más alta penetración de esta clase de dispositivos, cada vez más parecidos a una computadora y centro de entretenimiento. En

<sup>3</sup> Fuente: ámbito financiero, artículo “Internet mueve el 2,2% del PBI argentino” 03/05/2012

México y Brasil, los dos mayores mercados de la región, esa cifra llega al 21%, y 13%, respectivamente.

En relación a las ventas, en 2010 se incrementaron un 21% para alcanzar \$28.7 miles de millones de pesos, que equivalen al 9% del mercado latinoamericano del telefonía móvil, cifras que se distribuyen entre las empresas Claro, Movistar, y Personal. Las prestaciones de este sector no se da solo por el servicio de voz, ya que de la mano de nuevos dispositivos móviles aparecen otras prestaciones de valor agregado como:

#### Mensajería instantánea

Los servicios de mensajería, principalmente los SMS, son los servicios más utilizados, que de acuerdo a las estadísticas de la CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones) en 2010 los SMS enviados crecieron 19,2% alcanzando 75 mil millones de mensajes enviados, que en promedio se enviaron 126 mensajes por línea activa.

Según MAVAN<sup>4</sup> (Monitor Acision de Valor Agregado Móvil) el 97% de los usuarios han utilizado el servicio de SMS en los últimos 3 meses.

#### Correo electrónico

El 14% de los entrevistados por MAVAN afirmo tener configurada la cuenta de correo electrónico en los dispositivos móviles.

#### Entretenimiento

El entretenimiento móvil esta dividido en dos grandes grupos, aquellos nativos en la terminal como los juegos precargados, la radio y el mp3 y otro el que es consumido como un servicio, por ejemplo la descarga de ringtones, video , fotos y música.

Las descargas por usuario en entretenimiento se distribuyen principalmente en fotos/imágenes (21%) y la música (14%) .

Los usuarios que realizan estas descargas se inclinan en su mayoría al contenido gratuito.

---

<sup>4</sup> Acision, líder global en soluciones de datos móviles, creó MAVAM (Monitor Acision de Valor Agregado Móvil) en septiembre de 2009, para analizar el estado y la evolución de las principales tendencias en el mercado VAS.

## Juegos

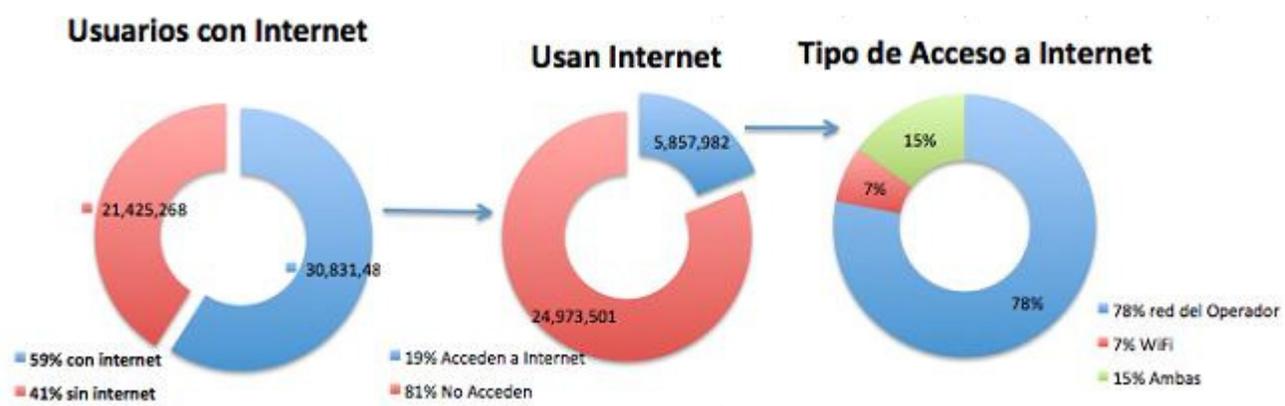
El 88% de los usuarios tienen dispositivos móviles con juegos precargados y los usuarios que descargaron juegos representa al 14%.

## Internet móvil

El 59% de los terminales activos permite acceder a Internet, independientemente si lo utilizan o no. De ellos un tercio (19%) accedió Internet móvil en los últimos 3 meses para comunicarse, informarse y entretenerse. Para acceder a Internet móvil el 78% utiliza la red del operador, el 7% con Wi- Fi<sup>5</sup> y el 15% ambas.

Del 19% que accede a Internet los realiza mediante el navegador (78%) del celular seguida por WAP<sup>6</sup> (33%).

Gráfico 9: Internet Móvil



Fuente. MAVAN

El 4,5 millones (15%) accede a redes sociales donde la red social más utilizada es Facebook (98%) seguida por Twitter (35%).

<sup>5</sup> Wi-Fi es un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica

<sup>6</sup> WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas) es un estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan las comunicaciones inalámbricas, p.ej. acceso a servicios de Internet desde un teléfono móvil.

### Banca móvil.

Los Bancos Argentinos brindan los servicios de mensajería vía SMS o acceso mediante aplicaciones desarrolladas para sistemas operativos Android, Iphone y Blackberry

- Para aquellas personas que usan Internet desde su Móvil 1,5 millones<sup>7</sup> de personas (5%) accede a su banco mediante su teléfono a través de aplicaciones. Presentando ello un espacio muy grande para el desarrollo de modelos de negocios de banca móvil y dinero.
- En la actualidad la banca envía 5 millones de SMS mensuales<sup>8</sup> en respuesta a consultas u operaciones de sus clientes frente a las 1.6 millones que se enviaban a 2010

### Sistemas Operativos para Smartphones

Android es el líder en el segmento gracias a la gran cantidad de fabricantes que lo emplean para sus dispositivos en Argentina. Actualmente posee una cuota de mercado de 33%.

Entre el resto de los destacados, le siguen BlackBerry OS con un 18% de usuarios y Symbian, de Nokia, con una cuota de mercado de 15 por ciento. Más atrás están Windows Mobile con 7% y Apple con su iOS, empleado por 3% de los usuarios.

## **1.2 Políticas Públicas vinculadas a Ciencia y Tecnología**

En el año 2007 se creó el **Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCYT)** cuyo objetivo general fue:

“Orientar la ciencia, la tecnología y la innovación al fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la competitividad de la economía Argentina, bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo”. *Fuente MINCYT Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productiva – Informe de gestión año 2011*

Dentro de los logros alcanzados de la gestión del MINCYT en 2011 se puede destacar:

- Se finalizó la primera etapa del Polo Tecnológico de la Nación, un edificio único que tendrá tres funciones la gestión, la investigación y la divulgación de la ciencia y la tecnología.

---

<sup>7</sup> Fuente Diario BAE – Suplemento finanzas – 26/07/2012 página 14

- Se puso en marcha la fundación Dr. Manuel Sadosky impulsando el trabajo en el área de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- Se continuo con el financiamiento de proyectos destinados a incentivar la innovación científica y tecnológica. Se ejecutaron 910 proyectos. El monto destinado para el financiamiento alcanzo en 2011 un monto total de \$100,8 millones.
- En lo que respecta al regreso al país de los recursos humanos formados en el exterior y al fortalecimiento del vinculo de los científicos argentinos insertos en instituciones científicas extranjeras se avanza con una política activa de repatriación de investigadores y tecnólogos, llegando a 868 científicos repatriados desde 2004 a través de las becas de reinserción CONICET, los proyectos de investigación y desarrollo para la radicación de investigadores y los subsidios de retorno de la dirección nacional de relaciones exteriores.
- Para la divulgación de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva se intensificaron a través de la muestra Tecnópolis realizada entre Julio y noviembre de 2011.

En línea con la creación del MINCYT se están llevando a cabo los programas de “Conectar Igualdad” y “Argentina Conectada” que tienen el objetivo principal de reducir las brechas digitales y alfabetizar a la población en nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC’s).

## Capítulo 2 Análisis de la Demanda: Los Jóvenes en Argentina

### 2.1 ¿Cómo son?

El segmento joven presentan características muy particulares:

- No tienen, en su mayoría, un ingreso fijo producto de un trabajo, pero sí en los hogares de ingresos medios y altos “trabajan de hijos” recibiendo una “mensualidad” de sus padres o ayuda económica.
- Utilizan la tecnología, Internet y redes sociales – como hemos visto - para comunicarse, divertirse y relacionarse. En ocasiones se comunican mejor por este medio que de manera personal y esto es transversal a los diferentes niveles socioeconómicos.
- Son una generación altamente tecnificada que disfruta del avance de la tecnología y sus beneficios.
- Esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido, intuitivo y sencillo.
- Reciben constantemente estímulos desde distintos medios (televisión, internet, redes sociales, amigos, etc.) que alientan su consumo.
- Los que trabajan poseen ingresos medio de \$2.200 , el 44 % de estos gana menos de \$2000 y el 21,2% <sup>9</sup> carece de empleo.
- Cambian de trabajo con frecuencia . Piensan en el corto plazo por lo que no pueden proyectar a más de tres años. Migran de trabajo cuando se aburren sin desafíos nuevos, o sienten que cumplieron un ciclo, que ya aprendieron lo suficiente, buscan conocimientos específicos en su área de interés, y cuando perciben falta de reconocimiento a nivel gerencial o están en desacuerdo con políticas y valores empresariales dejan rápidamente el empleo aun no teniendo otro.
- Entienden al trabajo como una actividad adicional dentro de su vida y no como la principal o el eje rector de su existencia: viven el presente y quieren gratificación inmediata.
- Desde el punto de vista del sistema financiero ven a los bancos como algo lejano o de acceso restringido que no es para ellos.

---

<sup>9</sup> Fuente OIT (Organización Internacional del Trabajo)

- Usan Internet para Jugar, buscar información, comprar y comunicarse con los otros a través de las redes sociales y mensajes de texto.

## 2.2 ¿Cuántos Son?

Según el INDEC al 2011 la población total de la República Argentina alcanza a 40,1 millones de habitantes. De ese total, el universo objetivo de este estudio - edades entre 16 y 25 años – abarca 6,3 millones de personas.

Gráfico 10. Distribución de personas entre 16 y 25 años por Edad

Edad	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
16	637.709	324.390	313.319
17	621.577	314.141	307.436
18	622.219	317.480	304.739
19	644.113	322.377	321.736
20	643.693	323.318	320.375
21	663.479	332.038	331.441
22	646.936	322.919	324.017
23	634.442	316.521	317.921
24	610.789	303.143	307.646
25	580.806	287.565	293.241
Total	6.305.763	3.163.892	3.141.871

Fuente: INDEC. - <http://www.indec.gov.ar/> apartado de población

## 2.3 ¿Dónde Viven ?

Al analizar la distribución de los jóvenes por provincia el resultado arroja que 4,5 millones (66,7%) de los jóvenes Argentinos residen principalmente en los grandes centros urbanos tales como la Ciudad de Buenos Aires (7,2), las provincias de Buenos Aires (38,8), Córdoba (8,2), Santa Fe (8%) y Mendoza (4,3). El resto 33,3% se distribuye en el resto del país.

Gráfico 11. Distribución de personas entre 16 y 25 años por Provincia

Provincia / Jurisdicción	2010
	Población de Jóvenes entre 16 - 25
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	454.285
Buenos Aires	2.456.012
Catamarca	57.817
Chaco	165.870
Chubut	80.024
Córdoba	520.102
Corrientes	156.020
Entre Ríos	194.278
Formosa	83.333
Jujuy	105.833
La Pampa	50.134
La Rioja	52.443
Mendoza	273.332
Misiones	173.153
Neuquén	86.650
Río Negro	100.385
Salta	190.891
San Juan	107.051
San Luis	67.952
Santa Cruz	43.063
Santa Fe	502.130
Santiago del Estero	137.380
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	19.995
Tucumán	227.632

Fuente: INDEC. - <http://www.indec.gov.ar/> apartado de población

## 2.4 ¿Cómo se Comunican?

Utilizan la tecnología, Internet y las redes sociales para comunicarse y relacionarse. Se comunican mejor por este medio que de manera personal. El grado de penetración a Internet varía en función a los ingresos familiares, siendo muy alto en los niveles socioeconómicos más elevados:

Gráfico 12. Penetración de Internet por nivel socio económico

Nivel socio económico	Penetración de Internet
Medio Alto y Alto	90%
Medio	60%
Bajo	40%

Fuente: Consultora D`Alessio IROL – Estudio de Internet en la Argentina

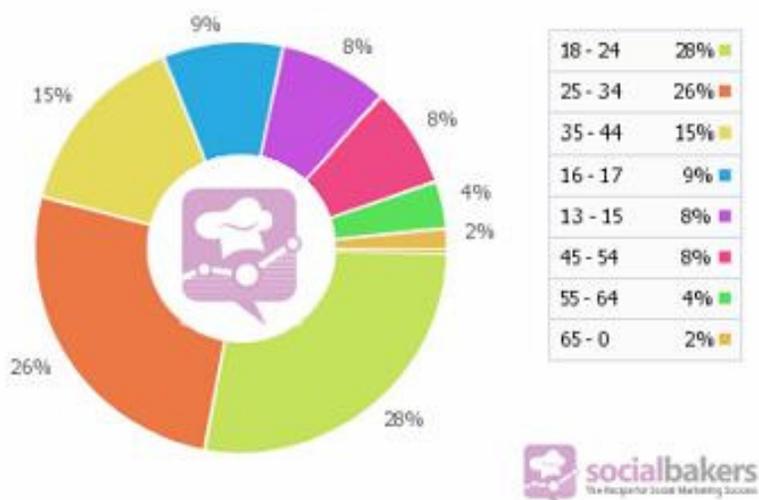
De esta información se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- En la actualidad hay aproximadamente 4 millones de personas (63%) entre el rango de 16 y 25 años con acceso a Internet, sin considerar a aquellos que navegan desde establecimientos educativos, locutorios, cibercafés, etc<sup>10</sup>.
- Los que navegan usan Internet desde su Computadora de Escritorio o Notebook, también cada vez más desde dispositivos móviles.

El crecimiento de internet impacto fuertemente en la forma de comunicarse entre los jóvenes Argentinos, siendo Facebook la plataforma preferida para intercambiar contenidos entre sus pares.

A nivel de uso de redes sociales y según datos de socialbakers.com<sup>11</sup> el mayor grupo de usuarios (28%) tiene entre 18 y 24 años con un total de 4,9 millones de usuarios registrados, seguido por los usuarios entre 25 y 34 años con el 26% de los usuarios registrados.

Gráfico 13. Usuarios Argentinos de Facebook por Edad



Fuente: <http://www.socialbakers.com/>

<sup>10</sup> Valores que aumentarían la cantidad de personas que utilizan la red

<sup>11</sup> SocialBakers es una plataforma web que brinda información estadística de las redes sociales más populares.

## 2.5 ¿Cómo estudian?

Al año 2009 el sistema universitario argentino contó con 1,6 millones de alumnos que se distribuyen en 106 universidades y institutos universitarios estatales, privados, extranjeros y internacionales distribuidos en todo el país.

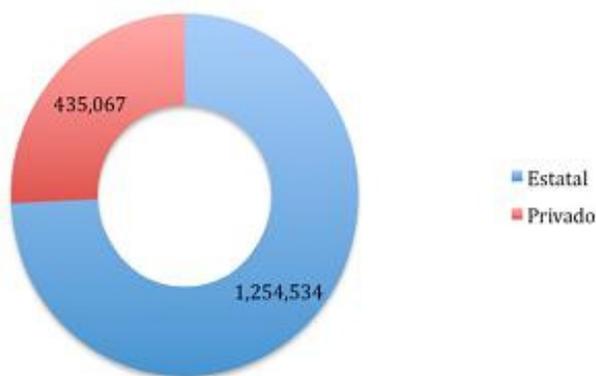
Gráfico 14. Sistema Universitario por tipo de gestión

Tipo	Universidad	Instituto Universitario	Total
Estatal	41	7	48
Privado	45	11	56
Extranjera	1	-	1
Internacional	-	1	1
Total	87	19	106

*Fuente: Secretaria de Política Universitaria – Ministerio de Educación*

Al analizar a los estudiantes por tipo de gestión (privada o pública) pude identificar que la gestión universitaria estatal cubre al 74% de los alumnos que asisten a universidades y institutos.

Gráfico 15. Alumnos Universitarios por tipo de Gestión

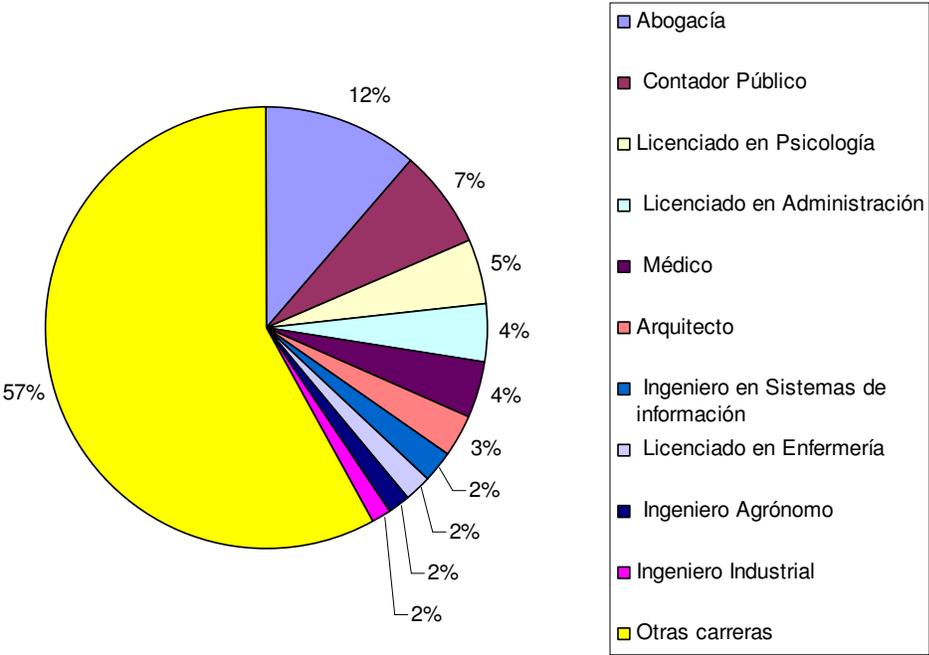


*Fuente: Secretaria de Política Universitaria – Ministerio de Educación*

Respecto al género de los estudiantes universitarios el 56% son mujeres y un 44% hombres.

Pese a la necesidad de los gobiernos, empresas y universidades que incentivan cada vez más para que aumenten las matriculas en carreras prioritarias como ingenierías o informática, actualmente los estudiantes se siguen volcando hacia opciones de ciencias sociales, económicas y salud. De acuerdo a las últimas estadísticas del Ministerio de educación las carreras universitarias más elegidas son las siguientes:

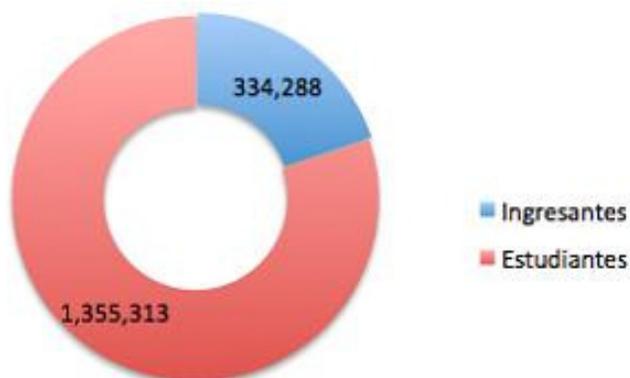
Gráfico 16. Carreras más elegidas por los estudiantes universitarios.



*Fuente: Secretaria de Política Universitaria – Ministerio de Educación*

Las nuevas matriculas a instituciones educativas alcanzarán el 20% del total del alumnado, aunque vale la pena aclarar que solo 24 cada 100 nuevas inscripciones logra el objetivo de obtener un título universitario. La cifra sola impresiona, considerando que el 58% abandonó sus estudios o cambia de carrera durante el primer año de cursada.

Gráfico 17. Alumnos Universitarios en Argentina



*Fuente: Secretaria de Política Universitaria – Ministerio de Educación*

## 2.6 Cual es la situación laboral de los jóvenes

En nuestro país se manifiestan ciertos problemas de desempleo joven. Este no es un fenómeno exclusivo de la Argentina sino un problema que se comparten en otros lugares del mundo incluso con cifras aún más preocupantes que la nuestra. Por ejemplo a 2010 Argentina registro un nivel de desempleo en jóvenes entre edades 15 y 24 del 21,2% (entre los que buscan y no encuentran empleo), España 41,6% , Inglaterra 19,1% y Brasil 18,9%.

## 2.7 ¿En que gastan y ahorran?

La juventud resulta un proceso complicado. Sucede que deben comenzar tomar sus propias decisiones, administrar su tiempo, relaciones y por supuesto manejar el dinero que proviene de su trabajo o en su caso del aporte de sus padres o tutores.

A tal fin y para conocer el comportamiento de los jóvenes en relación al dinero entre el mes de octubre y noviembre de 2011, a los efectos del estudio se realizó una investigación cuantitativa de mercado<sup>12</sup> entre jóvenes residentes en la República Argentina de edades ubicadas entre los 16 y 25 años.

El objetivo fue analizar:

- ¿Sus ingresos?
- ¿Con quien viven?

<sup>12</sup> En la encuesta realizada se abordaron 50 jóvenes residentes en la ciudad de Buenos Aires. El muestreo realizados es incidental, tomando como criterio de selección la población que esta al alcance.

- ¿En que gastan y cuanto? Composición de los gastos: tales como vestimenta, entretenimiento, deporte, viajes, impuestos, alquiler de inmueble, educación.
- ¿Productos Financieros que usan?
- Ahorro y Destino de los fondos.

El cuestionario utilizó preguntas abiertas y cerradas. Como variables de segmentación de las conclusiones se utilizará sexo y edad.

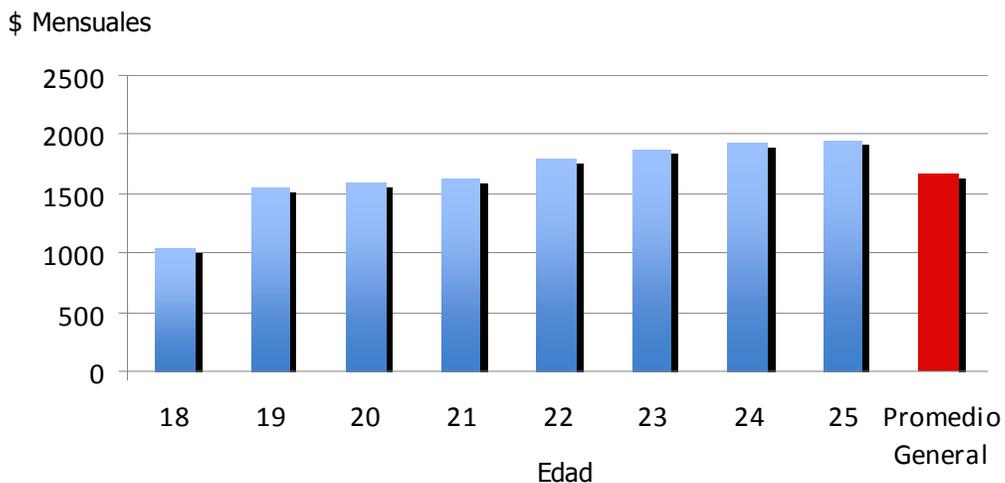
Adicionalmente se utilizó para completar el análisis una base de datos del Banco Credicoop con 60.000 jóvenes que trabajan.

Las conclusiones fueron las siguientes:

### Ingresos

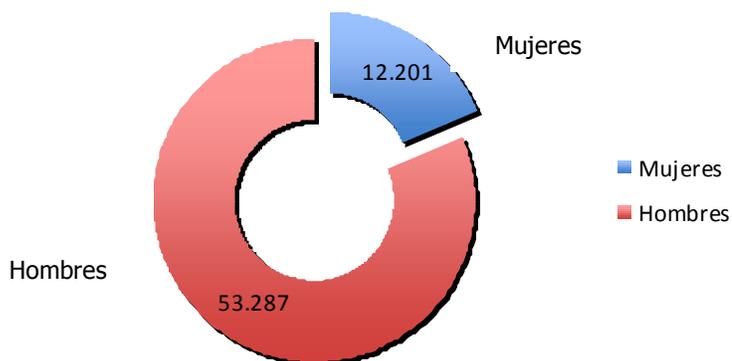
En cuanto a lo ingresos, del estudio ha surgido que aquellos casos que viven con sus padres cuentan con ingresos, por trabajar de “hijo”, entre los \$500 a los \$1.600 mensuales y los que trabajan, en función a los datos extraídos del Banco Credicoop, tienen haberes promedio de los jóvenes ubicados entre \$1.000 a \$1.900 mensuales. A continuación se representa la distribución del ingreso promedio de los últimos 6 meses que representan dicho grupo:

Gráfico 18. Ingresos de Jóvenes con acreditación de haberes en el Banco Credicoop



*Fuente: Banco Credicoop*

Gráfico 19. Cantidad de hombres y mujeres jóvenes que acreditaron haberes en el Banco Credicoop



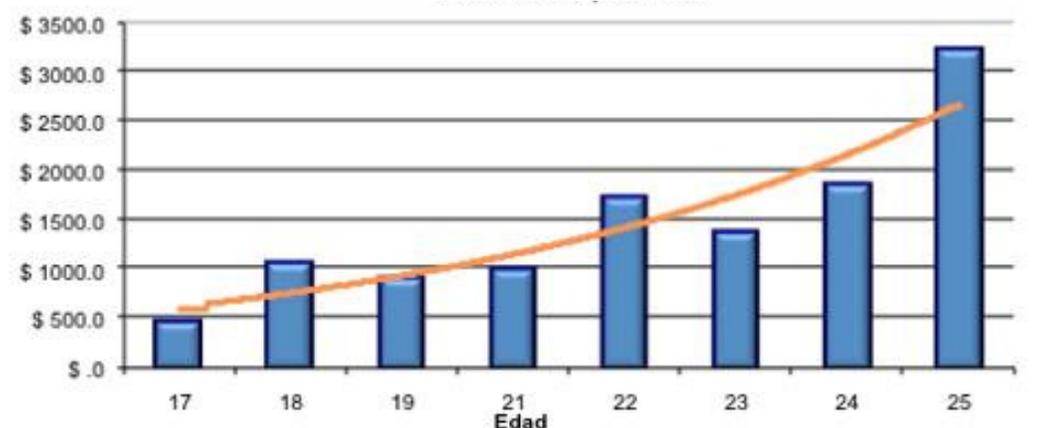
*Fuente: Banco Credicoop*

### Evolución del Gasto por Edad

De la muestra estudiada en la investigación de mercado se pudo comprobar que existe una fuerte correlación entre la edad y el nivel de gasto. Como se puede observar en el cuadro adjunto, esto se da principalmente por:

- La inclusión de los jóvenes al mercado del trabajo que impacta en el poder adquisitivo y el nivel de gasto requerido.
- En aquellos que estudian carreras universitarias tienen gastos adicionales tales como libros, fotocopias, materiales, traslados, cuotas y matriculas, etc..
- Mayor consumo en esparcimiento y vestimenta.
- Mudanza (el 26% de los encuestados informaron vivir solos).

Gráfico 20. Gasto por edad



*Fuente: Encuesta*

Los gastos principales en los jóvenes fueron identificados en:

Vestimenta y Entretenimiento: se puede observar un mayor gasto de las mujeres respecto de los hombres. En cambio los hombres los hacen más en entretenimientos.

Gráfico 21. Gasto de vestimenta y entretenimiento por sexo

Sexo	Promedio de Vestimenta	Promedio de Entretenimiento
F	\$ 351	\$ 314
M	\$ 268	\$ 517
Total general	\$ 329	\$ 367

*Fuente: Encuesta*

Los gastos en actividades deportivas suman en promedio \$225 mensuales, en mayor proporción en el caso de los hombres que de las mujeres:

Gráfico 22. Gasto en Actividad Deportiva

Promedio de Deporte	
Sexo	Total
F	\$ 160
M	\$ 333
Total general	\$ 225

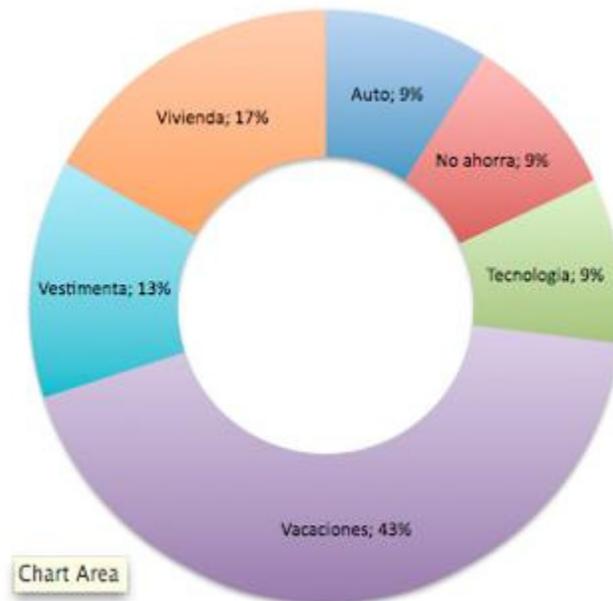
*Fuente: Encuesta*

En traslados dentro de la ciudad los encuestados declararon gastar en promedio unos \$70 mensuales.

### Sus ahorros

Referentemente a los ahorros y a partir del estudio de mercado se pudo observar que los jóvenes comienzan a ahorrar a partir de los 17 años, principalmente influidos por necesidades de consumo de corto plazo como son vacaciones ,vestimenta y tecnología. Temas que concentran el 65% de su gasto.

Gráfico 23. Destino del ahorro de los jóvenes



*Fuente: Encuesta*

Los Jóvenes no confían sus ahorros a los Bancos, sin embargo el 91% de las personas estudiadas declararon ahorrar para conseguir un bien o servicio que planea al corto plazo.

El modelo de consumo de las sociedades modernas genera jóvenes y adolescentes demandantes que dejan de lado la cultura del ahorro cuyo valor persigue que las cosas se deben lograr con esfuerzo para poder valorarlas. Factor que denota preocupación en los padres al momento de educar a sus hijos.

La inflación propia de nuestro país no ayuda en tal sentido, ya que supera ampliamente a la tasa de interés que ofrecen los bancos para depósitos de plazo fijo y este será un proceso que deberá enfrentar el proyecto.

## **2.8 ¿Que necesitan?**

A partir de un estudio realizado a los efectos de esta trabajo se pudo identificar claramente que a medida que avanza la edad de los jóvenes sus intereses y necesidades van variando. Por ejemplo parten de la necesidad de obtener una educación básica e interactuar con las personas de la sociedad en la que se encuentran inmersos, hasta lograr la maduración necesaria para lograr la independencia económica de su hogar paterno a partir de su ingreso en el mercado del trabajo. En el cuadro adjunto se detalla principales hitos que se presentan

en las personas entre 6 a 35 años, esto nos permitirá conocer con mayor detalle las necesidades de las personas en cada etapa de su vida:

Gráfico 24. Necesidades por Rango de Edad

Hitos/ Edad	6 a 13	14 a 18	18 a 22	23 a 25	26 a 35
Mudarse del hogar paterno				X	X
Adquirir un automóvil			X	X	X
Integrarse al Mercado de Trabajo			X	X	
Elegir Carrera o Oficio		X	X	X	
Salidas con amig@s		X	X	X	X
Viajar			X	X	X
Viajes de Egresados	X	x	X		
Educación Básica (Primario y Secundario)	X	X			
Jugar	X	X	X	X	X
Comunicarse con el otro	X	X	X	X	X

*Fuente: encuesta y elaboración propia*

## 2.9 Los Bancos y los Jóvenes

Al relevar la relación de los jóvenes con los bancos, los encuestados manifestaron que las entidades financieras no los consideran como clientes. Se suma a ello la desconfianza que posee este segmento hacia ellos. Por tal motivo se vinculan a una entidad financiera solo cuando se plantea la necesidad de cobrar sus haberes a partir de su ingreso al mercado del trabajo o para pagar algún servicio.

En un trabajo de mercado publicado por la Consultora D'Alessio IROL en 2010 se intento encontrar la vinculación de los jóvenes con los bancos. Dicha investigación arrojó los siguientes resultados:

- Operan y valoran positivamente la banca Internet y móvil.
- Están muy atentos a la posibilidad de utilizar beneficios, siendo buscadores de precios.
- No se auto-califican como un segmento “deseado” por los bancos.
- Los préstamos bancarios no son percibidos como una posibilidad.
- No se perciben como buscados por las entidades financieras para ofrecerles una promoción adecuada a sus necesidades y recursos.

### **3. Resumen del mercado objetivo**

Los jóvenes integran el mercado objetivo del proyecto - Jóvenes entre 16 y 25 años - son 6,3 millones de personas (representan el 27% de la población Argentina) que poseen las siguientes atributos:

El 67% vive en grandes conglomerados urbanos, la Ciudad de Buenos Aires (7,2%), las provincias de Buenos Aires (38,8%), Córdoba (8%,2), Santa Fe (8%) y Mendoza (4,3%).

El 63% tiene acceso residencial a Internet y utilizan este medio principalmente para comunicarse a través de las redes sociales y dispositivos móviles.

Hay 1,6 millones de universitarios que estudian en su mayoría las carreras de abogacía , contador, psicología, administración de empresas y medicina.

Un 22% de la población activa de los jóvenes no consigue trabajo.

Manejan bajos recursos. Aquellos que trabajan ganan entre \$1.000 y \$1.900, en cambio los que trabajan de “hijos” ganan entre \$500 y \$1.600.

Gastan su dinero en entretenimiento, vacaciones, vestimenta y tecnología. Necesitan estudiar y encontrar su primer empleo.

La vinculación a una entidad financiera es pobre; se da por necesidad de cobrar sus haberes a partir de su ingreso al mercado del trabajo o pagar algún servicio.

## **Capítulo 3 Los Bancos y la Oferta:**

### **3.1 La Oferta Bancaria**

Complementariamente y a los efectos de este estudio se realizó una investigación del tipo “Análisis de escritorio” y “comprador incógnita” entre los principales 20 bancos argentinos a los efectos de poder identificar:

- Que productos ofrecen al segmento joven.
- Cual es la presencia institucional en las redes sociales.
- Cual es el grado de desarrollo de Banca móvil.
- Uso de Tarjetas Precargadas.

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Solo 4 Bancos (Rio, Credicoop, Standarbank y Patagonia) abordan a los jóvenes, pero lo hacen con productos y servicios financieros que se ofrecen al público al general brindando como diferenciador la bonificación de comisiones (alta y mantenimiento de cuenta) y beneficios en comercios. En general se enfocan a estudiantes universitarios.

Respecto a la utilización de las Redes Sociales como canal de comunicación directa con los clientes solo 6 Bancos (Galicia, Citi, Standard Bank, BBVA, Hipotecario, Patagonia) realizan acciones de publicidad e imagen principalmente a través de Facebook y Twitter.

A nivel de banca móvil la mayoría de las entidades están realizando acciones para desarrollar este nuevo canal de atención, aunque los avances son superficiales en la materia.

A nivel de tarjetas de crédito precargadas cinco bancos (Nación, Galicia, BVBA Frances, Credicoop, Citibank) ofrecen el producto orientado a que los padres puedan ayudar a sus hijos con la administración de su dinero.

### **3. 1.1 ¿Que Ofrecen los Bancos a nivel de producto?**

#### Banco Santander Río

Ofrece a universitarios hasta 30 años de edad, una cuenta con una tarjeta de débito y/o crédito bajo el nombre “Supercuenta Universidades”. La misma esta bonificada para aquellas personas que estudien en universidades que posean convenios con el banco.

El principal beneficio que ofrecen son descuentos en comercios adheridos, como por ejemplo 15% de descuento los domingos en Freddo. Cabe destacar que las ofertas son las mismas que ofrecen al público en general.

#### Banco Credicoop

El banco ofrece a las personas entre 18 a 21 años la cuenta “joven” bonificada al 50%. Contiene una tarjeta de débito y/o crédito y la posibilidad de utilizar los servicios que ofrece el banco como el acceso al homebanking

También ofrece la tarjeta de Crédito Cabal Universitaria, orientada a estudiantes universitarios de entidades educativas asociadas con el Banco, el requisito para acceder al producto es que acrediten dos años de cursados aprobados. Ofrecen como principal beneficio reintegros del 10% en compras en librerías, disquerías, clubes, gimnasios y transportes terrestres.

Milibreta intentará desarrollar un producto /servicio enfocado al segmento.

#### Banco Patagonia

Comercializa a los estudiantes universitarios una caja de ahorro pesos y una tarjeta débito sin costo de mantenimiento. El clientes se beneficia con los descuentos y beneficios alcanzados por el programa “Club Patagonia”.

Club Patagonia es un programa de puntos donde todos los consumos realizados en las tarjetas suman puntos que luego se pueden canjear por productos disponibles en el catalogo o millas de avión. Las ofertas no están segmentadas.

### Standarbank

El banco más enfocado al segmento, que cuenta con el sitio “Web Cool”, especialmente diseñado para jóvenes de 18 a 27 años, universitarios o en los primeros años de carrera laboral, que permite solicitar en línea gran cantidad de servicios: tarjetas de crédito o débito, seguros de tecnología, seguros de viajes y cajas de ahorro.



Cuenta también con una agenda actualizable de recitales, fiestas, discos, libros y exposiciones que puede ser editada por los usuarios. Además, brinda información sobre los productos y beneficios que ofrece el banco por ejemplo 10% de ahorro adhiriendo el débito automático la cuota de la universidad, 20% de ahorro todos los sábados en bares y restaurantes.

Algunos de los beneficios de los productos son: caja de ahorro bonificada, tarjetas de crédito sin necesidad de que la persona trabaje para comprar notebooks o realizar viajes, préstamos prendarios para acceder al primer 0km y elección de diseño de la tarjeta Visa. Para obtener la tarjeta de crédito el beneficiario debe ser estudiante universitario en curso y acreditar al menos 8 materias aprobadas en la universidad.

### **3.1.2 ¿Que ofrecen los bancos a nivel de Redes Sociales?**

En pleno auge de éstas, los bancos argentinos comienzan a utilizar las ventajas que ofrece la Web 2.0 y el marketing de proximidad para:

- Relacionarse con los clientes actuales y lograr nuevos.
- Canalizar consultas y reclamos.
- Gestionar la reputación y la marca.
- A nivel de servicios y productos brinda la posibilidad de obtener, de primera mano, la opinión de futuros usuarios sobre sus necesidades y demandas.

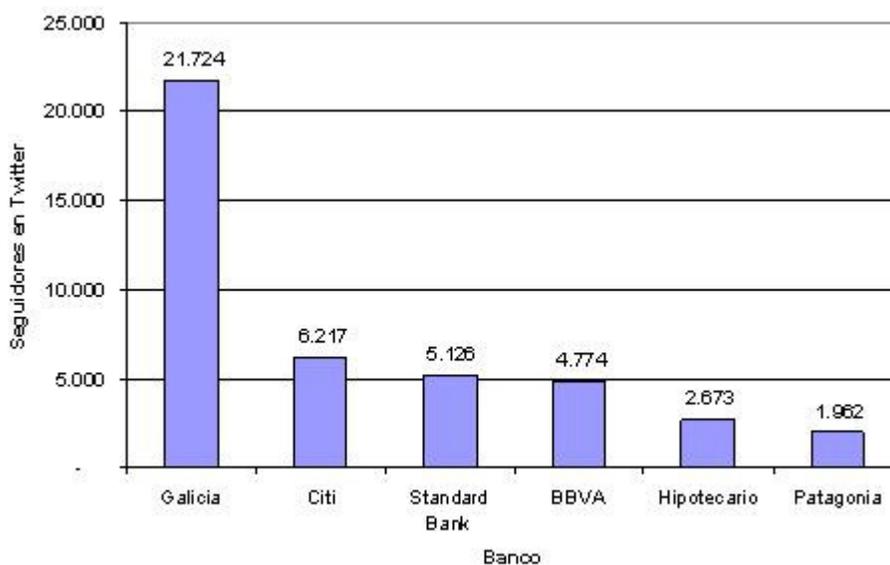
Se ha podido observar que solo 7 de los principales 20 bancos de Argentina poseen presencia en las redes sociales Facebook y Twitter; entre ellos Galicia, BBVA, Frances, Patagonia, Citi, Standard Bank y Banco Hipotecario. Mostrando la desconfianza que hasta ahora tienen los Bancos por las redes sociales.

Algunos de ellos (Galicia, BBVA Frances, Citi, Banco Hipotecario, Patagonia) poseen su propio canal propio en YouTube donde se pueden visualizar contenidos institucionales,

publicidades, instructivos sobre el uso del homebanking y Educación Financiera. Por ejemplo el Banco Galicia ha desarrollado el canal “Cultura Financiera” que tiene el objetivo de brindar respuestas a las preguntas más frecuentes sobre el funcionamiento de los bancos.

La entidad financiera que más uso hace de la red social Twitter es Banco Galicia que posee 21,7 mil seguidores escoltado con bastante diferencia por el Citibank, Standard Bank y el BBVA.

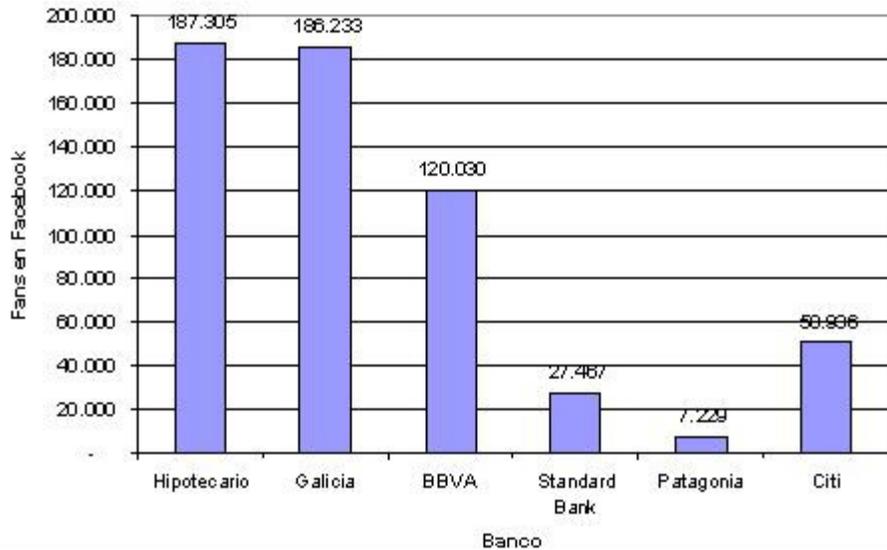
Gráfico 25. Seguidores en Twitter por Banco



*Fuente: Twitter*

En relación a Facebook la red social más popular en Argentina el banco Hipotecario es el Banco que más fans tiene con 187, mil seguidores escoltado muy de cerca por el Banco Galicia y el BBVA.

Gráfico 26. Fans en Facebook por Banco



*Fuente: Facebook*

### 3.3 ¿Que esta pasando en los bancos con la Banca Móvil?

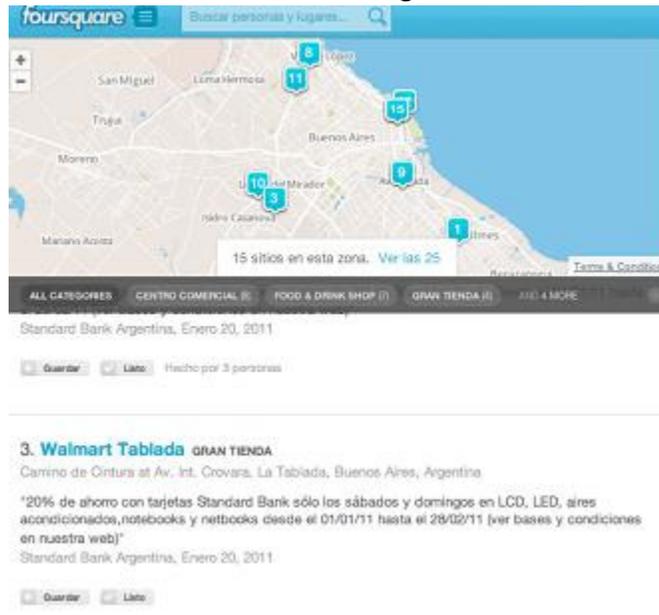
La Banca Móvil es como llevar el banco en el bolsillo en todo momento los 24 días, los 7 días de la semana, los 365 días del año. Para las entidades financieras utilizar los smartphones para realizar transacciones financieras es una manera de expandir los canales tradicionales y llegar a más clientes de modo de adaptarse a una necesidad concreta que existe en el segmento joven, quien interactúan en forma constante con este tipo de tecnología. A continuación se detallan tres ejemplos de desarrollo de banca móvil en Argentina:

#### Standard Bank

Es la primera entidad argentina que ya está haciendo uso de Foursquare.

Foursquare es una red social basada en la geolocalización para dispositivos móviles. La geolocalización permite ubicar geográficamente un dispositivo. La red social permite a los usuarios hacer lo que se denomina en la jerga “check-in”, de esta forma los usuarios pueden obtener y conocer descuentos en comercios adheridos geolocalizados.

Gráfico 27. Beneficios de Standard Bank georeferenciados en foursquare



*Fuente: [www.foursquare.com/standardbankarg](http://www.foursquare.com/standardbankarg)*

### Banco Galicia

Brinda la posibilidad de acceder al mobile banking de forma gratuita, sin necesidad de bajar ninguna aplicación, mediante al navegador web del smartphone. Permite:

- Consultar saldos, movimientos y CBU de tus cuentas.
- Visualizar el vencimiento y los saldos de tus tarjetas.
- Pagar las tarjetas y servicios.
- Realizar transferencias entre cuentas o a terceros.
- Localizar cajeros automáticos.



Actualmente cuenta con versiones adaptadas para Iphone, Blackberry, Android y Windows Mobile.

También se proporciona la funcionalidad de Galicia SMS, aplicación que genera avisos de de los movimientos que se realizan en la cuenta.

### Banco Hipotecario

Desarrollaron un aplicativo para dispositivos móviles que permite buscar descuentos, sucursales y cajeros cercanos a tu ubicación, además de operar desde las cuentas, tarjetas y constituir plazos fijos.

Las Operaciones habilitadas son:

- Consultas de productos activos.
- Consulta de saldos y movimientos.
- Pago de tarjeta de crédito.
- Transferencias entre cuentas misma titularidad y moneda.
- Constitución de Plazos Fijos.
- Buscadores Descuentos permitiendo conocer las promociones destacadas y estar al tanto de los descuentos habilitados.
- Buscadores de Sucursales y Cajeros más cercanos a la ubicación física.

El Banco Hipotecario, no cobra por el uso del servicio y las tarifas de conectividad dependen del plan contratado con el operador móvil. El aplicativo también puede ser utilizado con conexión wifi y se encuentra disponible para dispositivos Iphone y Blackberry. Para poder acceder al servicio el usuario debe habilitarlo desde el homebanking del Banco.

### **3.4 Que esta pasando con la banca joven en otros países**

#### España – “La Caixa”

“La Caixa” es actualmente la tercera entidad financiera de España, y ejerce la actividad bancaria de forma indirecta a través de CaixaBank.

Para brindar servicios financieros a los jóvenes creó el programa “LKXA” un portal exclusivo para personas entre 14 a 25 años ofreciendo productos bancarios y beneficios en: Ocio, Parques temáticos, Restaurantes, Cine, Música, Viajes, Moda, Deporte, Automotores, Sorteos, Estudios, Cultura.

Gráfico 28. Sitio WEB LKXA



Fuente: LKXA

### España BBVA

Creo el sitio blue que ofrece a los jóvenes distintos productos y servicios en función a la etapa que transitan estudiar, trabajar, independizarse y divertirse. En este portal aparte de promocionar los productos financieros del BBVA ofrece buscadores de universidades, becas, empleos, departamentos. Y asesora a los jóvenes como matricularse en la universidad y como conseguir su primer empleo.

Gráfico 29. Sitio Web de BBVA Blue



Fuente: BBVA Blue

## Canada - Common Wealth Credit Union (CWCU)

CWCU es un cooperativa de crédito de Alberta Canada y esta abordando el segmento joven de una manera innovadora mediante una campaña que incluye una caja de ahorro sin gastos ni comisiones y lo más novedoso es la Web Younh&Free Alberta es que creo un medio de comunicación entre la entidad y los jóvenes que emplea las redes sociales más populares. Quizá lo más interesante de esta iniciativa es que, a diferencia de otras entidades, CWCU ha puesto una cara visible a Y&F eligiendo cada año a un portavoz que opera como activista, dinamizador y evangelizador de la entidad, tanto online como en eventos dirigidos a los jóvenes.

Gráfico 30. Sitio Web Young & Free Alberta



*Fuente: Young & Free Alberta*

## Singapur - Frank by OBDC

El Banco OCBC de Singapur creó el producto Frank que ofrece una cuenta bancaria gratuita y más de 100 diseños de tarjetas con diferentes motivos donde los clientes pueden cambiar el diseño de su tarjeta en el momento que desee. Frank se ha asociado con varios comercios minoristas a fin de ofrecer ofertas especiales. Adicionalmente crearon tiendas especialmente diseñadas con un concepto totalmente innovador, para el segmento joven, permitiendo a los clientes explorar, tocar y hacer preguntas sobre los productos a fin de generar un espacio donde puedan discutir sobre sus necesidades financieras. A continuación se puede visualizar el estilo de las tiendas de Frank, exponiendo un concepto totalmente fuera de lo común.

Gráfico 31. Tienda Frank by OCBC con terminal de autoservicio de emisión de tarjetas



*Fuente: Frank by OCBC*

Gráfico 32. Tienda de Frank by OCBC - Catálogo de Tarjetas



*Fuente: Frank by OCBC*

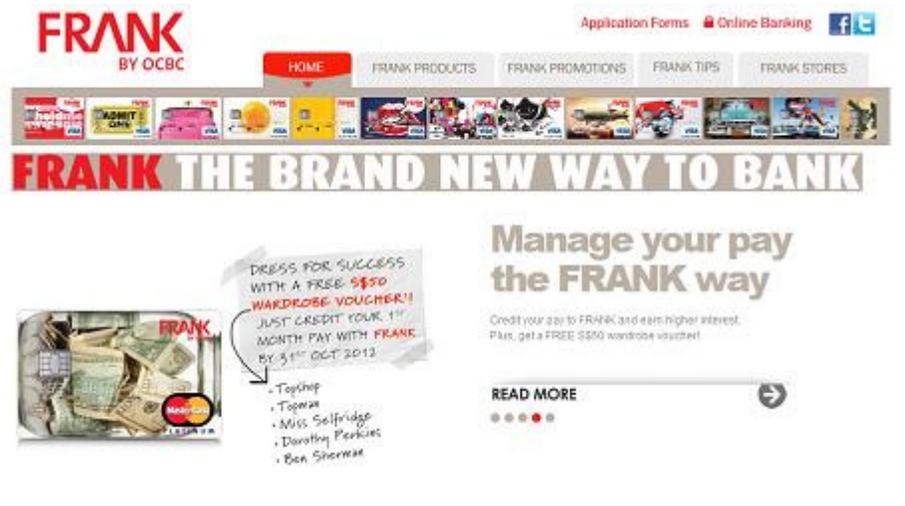
Gráfico 33. Tienda de Frank by OCBC - Tablets que brindan información al cliente



*Fuente: Frank by OCBC*

También diseñaron un sitio Web minimalista para solicitar y promocionar el producto en Internet. Aquí el banco decidió abstenerse a colocar información superflua a favor de un diseño más ágil.

Gráfico 34. Página WEB de Frank by OCBC



*Fuente: Frank by OCBC*

### 3.5 ¿Qué tendencias se avecinan?

Los PFM (Personal Finance Manager) son aplicaciones o plataformas WEB que permiten al usuario controlar y administrar sus finanzas, agregando varias entidades en un solo sitio. Tanto en los EEUU como en Europa donde se encuentran implementados han tenido una buena recepción ya que proporciona al cliente un visión agregada de sus cuentas, consejos sobre formas de ahorro según la evolución de gastos y ayuda al usuario conseguir los objetivos financieros fijados.

El desarrollo de estas herramientas para gestión financiera esta creciendo a ritmos agigantados, ya que vienen a ocupar una necesidad fundamental del consumidos: tener control sobre sus gastos e ingresos.

Ejemplo de Planificadores en EEUU (con la función de agregación de cuentas):

- SmartyPig: Planificador financiero que permite alcanzar un objetivo establecido, en un periodo de tiempo fijado por el usuario, mediante la asignación de capital periódico, o no, a una cuenta ahorro. Cuenta con unas 180.000 visitas mensuales.
- Mint: Planificador financiero y asesor personalizado de productos financieros, tanto online como móvil, que es visitado unas 8,9 millones de veces al mes.
- JustThrive: este planificador, ayuda al usuario a planificar sus gastos mensuales y a adquirir los productos y servicios financieros que más se ajusten a sus necesidades.

Una creciente utilización de los PFM podría llegar a significar que los sitios Web de los bancos (incluida la Banca Internet) pasarían a ser un commodity, ya que existirán Sitios Externos que se conecten a los bancos para obtener información y desplieguen, agreguen y analicen de manera mas eficiente y mas útil que los propios bancos.

Los sitios P2P (Person to Person lending) nacen con el deseo de dar más transparencia, un control donde se invierte y ventajas económicas tanto para prestamistas como para prestatarios.

Los P2P Son plataformas online que ponen en contacto a personas físicas que buscan tomar dinero prestando con aquellos que desean prestar dinero, facilitando su comunicación y la posibilidad de llegar a un acuerdo mediante una subasta u otras formas, donde:

- Los clientes que reciben dinero se benefician del acceso a financiación o simplemente de tipos de interés más bajos.
- Los clientes dispuestos a prestar el dinero se benefician de una remuneración de dinero muy superior a la concedida por los bancos.

Los beneficios y riesgos incurridos por ambas partes parecen no estar del todo equilibrados

- Para la persona que solicita el prestamos: el riesgo es no lograr la totalidad del dinero solicitado
- Para el prestamista: se enfrenta a múltiples riesgos (fraudes, morosidad, desaparición del sitio de Internet, etc.)

Estos son nuevos productos que surgen de la utilización de redes sociales que desintermedian la acción de los Bancos.

Según alcanzan mayor tamaño, los entes reguladores donde están implementados estos negocios empiezan a mirarlos con desconfianza llegando a incluso a cerrar su posibilidad de operar ya sea por protección al consumidor o por lobbies realizados por los bancos tradicionales.

Ejemplos de P2P:

- Weemba: Plataforma online que pone en contacto a personas que buscan un préstamo con entidades financieras. Actualmente Opera en Argentina.
- Zopa: Plataforma online inglesa que pone en contacto a personas que buscan un préstamo con personas que están dispuestas a prestar dinero.
- Otros Ejemplos en EEUU: Lendin Club, Prosper.

Los group found son sitios que permiten a las personas generar sus propias campañas a fin de obtener dinero llevar a cabo un proyecto o idea que van desde películas, ideas de negocios hasta obtener fondos para mejorar la salud de un familiar. Ejemplos de group found en la red son Crowdfunder y indiegogo.

Los nuevos participantes del sistema financiero actúan sin un marco legal claro ( ya que no son entidades financieras) que poseen una gran capacidad de innovación y rapidez de maniobra superior a la de las instituciones financieras tradicionales con límites muy estrictos de actuación al tratarse de un sector estratégico de la economía muy regulado.

El mayor impedimento a la innovación por parte de la banca es producto de la regulación de los Bancos Centrales y su propia mentalidad conservadora que lo limita a la hora de identificar nuevas formas de aportar valor al consumidor. También están afectados por su gran tamaño y su estructura organizativa actúan como barreras de entrada para ser innovadores.

El liderazgo de la innovación centrado en la experiencia del cliente, en manos de grandes empresas de tecnología (PayPal, Facebook, Google), podría cambiar el mercado bancario

haciendo que sean estas las que lideren el contacto con el cliente, mientras que los bancos tradicionales servirían como “ back-office “ transaccional posibilitando la interacción. Pero los nuevos participantes en el sector financiero carecen de la solvencia, fiabilidad y credibilidad necesarias para un gran número de potenciales clientes, por lo que los bancos tradicionales tienen una gran oportunidad.

#### Avances tecnológicos en telefonía celular que van a impactar en la Banca

Con la llegada de la nueva tecnología 4G <sup>13</sup> la rapidez de internet en los dispositivos móviles van a igualar a la ADSL<sup>3</sup> que ofrecen las líneas fijas.

Una red 4G más rápida, junto a los procesadores cada vez más potentes y pequeños, las pantallas más grandes y de alta calidad y otras tecnologías como GPS<sup>4</sup> o NFC<sup>5</sup> (Near Field Communication) van a impulsar fuertemente a la movilidad.

Dentro lo que es la banca se podrán vislumbrar las siguientes tendencias:

- Realidad Aumentada: La Realidad Aumentada es el enriquecimiento de la realidad física con información digital. A través de la pantalla de los dispositivos móviles, los usuarios serán capaces de obtener mucha más información de lo que sus ojos pueden ver por sí solos.

Por Ejemplo en España La Caixa ha puesto en manos del usuario una aplicación que le permite localizar las oficinas y cajeros de la Caixa viendo su posición superpuesta a la imagen que aparece en la cámara del móvil, y la distancia a la cual se encuentran.

---

<sup>13</sup> 4g En telecomunicaciones, 4G son las siglas utilizadas para referirse a la cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil. Es el sucesor de las tecnologías 2G y 3G proveer velocidades de acceso mayores de 100 Mbps en movimiento y 1 Gbps en reposo, manteniendo una calidad de servicio (QoS) de punta a punta de alta seguridad que permitirá ofrecer servicios de cualquier clase en cualquier momento..

<sup>3</sup> ADSL Es una tecnología de acceso a Internet de banda ancha, lo que implica una velocidad superior a una conexión vía módem

<sup>4</sup> GPS (Global Positioning System: sistema de posicionamiento global) o NAVSTAR-GPS1 es un sistema global de navegación por satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona o un vehículo con una precisión hasta de centímetros.

<sup>5</sup> NFC (Near Field Communication) una tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos a menos

- Pago desde el móvil: Si las tarjetas de crédito consiguieron que no fuese necesario llevar dinero encima, parece que ahora, los dispositivos móviles, van a evitar el cargar con las tarjetas. Ya sea mediante orden por SMS o email, o por proximidad utilizando el terminal de teléfono como una tarjeta de crédito en la que se computa la compra mediante una tecnología parecida al bluetooth, denominada "Over The Air" (OTA), "Near Field Communication" (NFC) o código QR

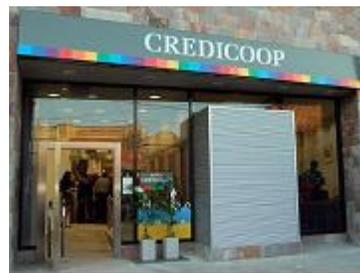
Por ejemplo Google lanzo en 2012 el proyecto "Google Wallet" , un sistema de pago móvil basado en la tecnología NFC. La idea se basa en asociar las tarjetas de crédito en el sistema y que los comercios adheridos cuenten con el postnet de pago lector de NFC Paypass Wallet de Martercard. Actualmente se encuentra implementado solo en los Estados Unidos.



## Capítulo 4 - Credicoop:

### 4.1 Origen del Banco

En 1976 se eliminaron las cajas de crédito, afectando al sector cooperativo. Ello impulsó una acción defensiva que llevó a la fusión de las cooperativas de crédito con el fin de sobrevivir, dando origen al Banco Credicoop en 1979, a partir de la fusión de las 44 instituciones de crédito cooperativas, algunas de las cuales habían sido creadas a principios del siglo XX.



### 4.2 Actividades

El Banco Credicoop es una cooperativa y por lo tanto, una empresa sin fines de lucro guiada por los principios de la solidaridad y la ayuda mutua. A diferencia de lo que sucede en las empresas, en las que los votos dependen de la cantidad de capital que haya aportado cada socio, en Credicoop, debido a su condición cooperativa, cada asociado tiene derecho a un voto. El banco tiene 249 filiales en todo el país, y en cada una de ellas funciona y es dirigida a través una Comisión de Asociados que colaboran con el Consejo de Administración del Banco.

Credicoop forma parte del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y de la Asociación Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA),. Internacionalmente, es miembro de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Confederación Internacional de Banco Populares (CIBP). Actualmente es el banco cooperativo más grande de America Latina.

Por sus principios históricos, ha orientado sus acciones a las pequeñas y medianas empresas y a la banca de personas. Dentro de su gestión debe destacarse la actividad educativa y cultural del banco desarrollada a mediante el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

### **4.3 Misión**

La misión del banco es: *“Ofrecer servicios financieros eficientes y de calidad a sus Asociados, otorgando particular importancia a la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas, a las cooperativas, a las empresas de economía social y a las personas; localizados tanto en los grandes centros urbanos como en las pequeñas poblaciones de nuestro país. Los depósitos captados son revertidos prioritariamente en financiaciones en la misma localidad”.*

### **4.4 Principales Indicadores**

Como resultado de su participación en el Sistema Financiero Argentino se ubica en el 8° lugar en depósitos con una cartera de 17,1 miles de millones de pesos, en un 10° en prestamos, equivalente a una cartera activa de 10,7 miles de millones de pesos y un 12° lugar en patrimonio con 1,5 miles de millones de pesos.

Actualmente el Banco Credicoop posee 250 sucursales distribuidas en todo el país, 1 millón de cuentas particulaes, 375 mil cuentas corrientes empresas y cuenta 300 mil comercios adheridos a la red Cabal.

### **4.5 Desarrollo de Banca Joven**

Respecto al desarrollo de la banca joven de Credicoop ha incorporado cerca de 100<sup>14</sup> mil asociados con edades ubicadas entre 18 y 25 años. El 93% de ellos tienen una baja reciprocidad con la entidad, producto de sus ingresos y de un vínculo exclusivo a partir de la acreditación de haberes.

Dentro de los casos con nivel de actividad se identificaron 65 mil personas entre los 18 a los 25 años con cajas de ahorros activas (incluyendo tarjeta de débito) que operan de la siguiente manera:

- El 6% (3.9 mil personas) tiene líneas de crédito activas cuyo destino principal son los prestamos personales (Automóvil, viajes, etc.) y hipotecarios para adquisición de primera vivienda.

---

<sup>14</sup> Cifras a septiembre de 2011

- El 9% (5,8 mil personas) utiliza la banca Internet para principalmente para consultar saldos, pagar tarjetas de crédito , realizar transferencias a terceros y pago de servicios.
- El 28% (18,2 mil) tiene una tarjeta de Crédito activa.
- No utilizan el plazo fijo como método de ahorro. Las personas que realizaron esta operación es muy baja (menos del 1%) respecto cantidad de personas con cajas de ahorros activas.
- Las mujeres utilizan la tarjeta de crédito y débito Cabal para consumir principalmente en los rubros de indumentaria, supermercados y farmacias/ perfumería/ estética y en cambio los hombres orientan sus consumos en supermercados/ hipermercados, indumentaria, artículos y servicios para el hogar.

Gráfico 35 Mujeres –Consumos mensuales en tarjeta de crédito y débito Cabal

Rubro	Cantidad de Consumos	%
Indumentaria	1604	31%
Supermercado/ hipermercado	960	19%
Farmacias / Perfumería / Estética	402	8%
Artículos y servicios para el hogar	293	6%
Electrodomésticos / Computación	293	6%
Telefonía Celular	231	4%
Artículos para Deportes	218	4%
Otros	1188	23%
<b>Total general</b>	<b>5189</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Banco Credicoop*

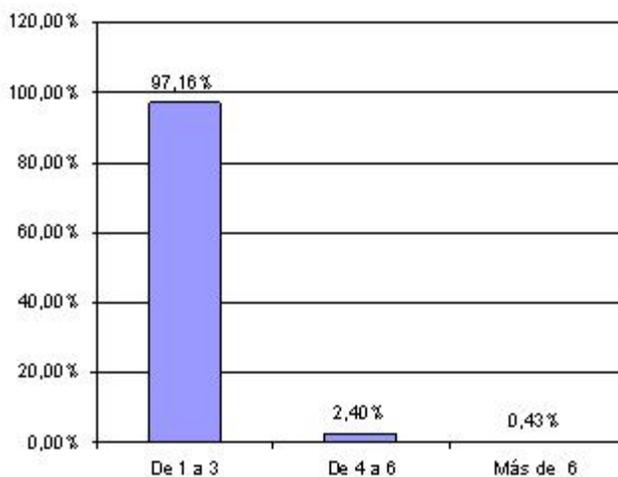
Gráfico 36 Hombres – Consumos mensuales en tarjeta de crédito y débito Cabal

Rubro	Cantidad de Consumos	%
Supermercados/ Hipermercados	1973	21%
Indumentaria	1556	16%
Artículos y servicios para el hogar	790	8%
Artículos Deportivos	733	8%
Electrodomésticos/ Computación	689	7%
Combustible	676	7%
Telefonía Celular	473	5%
Automóvil (Combustible, Peajes, Reparaciones, etc)	411	4%
Otros	2279	24%
<b>Total general</b>	<b>9580</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Banco Credicoop*

- Respecto al uso de las tarjetas de débito y crédito el 97% las utiliza para realizar entre 1 y 3 consumos por mes

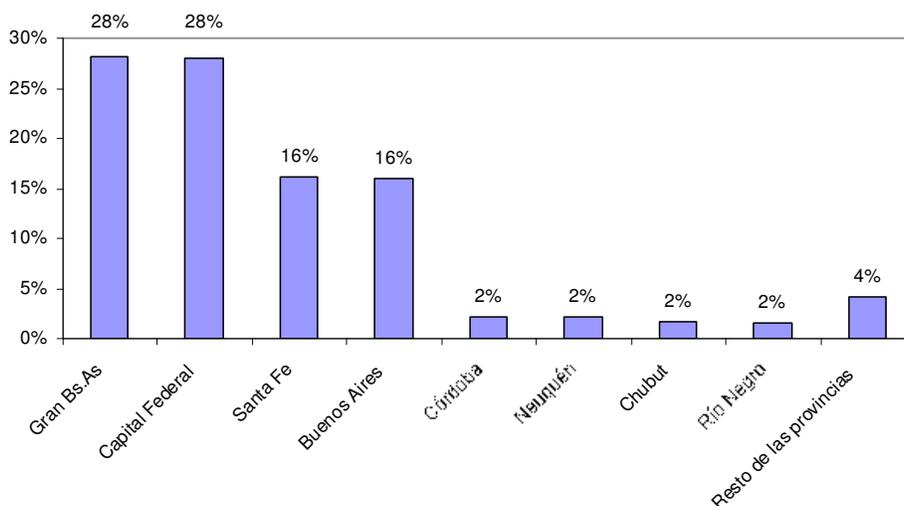
Gráfico 37 Cantidad de Consumos Mensual



*Fuente: Banco Credicoop*

- Las tarjetas de débito y crédito las utilizan en las siguientes zonas Capital Federal (28%) y Gran Buenos Aires (28%), Santa Fe (16%) y Buenos Aires (16).

Grafico 38 Consumo por Zonas



*Fuente: Banco Credicoop*

#### **4.6 Otras acciones desarrolladas por el banco en el segmento joven**

##### Portal Universatil

El Banco Credicoop, en el marco del producto “ Tarjeta Cabal Universitarias”, diseñado para estudiantes centros de altos de estudios asociados al banco y para dar sustento a las necesidades del segmento se desarrolló un administrador de contenidos cuya finalidad es ofrecer información sobre Becas, Carreras, Cursos, Empleos, Subsidios o subenciones, universidades y carreras de , junto a una agenda de eventos tales como actualizaciones profesionales o seminarios.



Si embargo el portal posee debilidades que serian cubiertas mediante el proyecto Milibreta.

- Solo detallan links a sitios externos de becas, cursos y carreras.
- Hay poca visibilidad en los buscadores de internet.
- A los beneficiarios de las tarjetas Cabal Universitaria se les ofrecen los mismos productos que al público en general.
- Apartados del sitio sin contenidos desarrollados.
- Contenidos estáticos, que se refrescan con baja frecuencia.

##### Emprendedor21

Creo Emprendedor21 con el objetivo de generar encuentros virtuales, donde universitarios pueden encontrarse con expertos, para que estos puedan ayudarlos en la creación de emprendimientos, y para mejorar la formación. Se aportan herramientas para crear emprendimientos y junto a guías para la creación de empresas. A través de dicho sitio el Banco promociona créditos de Inversión y Evolución<sup>15</sup> destinados a emprendimientos llevados a cabo por profesionales, estudiantes avanzados, graduados recientes, docentes y no docentes pertenecientes a las Instituciones adheridas al Programa. Los mismos destinados a la creación de empresas o a su cambio de escala –si ésta no tuviera más de 3 años de funcionamiento. El proyecto esta muy bien encarado, Milibreta tendrá el objetivo de desarrollar y potenciar dicho servicio.

---

<sup>15</sup> Actualmente hay 14 créditos instrumentados vigentes al 2012 por un monto total de \$560 mil.

## Crédicoop Bumerang

Para la búsqueda externa de nuevos puestos a cubrir en el banco, se desarrolló el portal “Credicoop Bumerang” que brinda la posibilidad cargar el curriculum y postularte en las ofertas de empleo disponibles para aquellas personas que quieran integrarse a la empresa cooperativa.

Milibreta pretende potenciar esta herramienta generando una bolsa de trabajo para que los jóvenes se integren al mercado del trabajo, las ofertas serán para cubrir nuevos puestos en las empresas del Grupo Credicoop como de las empresas socias que operan con el Banco<sup>16</sup> y que poseen un alto grado de afinidad con la entidad.

Grafico 39 Consumo por Zonas



The image shows a screenshot of the Credicoop Bumerang portal. At the top left is the logo for BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO. To the right is a photograph of four people in business attire. Below the logo and photo are two buttons: 'OPORTUNIDADES LABORALES' and 'INGRESAR CV'. The main heading is 'BIENVENIDO'. Below this is a block of text describing the bank's mission and values. To the right is a login section titled 'USUARIOS REGISTRADOS' with fields for 'Usuario' and 'Clave', and a button 'Enviar consulta'. At the bottom right of the login section is a link: '¿Olvido su clave? Haga click aquí'.

*Fuente: Banco Credicoop*

<sup>16</sup> Actualmente el Banco Credicoop posee 109 mil empresas asociadas con productos activos

## Capitulo 5 Propuesta

### 5.1 Propuesta de Valor

Milibreta tendrá la misión de desarrollar un nuevo vínculo entre la banca y los jóvenes, transformando la actual banca tradicional a una nueva forma de hacer las cosas en forma moderna, sencilla, eficaz y principalmente cubrir la demanda de valor del segmento.

La misión del proyecto estará soportada mediante los siguientes valores estratégicos:

Confiabilidad: Las operaciones que se realicen deben ser seguras.

Rapidez: las transacciones se deben realizar lo más rápido posible.

Disponibilidad: para todas aquellas personas mayores a 16 años que residan y consuman en la República Argentina. Para poder acceder deberá contar con una conexión a internet. Los dispositivos que se necesitan podrán ser PC o Laptop, Tablet o Smartphone.



Intercambio Social: compartir a través de redes sociales como Facebook y Twitter tus actividades en milibreta.

Transparencia: los usuarios deben contar siempre con acceso a la información y tener control de ella.

Eximidos de costo: de comisiones de apertura y mantenimiento para el usuario.

Creando valor: siendo una herramienta de administración financiera y servicios innovadora de fácil acceso, intuitiva y divertida orientada al segmento joven.

Diseño: simple orientado a la navegación de usuario .

Fácil. Realiza la apertura y todos las operaciones online evitando los formalismos, burocracia y necesidad de ir a una sucursal bancaria.

Aprender: brindar herramientas y información para fomentar la educación financiera.

## **5.2 Otras Características del Producto**

¿Cuales son las características principales de milibreta?

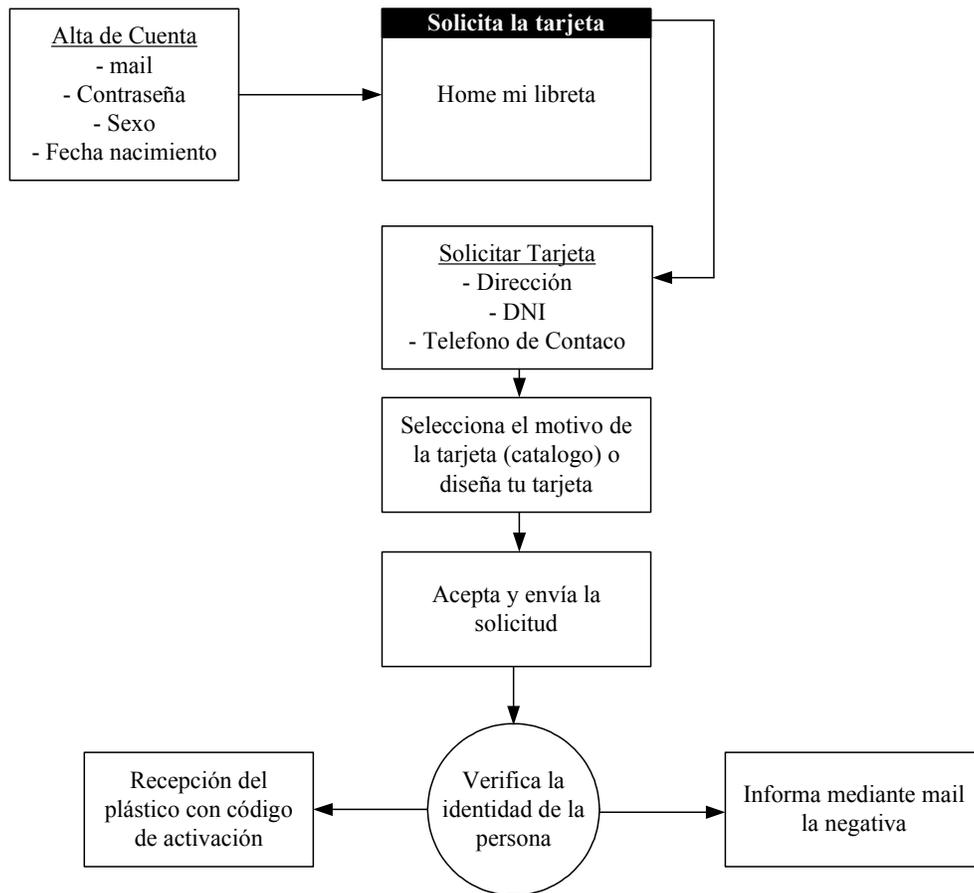
- Apertura y administración de la cuenta online.
- Posibilita seleccionar el diseño de la tarjeta y utilizarla para extraer dinero en cajeros automáticos (ATM), compras en comercios y realizar compras por internet.
- Desarrollo de descuentos y promociones orientados al segmento haciendo uso del poder de compra colectiva de los usuarios.
- Proyectos de Ahorro.
- Programa de fidelización en función a la utilización del Servicio.
- Descuentos en comercios adheridos al Banco Credicoop (especiales para el segmento).
- Comunidad para aprender sobre el uso del dinero.
- Colaborar en proyectos solidarios.
- Buscar empleo y universidad.
- Infografías de evolución del consumo y ahorro.
- Atención telefónica 365 x 24.
- Pagos Mviles desde Comercios Habilitados para operar con milibreta.
- Vincular la Tarjeta Cabal Universitaria.
- Desarrollar emprendedores
- Jugar
- Recibir educación financiera

### 5.3 ¿Cómo se activa una cuenta de milibreta?

Para realizar la apertura online de milibreta se deberán llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Realizar el alta de la cuenta.
2. Solicitar la Tarjeta Milibreta.
3. Verificar la identidad de la persona.
4. Envío de tarjeta al usuario.

Gráfico 40. Flujograma de alta de cuenta online



### Paso I - “Alta de Cuenta”.

Desde la página principal el potencial cliente podrá conocer que es milibreta y como es el funcionamiento del sitio. A partir de allí seleccionando la opción “Registrate” el sistema solicitará al usuario la siguiente información:

- Correo Electrónico.
- Confirmar correo electrónico.
- Contraseña.
- Sexo.
- Fecha de Nacimiento.
- Aceptar los términos y condiciones: Será en dicho paso que se detallan las condiciones para realizar la apertura de cuenta como por ejemplo mayor a 16 años y residente en la República Argentina.

Gráfico 41. Portal de Milibreta



## Paso II –“ Solicitud de Tarjeta”.

De querer gestionar la tarjeta de milibreta el usuario completará la siguiente información adicional:

- Tipo y Número de Documento.
- Nivel de Estudio
- Colegio/ Universidad
- A través de que medio conociste milibreta.
- Información de Contacto: domicilio, email y teléfono de contacto
- Selecciona el motivo de la tarjeta del catálogo o editarla permitiendo subir su foto
- En caso de ser menor a 18 años se solicitará que ingrese el nombre, apellido, DNI del padre o tutor.

Al cargar esta información el sistema enviará un correo electrónico al usuario, desde su cuenta de correo seleccionará un link para activar el proceso emisión de la tarjeta.

## Paso III –“ Verificación de Identidad”.

El sistema validará que el DNI sea correcto, la dirección y que la persona no tenga una cuenta abierta. En caso de encontrar información incorrecta se informará la negativa del trámite.

## Paso IV –“ Envío de Tarjeta”.

Al domicilio informado se enviará via correspondencia la tarjeta precargada. con su correspondiente código de activación, que será ingresado por el titular en la cuenta web a fin de poder disfrutar los beneficios de milibreta. La cuenta contará con un límite de saldo de \$5000 y de querer ampliar dicho valor, el usuario deberá remitir via electrónica o mediante correspondencia información adicional y una fotocopia del DNI

Con el objetivo de realizar micropagos la tarjeta contará en el reverso con un código QR con la información de la cuenta.

## 5.3 Milibreta WEB

### 5.3.1 Pagina Principal de Milibreta

Permite previsualizar el estado de la cuenta, tarjeta cabal universitaria (en caso de poseer) estado de los proyectos de ahorros, información resumida de la actividad del usuario, descuentos y ofertas y acceder a al menú del sistema.

Gráfico 42. Pantalla principal de Milibreta.



### 5.3.2 Transacciones

Desde el modulo de transacciones se podrá:

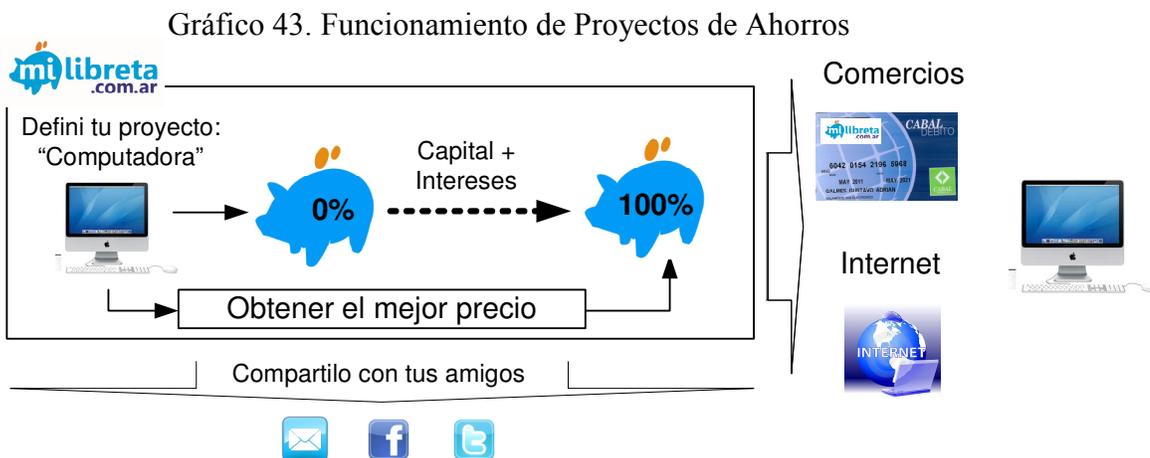
- Enviar / Recibir dinero a una cuenta bancaria o otra cuenta de milibreta.
- Carga. Se podrá de asociar una tarjeta de crédito o debito bancaria, transferencia o mediante efectivo imprimiendo cupones de pago que se pueden abonar en cualquier centro de pagofácil
- Pago de servicios. El usuario se podra adherir para pagar los servicios que tiene a su cargo.

### 5.3.3 Proyectos de Ahorro

Milibreta permite ahorrar para lograr tus proyectos como comprar una bicicleta, consolas de juegos y permite juntar dinero para determinados eventos como cumpleaños, graduaciones, viaje de egresados, etc y ofrecerá la posibilidad de compartir a través de internet y redes sociales tus proyectos de ahorros así amigos/ familiares pueden aportar a la cuenta (por ejemplo viajes de fin de curso).

Al saber de ante mano el destino del ahorro se pueden obtener descuentos a partir de empresas asociadas, en las cuales el banco puede direccionar el consumo. Permitiendo a los usuarios obtener mejores precios potenciando el valor del ahorro a través de compras colectivas.

Los fondos depositados van a ser administrados por el Banco Credicoop, donde al usuario se le acreditarán en su proyecto de ahorro los intereses generados en función al tiempo y al dinero que se depósito para el proyecto de ahorro.



El probable que mientras existan procesos inflacionarios como el que vivimos el producto no sea tan fuertemente demandado, pero deberá estar disponible para cuando el país controle la tasa de inflación dado que uno de los objetivos del proyecto es fomentar el ahorro y la cultura financiera.

### 5.3.4 Infografía de Consumo

Milibreta generará gráficos para que el usuario pueda realizar el seguimiento de sus gastos y ingresos.

### 5.3.5 Alertas

A través del teléfono móvil o de su correo electrónico se podrá recibir todo tipo de información relacionada a la cuenta o tus amigos . Por ejemplo vencimiento de pagos, cumpleaños, eventos, etc.

### 5.3.6 Club Milibreta

Una vez registrado en milibreta el usuario será miembro de Club Milibreta que permitirá al usuario disfrutar de los siguientes beneficios:

#### Comunidad

La comunidad de milibreta ofrecerá material multimedia y juegos para aprender conceptos de educación financiera.

#### Proyectos solidarios y socio culturales

A entidades validadas (universidades, centros culturales, institutos universitarios, etc.) se permitirá generar proyectos solidarios con un beneficiario como puede ser juntar dinero para una entidad con fines sociales o con varios beneficiarios como es un viaje de estudios de un colegio.

Gráfico 44. Proyectos Solidarios y Socio Culturales



### Estudiar y Buscar Empleo

Esta funcionalidad tiene el objetivo de cubrir las principales necesidades de los jóvenes, que son estudiar o conseguir trabajo.

- Mi Estudio: milibreta ofrecerá información de Carreras, Cursos y Becas para ayudar a los jóvenes encontrar su vocación. También se desarrollará un blog donde podrán compartir experiencias, conocimientos y opiniones sobre aspectos relacionados.
- Mi Trabajo: Milibreta brindará herramientas para facilitar la búsqueda de trabajo, para alcanzarlo se publicará información sobre algunos aspectos relevantes: la manera de redactar un curriculum o como presentarse a una entrevista. Se desarrollará una bolsa de empleo, publicando ofertas del Banco y de las empresas asociadas al mismo.
- Mi Emprendimiento: Publicitar el sitio Emprendedor21 y generar talleres de emprendimientos, a fin de ayudar a los jóvenes a llevar adelante sus planes de negocio.

### Descuentos en compra en comercios

Al ser miembro del club milibreta se podrán acceder a todos los beneficios y promociones especialmente diseñadas para el segmento joven como por ejemplo:

- 10% descuento en librerías, disquerías, gimnasios
- 50% de descuentos en espectáculos promovidos por el Centro Cultural de la Cooperación
- 2 x 1 en Cines.

### Programa de Puntos

Se va a desarrollar un programa de acumulación de puntos a través de los consumos y operaciones realizadas en milibreta. Los puntos se van a generar a partir de realizar las siguientes actividades:

- Consumos con Tarjeta/ milibreta QR en comercios.
- Consumos en internet
- Generar Proyectos de Ahorro.
- Obtener referidos.
- Transferencias entre cuentas de milibreta

- Aporte a proyectos solidarios.
- Pago de servicios.
- Cursos de Educación Financiera realizados.
- Juegos.

Los puntos se pueden cambiar desde la web de milibreta, donde el usuario podrá realizar todas las operaciones como consultar y canjear los puntos en los siguientes rubros de interes para los jovenes:

- Indumentaria
- Belleza y Salud
- Entretenimiento
- Vida Nocturna
- Articulos Deportivos
- Electrónica
- Articulos para el auto. Gomeria, etc
- Gastronomía
- Librería y Juguetes
- Tiempo Libre
- Productos Financieros

Al canjear los puntos se obtendrá un porcentaje de ahorro en el producto/ servicio seleccionado.

A fin de potenciar esta funcionalidad se pretende desarrollar convenios y vínculos con distintas empresas que operan con el Banco Credicoop, con el proposito de brindar el servicio de publicitar los productos y servicios a cambio de obtener el precio más bajo para nuestros usuarios. Las promociones que se publiquen deben estar orientadas exclusivamente al segmento objetivo.

#### Noticias y Calendario de Eventos

Se generaran noticias de actualidad y fechas de eventos personalizados en función al perfil del usuario

## 5.4 Milibreta Móvil

Una vez registrado en el sistema, el usuario podrá acceder en forma gratuita a Milibreta desde su teléfono móvil. El usuario contará con las siguientes funcionalidades disponibles desde su teléfono:

- Consultar saldos, movimientos y puntos.
- Generar código QR de la cuenta. Para pagos móviles en comercios habilitados, por ejemplo podrán utilizar su celular para hacer compras y pagar sus comidas en los comercios afiliados dentro del recinto universitario.
- Consultar y generar proyectos de ahorro
- Realizar transferencias entre cuentas o a terceros y pagar servicios
- Localizar beneficios.

Gráfico 45. Diseño de Milibreta Móvil.



## 5.5 Milibreta QR - Comercios

Milibreta QR una aplicación que permite a los comercios cobrar sin necesidad de contar con una terminal de punta de venta (POS) y recargar la cuenta vital. El objetivo es abordar el mercado de micropagos (ej. Librerías de las universidades, Quioscos, Boliches, etc) con un producto innovador, rápido y de fácil acceso. Los comercios que deseen



operar con esta herramienta deben poseer una cuenta activa en el Banco Credicoop para bajar la aplicación en su móvil o PC en forma gratuita.

### 5.5.1 ¿Cómo funciona Milibreta QR - Comercios?

#### Operación de Compra.

1. El titular de la cuenta se presenta a un comercio que posee Milibreta QR para la adquisición de un producto o servicio.
2. El vendedor ingresa, mediante un celular o PC con acceso a Internet a la aplicación Milibreta QR, ingresa a la opción cobrar y captura el código impreso en la tarjeta del cliente o desde el código QR generado desde la aplicación Milibreta Movil.

Al capturar el sistema detallará la información de la persona:

- Nombre y Apellido
- Tipo y Documento
- Numero de Tarjeta
- Fecha Emisión y Fecha de Vencimiento

A screenshot of the Milibreta QR application interface. The screen displays a form for capturing customer information. The fields include: 'Nombre y Apellido: Ignacio Otero', 'DNI: 22.111.333', 'Número de Tarjeta: 1112223333444', 'Fecha de Emisión: 01/01/2010', and 'Fecha de Vencimiento: 01/01/2013'. There are also input fields for 'Código Seguridad' and 'Importe', and an 'Aceptar' button at the bottom.

3. El vendedor deberá validar que la persona que se presenta es quien dice ser, mediante la presentación del DNI, Pasaporte, etc.
4. Verificada la identidad ingresará el monto de la compra. Al aceptar la operación se realizará el débito.
5. Como acuse de recibo se pretende enviar un mensaje de texto (SMS) o correo electrónico al comprador para corroborar que la operación se realizó satisfactoriamente.

### Operación de Carga.

1. El titular de la cuenta se presenta a un comercio que posee Milibreta QR para la carga de la cuenta virtual
2. El vendedor ingresa, mediante un celular o PC con acceso a Internet a la aplicación Milibreta QR, ingresa a la opción cargar y captura el código impreso en la tarjeta del cliente o desde el código QR generado desde la aplicación Milibreta Movil.

Al capturar el sistema detallará la información del la persona:

- Nombre y Apellido
  - Tipo y Documento
  - Numero de Tarjeta
  - Fecha Emisión y Fecha de Vencimiento
3. El vendedor deberá ingresar el monto de la carga y al aceptar la cuenta virtual se cargará
  4. Como acuse de recibo se pretende enviar un mensaje de texto (SMS) o correo electrónico al comprador para corroborar que la operación se realizó satisfactoriamente.

### **5.6 Ventajas Competitivas**

Milibreta pretende direccionar y potenciar las ventajas competitivas que posee el grupo Credicoop para abordar el segmento de jóvenes y adolescentes segmento que no se encuentra desarrollado por otros bancos del sistema financiero.

A continuación se detallan las capacidades que posee el banco para el desarrollo de este nuevo producto:



#### Emisora de Tarjetas de Crédito – CABAL:

Cabal es una emisora de tarjetas de crédito, debito y precargadas que cuenta con 300.000 comercios adheridos a su red. También se pueden hacer transacciones en Argentina desde cajeros de las red Banelco y Link

Lo servicios necesarios de cabal para llevar a cabo MiLibreta son los siguientes:

- Tarjetas precargadas y personalizadas
- Acceder a Red de Comercios

- Procesamiento de transacciones
- Soporte en Atención Telefónica a Usuarios y Comercios
- Envíos por correspondencia

#### Turismo Cabal:

Turismo Cabal es una empresa orientada a brindar servicios turísticos a los asociados del Banco Credicoop.

Se pretende con Milibreta generar ofertas de paquetes turísticos diseñados para los jóvenes por ejemplo viajes de fin de curso.

#### RCC (Red de Cooperativa de Comunicaciones)

RCC es una empresa que brinda servicios de desarrollo de sitios Web con orientación al comercio electrónico, medios de pago en línea y plataformas de cobranza. Mi Libreta utilizará los siguientes servicios de RCC:

- GateWay de Pago para Carga y transferencia de dinero
- Imprimo y pago

#### Banco Credicoop



Milibreta utilizará las siguientes ventajas competitivas del Banco Credicoop:

- Imagen de la Marca. Este aspecto es importante para lograr la confianza de las personas adheridas al servicio.
- Administración de Fondos depositados
- Utilizar promociones vigentes y vínculos con las empresas
- Asignación de fondos por medios automáticos (Ej. Banca Internet)
- Comercialización a través de colegios y universidades

Por lo tanto apoyado con actuales ventajas competitivas del Grupo Credicoop más las nuevas a desarrollar se pretende crear un producto que permita alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

## 5.7 Alcance del Proyecto

El desarrollo de Milibreta comprende cuatro etapas, que permitirán evolucionar al proyecto en función a la retroalimentación del mercado. A continuación se detalla el alcance de cada uno de los desarrollos necesarios para llevarlo a cabo:

### Etapa I - Maqueta

Esta etapa pretende diseñar una primera aproximación de milibreta, a fin de definir aspectos funcionales, técnicos, diseño y de usabilidad.

Esta actividad incluye las tareas de relevamiento, diseño y aprobación del modelo, a fin de definir y confirmar los entregables de cada etapa.

Tiempo Estimado: 1 mes

### Etapa II – Cuenta Virtual.

La etapa II comprende desarrollos de TI a fin de implementar milibreta con funcionalidad mínima y requerida para operar:

- MiLibreta WEB
  - Alta de Cuenta.
  - Administración de Cuenta Online.
  - Transacciones.
  - Puntos.
  - Vinculo a los portales universitarios, Credicoop bumernag y emprendedor 21.
  
- Milibreta móvil
  - Consultar saldos, movimientos y puntos.
  - Generar código QR de la cuenta. Para pagos móviles en comercios habilitados.
  - Realizar transferencias entre cuentas o a terceros.
  - Localizar cajeros automáticos y beneficios.
  - Consultar y generar proyectos de ahorro.

- Milibreta Comercios

Tiempo Estimado: 5 meses.

En función a la respuesta del mercado se abordaran las siguientes etapas del proyecto:

#### Etapa III – Social & Operaciones

- Club Milibreta
- Proyectos de Ahorro

Tiempo Estimado: 5 meses.

#### Etapa IV – Add Ons

- Reportes y avisos
- Productos Crediticios y Servicios Credicoop

Tiempo Estimado: 3 meses.

### **5.8 Equipo de Desarrollo**

El equipo de desarrollo requerido a contratar para llevar adelante el proyecto estará conformado por las siguientes personas:

- Líder de Proyecto
- 1 diseñador gráfico
- 2 programadores Senior.
- 2 programadores Mobile
- Analista de Calidad

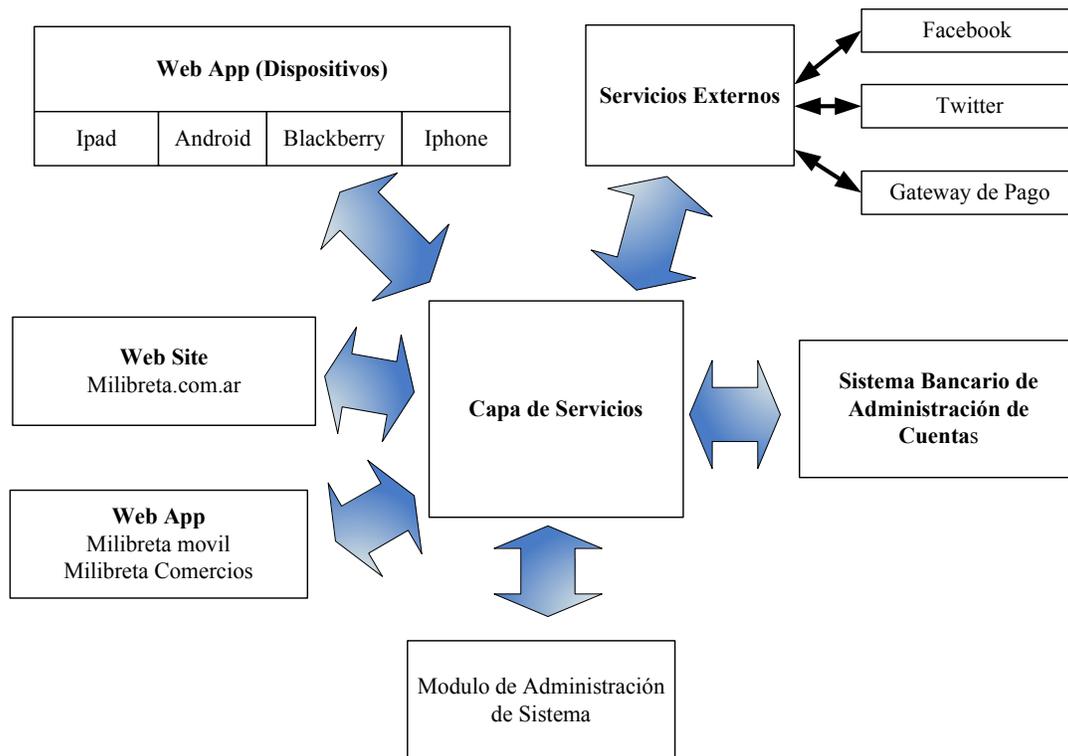
### **4.9 Arquitectura Tecnológica de Milibreta**

El usuario al acceder desde una PC/ Notebook al Web Site de Milibreta.com.ar o desde un dispositivo móvil a la “Web App”, el sistema interactuará con una capa de servicios que tendrá las siguientes funcionalidades:

- Ajustar las pantallas del aplicativo a partir del tipo de dispositivo móvil (Ipad, Android, Blackberry, Iphone) que acceda el usuario.

- Gestionar vínculos con servicios externos como son las redes sociales y gateways de pago de RCC.
- Administrar las transacciones con el sistema de cuentas del Banco.
- Milibreta contará con un modulo de administración del sistema que permitirá parametrizar y monitorear el contenido de la aplicación.

Gráfico 46. Diagrama de Arquitectura de la aplicación



## Capítulo 6. Plan de Marketing

### 6.1 Estrategia de Marketing

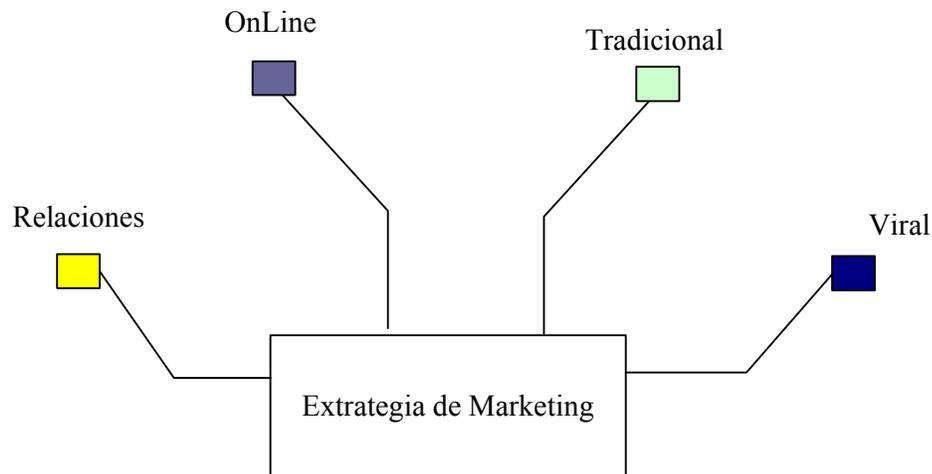
Será primordial combinar en forma adecuada todas las estrategias de marketing con el fin de lograr el posicionamiento del producto en la mente del segmento y mantener viva la comunicación.

El plan de marketing tendrá como objetivo:

1. Atraer Visitas.
2. Convertir visitas en usuarios.
3. Fortalecer el vinculo
4. Convertir a los usuarios en promotores del servicio.

El mix de estrategias de marketing a desarrollar esta contemplada por acciones de marketing tradicional, relacional, viral y digital.

Gráfico 47 Estrategia integral de marketing



*Fuente: elaboración propia*

### **6.1.1 Estrategias de Marketing Tradicional**

Se publicitará el producto en la red de sucursales del Banco Credicoop, Colegios y Universidades de asociadas mediante la instalación de carteles, folletería y stands, asimismo se distribuirán folletos en cajeros.

También se instalarán stands en eventos donde los jóvenes participan (Ej. Universidades, feria del libro, Tecnópolis)

#### Asesoramiento de imagen corporativa

Se pretende contratar una empresa consultoría de marketing para establecer de manera profesional la imagen, posicionamiento de marca y también definir el plan estratégico de comunicación del proyecto.

#### Entidades Educativas (Ferias, Colegios y Universidades):

Instalar stands de milibreta.com.ar donde los jóvenes pueden registrarse y obtener su tarjeta en el momento.

#### Asociados del Banco Credicoop

La orientación de la estrategia estará orientada comunicar a los padres que operen con Credicoop, que el banco esta interesado en la educación de sus hijos y a su vez brinda las herramientas para ello. Estas acciones se materializaran mediante:

- Calcos en los frentes de filiales y para los comercios adheridos a Milibreta QR
- Carteles dentro de las filiales.
- Folletos con información del producto en resúmenes de cuenta y tarjetas de crédito.

### **6.1.3 Marketing Viral**

Se pretende diseñar una campaña viral orientada a los jóvenes argentinos, donde milibreta pretende posicionarse como un referente de servicios financieros. Se buscará apelar al animo colectivo apropiándose de un deseo “lograr su independencia financiera”

El contagio se generará mediante las siguientes estrategias:

- Se pretende generar videos divertidos e interesantes y colgarlos en Youtube. Esto se logrará mediante la puesta en marcha de distintas campañas virales, tales como:

- Hacer ingeniería social para hacer circular los contenidos mediante la publicación de videos promocionales mediante redes sociales tales como Facebook, Youtube y Twitter.
- Incentivar a los usuarios que pongan en conocimiento del producto a sus amigos.
- Se realizarán presentaciones de lanzamiento del proyecto y charlas de educación financiera en las Ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza, preferentemente en auditorios de colegios/ universidades o sucursales del Banco Credicoop y luego se avanzará en promocionar el producto en todo el país.

#### **6.1.4 Marketing Relacional:**

Se pretende realizar campañas de adquisición de usuarios mediante campañas de mailing, direccionada a los jóvenes alcanzados en el mercado objetivo y adultos mayores de 45 años.

Las campañas de mailing ejecutadas para atraer a los jóvenes deben estar enfocadas en los beneficios que ofrece Milibreta y para los adultos deben estar orientadas publicitar una nueva herramienta que ofrece el Banco para que sus hijos aprendan a administrar su dinero.

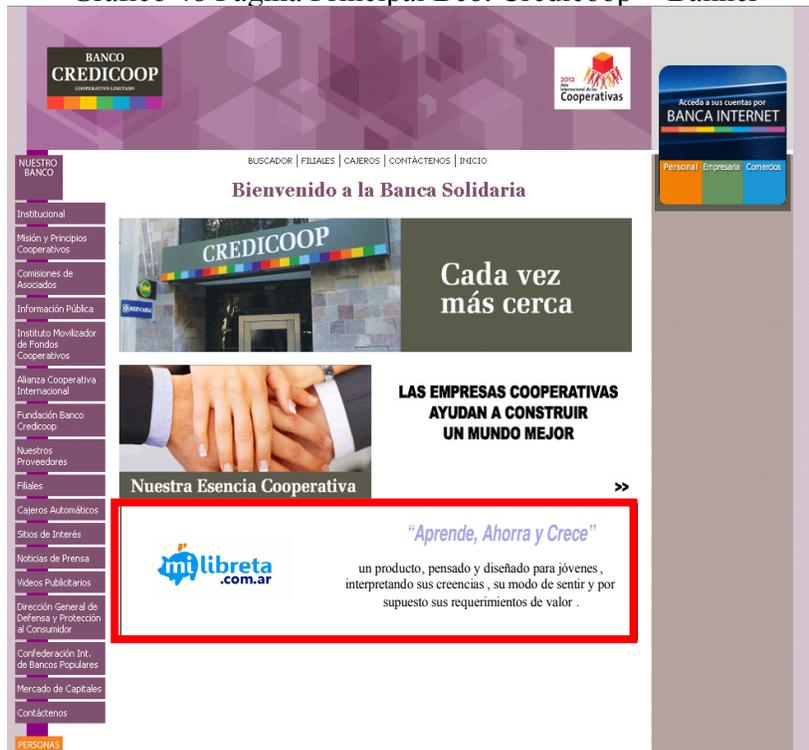
Quién lleve las acciones de marketing de Milibreta tendrá que monitorear el avance de la campaña y realizar los resultados/ respuestas obtenidas sirviendo de base para la mejora continua.

#### **6.1.5 Marketing On Line**

##### Portal Banco Credicoop

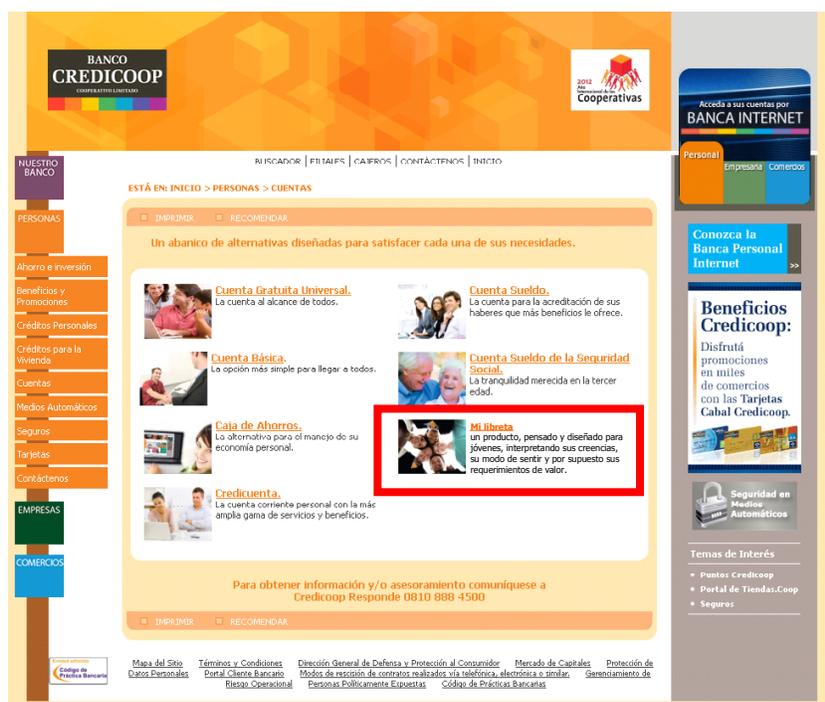
En el portal Corporativo del Banco Credicoop – [www.bancocredicoop.coop](http://www.bancocredicoop.coop) - se colocará información relacionado al proyecto en la pagina principal y en el apartado de banca personal/ cuentas. Estrategia orientada a captar usuarios que visiten el sitio del banco.

Gráfico 48 Página Principal Bco. Credicoop - Banner



Fuente: Banco Credicoop

Gráfico 49 Bco. Credicoop apartado de Banca Personal / Cuentas



Fuente: Banco Credicoop

## Redes Sociales

Las acciones de marketing se realizarán sobre las redes sociales más populares en Argentina como es Facebook, Twitter y Youtube donde cada una de ellas cumplirá una función específica.

Facebook: La acción consiste en crear una página en Facebook contando con distintos medios de comunicación con los “Fans”:

- Muro: Aquí la comunicación deberá ser multidireccional donde todas las personas suscriptas pueden interactuar. Es decir que aquí el usuario es emisor , colabora y participa.
- Publicar información de milibreta
- Subir material multimedia videos y fotos relacionados al producto

Gráfico 50 Página de Facebook de Milibreta



¿Cómo se consiguen los fans? Bajo estos 3 pilares: Sugiere, motiva y convence

- Enlaces y artículos con contenidos con valor agregado y sin saturar
- Generar eventos.
- Concursos.
- Dar respuesta a las preguntas formuladas por los fans.
- Publicitar Ofertas y novedades.

Para medir los resultados y administrar los contenidos en Facebook se va a utilizar la herramienta Wisdom (<http://www.wisdom.com>) una aplicación gratuita para Business intelligence, que permite conocer las preferencias de los usuarios en la red social.

### Twitter

El objetivo de esta red social es contar con una plataforma de atención al usuario donde todos puedan ver las respuestas a otros usuarios.

Los aspectos a tener en cuenta para promocionar en Twitter son los siguientes:

- Detallar el perfil de milibreta.
- Enlaces y contenidos.
- Concursos.
- Respuestas a preguntas.
- Recomendaciones.
- Ofertas y novedades de milibreta.
- Noticias.

### Youtube

Esta actividad consiste en crear un canal de Youtube “Milibreta”, donde se suben videos publicitarios, corporativos, tutoriales sobre el uso de la aplicación y educación financiera.

El canal debe estar a nombre de milibreta y como política de comunicación debe considerar:

- Subir buen material sin saturar.
- Los contenidos sirven para ser compartidos en redes sociales, blogs, pagina de milibreta.

Gráfico 51 Canal de Youtube de Milibreta



### Juegos Sociales

Se pretende desarrollar un juego en Facebook para que los usuarios aprendan y jueguen a invertir y administrar su dinero.

El objetivo del juego consiste en que el jugador tenga que administrar su dinero, donde podrá invertir (en plazo fijos, títulos públicos, bolsa, inmuebles), pedir prestamos, y consumir de manera virtual, de esta manera el usuario diseñará la estrategia de realizar. En función al score alcanzado por el usuario se sumaran puntos en Milibreta.

### Otras actividades de posicionamiento

- Conseguir que otras webs de temática relacionada a milibreta.com.ar promocionen el sitio.
- Participar en foros, de preferencia en foros temáticos relacionados.
- Escribir artículos en otros sitios web.
- Generar tráfico a través de SEM (Search Engine Marketing) o anuncios en Internet que permiten optimizar el posicionamiento de sitio en los buscadores de páginas Web más populares como Google, Yahoo y Bing con las palabras claves.

## 6.2 Inversión en Marketing

Como política se prevé contar con un presupuesto inicial de \$603.738 que permitirá llevar a cabo las acciones de marketing definidas. A continuación se detalla por cantidades, costo unitario y total por cada ítem del plan de marketing:

Acción de Marketing	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
<b>Marketing Tradicional</b>			
Asesoramiento de imagen corporativa	1	\$ 136.262	\$ 136.262
Calcos para frentes de filial Banco Credicoop	250	\$ 2,50	\$ 624
Cartelería para colocar dentro de las filiales del Banco	500	\$ 1,24	\$ 618
Folleto en resumen de cuenta de las tarjetas de Crédito y Cuenta	500.000	\$ 0,15	\$ 75.000
Stand para cologar en universidades y shoopings	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Reunión de lanzamiento del proyecto	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Calcos para comercios adheridos a Milibreta/ Cabal QR	1.000	\$ 2,50	\$ 2.496
<b>Marketing viral</b>			
Contenidos Multimedia y Publicidades para la web	1	\$ 30.000	\$ 30.000
<b>Marketing de relaciones</b>			
Correo Electrónico	120.000	Sin costo desarrollo interno	
<b>Marketing Online</b>			
Redes Sociales (facebook, twitter y youtube)		Sin costo desarrollo interno	
Portal del Banco Credicoop		Sin costo desarrollo interno	
Juego Milibreta Facebook	1	\$ 30.000	\$ 30.000
<b>Total</b>			<b>\$ 600.000</b>

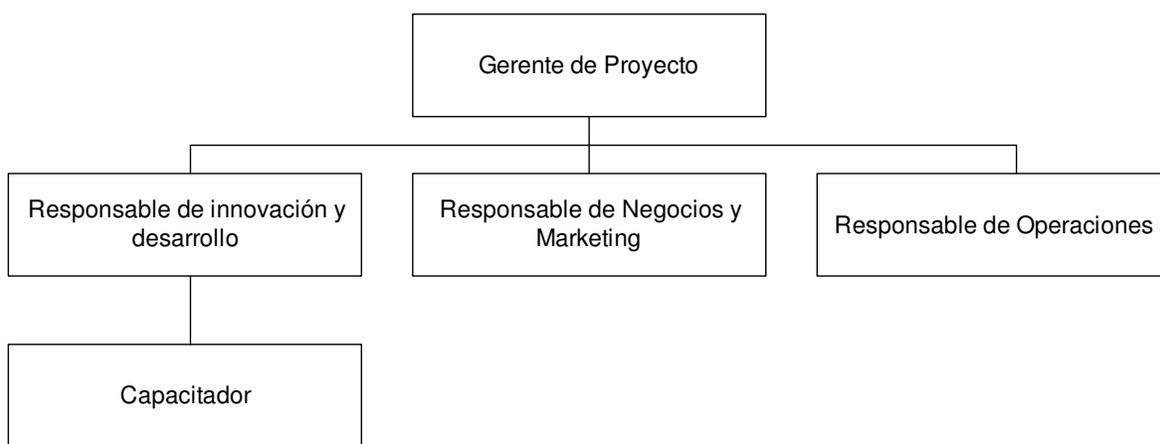
Implementado el proyecto se prevé invertir 15% de la facturación mensual en acciones de marketing que tendrán como objetivo principal mantener y desarrollar el negocio.

## Capítulo 7. Operaciones

### 7.1 Estructura Organizacional Requerida

La estructura necesaria para poder implementar el proyecto de Milibreta el Banco Credicoop contará con un Gerente de Proyecto, Responsables de Innovación y Desarrollo; Negocios y Marketing y Operaciones, que tendrán la responsabilidad de lograr los objetivos definidos.

Gráfico 52 Estructura de Milibreta



#### Gerente del Proyecto:

Tiene la responsabilidad de coordinar la visión general de milibrreta.com.ar y la exitosa implementación de la misma. También ejecuta la expansión del proyecto en el mercado Argentino.

Manejará la vinculación política con las Gerencias involucradas del Grupo Credicoop que dan soporte al negocio y su vigencia en la organización.

Tendrá a su cargo a los Responsables de Innovación y Desarrollo, Operaciones y Desarrollos de Negocios y Marketing.

#### Responsable de Innovación y Desarrollo

Su actividad se orienta hacia el diseño funcional del sitio Web y aplicaciones móviles, incluyendo la implementación práctica de todos los procedimientos online para la operatoria de la plataforma.

Es el responsable del desarrollo de la plataforma tecnológica para dar soporte al nuevo modelo transaccional y estudia nuevas tendencias y tecnologías a fin de desarrollar el servicio

Se vinculará con los proveedores de desarrollo del sitio Web y Móvil y con las áreas de sistemas de Cabal y el Banco Credicoop que brindará la infraestructura tecnológica y RCC proveerá el servicio de Gateway de pago.

#### Responsable de Operaciones

Su misión consiste en diseñar los modelos operativos del sitio, considerando especialmente las definiciones regulatorias, la realidad económica del mercado , la funcionalidad del sitio , las posibilidades tecnológicas y vinculo con las áreas del Banco.

Se vinculará con Cabal con el objeto de lograr el cumplimiento de emisión y distribución de tarjetas, transacciones y soporte telefónico.

#### Responsable del desarrollo de Negocios y Marketing

Tiene a su cargo la relación comercial con universidades y empresas que quieran publicar sus productos / servicios en el sitio. También desarrolla la estrategia de marketing para atraer nuevos usuarios.

Trabjará en la firma de convenios para conseguir descuentos para el segmento.

Se ocupa de la planificación y coordinación de las tareas que involucra la comunicación institucional y el desarrollo del contenido del sitio, prestando especial atención a las necesidades e intereses de los usuarios.

Gestionará el vinculo con la Gerencias de finanzas (administración de fondos), Gerencia de Recursos Humanos (comunicación institucional), Gerencia de Banca Personal (Sinergia de productos bancarios), Departamento de Atención a universidades y Departamento de Imagen del Banco Credicoop

Tendrá su cargo a los capacitadores de milibreta

### Capacitador

Se encargará de llevar a adelante la estrategia de marketing viral posicionando el producto y brindando charlas de educación financiera en colegios, universidades y eventos.

## 7.2 Costo de Estructura

En base a la estructura requerida para llevar a cabo el proyecto, se analizan los costos mensuales (expresados en pesos argentinos) en materia de recursos humanos

Recurso	Costo Bruto Mensual (expresado en pesos) <sup>17</sup>
1 Gerente de Proyecto	\$ 20.000
1 Responsable de innovación y Desarrollo	\$ 15.000
1 Responsable de Operaciones	\$ 15.000
1 Responsable de Desarrollo de Negocios y Marketing	\$ 15.000
1 Capacitador	\$ 8.000
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 73.000</b>

---

<sup>17</sup> El costo bruto mensual contiene las cargas sociales, aportes y impuestos

## Capítulo 8. Información Financiera

### 8.1 Análisis de Penetración del Mercado

En el presente análisis de penetración del mercado plantean tres escenarios (Conservador, Moderado, Optimista) con el objetivo de identificar los costos/ ingresos inherentes al negocio y analizar su variabilidad. Estos escenarios parten del supuesto que al tercer año del lanzamiento del proyecto se logra alcanzar la cuota de mercado esperada.

Como primer paso se estima el mercado objetivo total a abordar, considerando los siguientes filtros:

- Total de personas residentes en Argentina entre 16 y 25 años: 6,3 millones de personas
- Se consideran solo aquellos jóvenes con acceso a Internet: 63%.
- Se dividió el público objetivo en 10 deciles según ingresos familiares (*Fuente INDEC –Encuesta permanente de hogares*), de los cuales no se consideran los deciles 1, 2 y 3 (30% del público objetivo) por tener ingresos inferiores a \$2.600

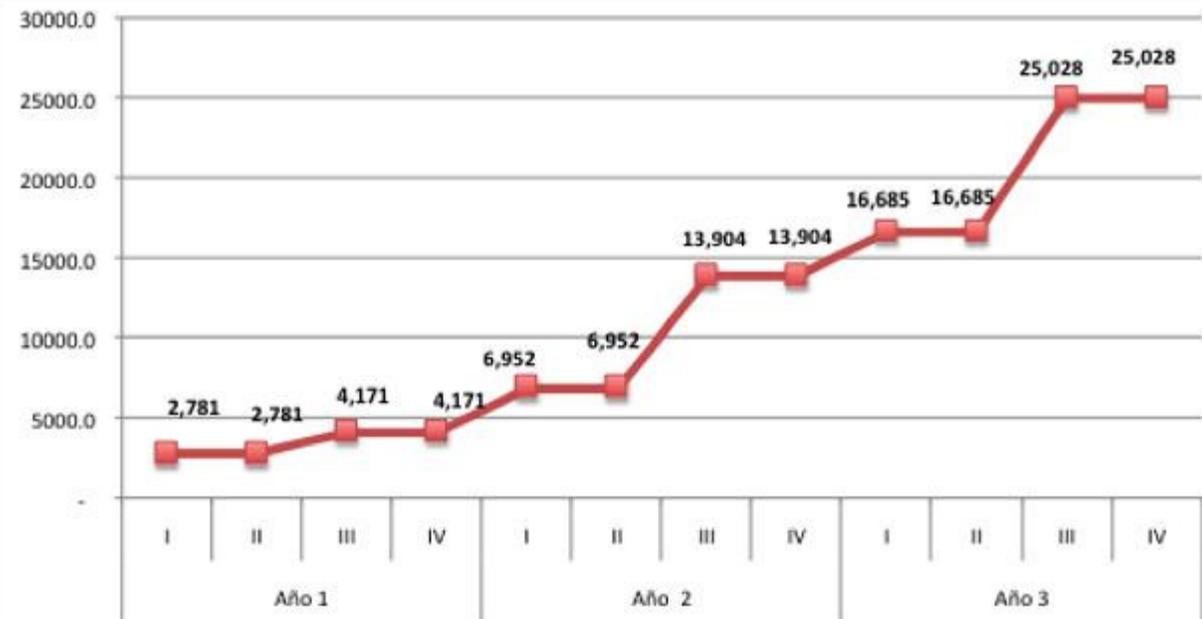
Al aplicar los filtros mencionados, el mercado objetivo esta contemplado por **2,7 millones de personas.**

A continuación se detalla la evolución del stock y las nuevas altas de usuarios esperadas detallando las cantidades por cuatrimestre. Estimando que al finalizar el primer año se obtiene un 10% del mercado objetivo deseado, durante el segundo año se obtiene un 30% adicional y 60 % restante se espera conseguir en el tercer año.

#### Escenario Conservador (5% del mercado)

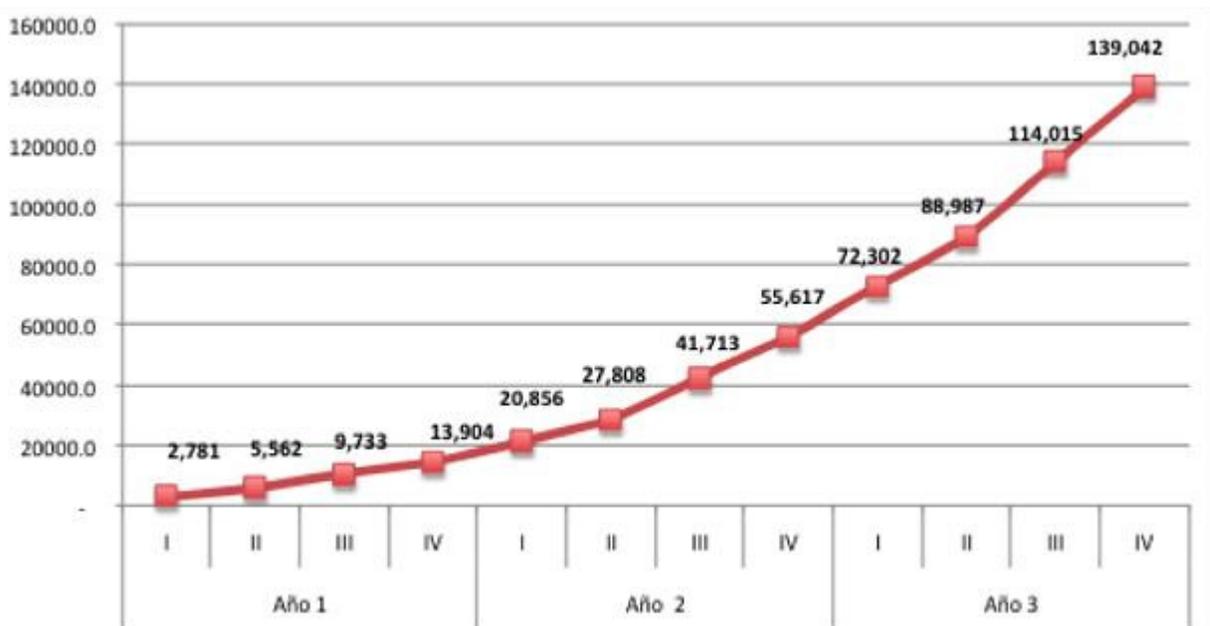
Aquí se plantea llegar a 139.042 usuarios activos al termino de 3 años. A continuación se puede visualizar la cantidad de nuevos usuarios por trimestre y el resultado acumulado.

Gráfico 53 Escenario Conservador: Nuevos usuarios por trimestre hasta el tercer año (5% del mercado)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 54 Escenario Conservador: Nuevos usuarios en forma acumulada hasta el tercer año (5% del mercado)

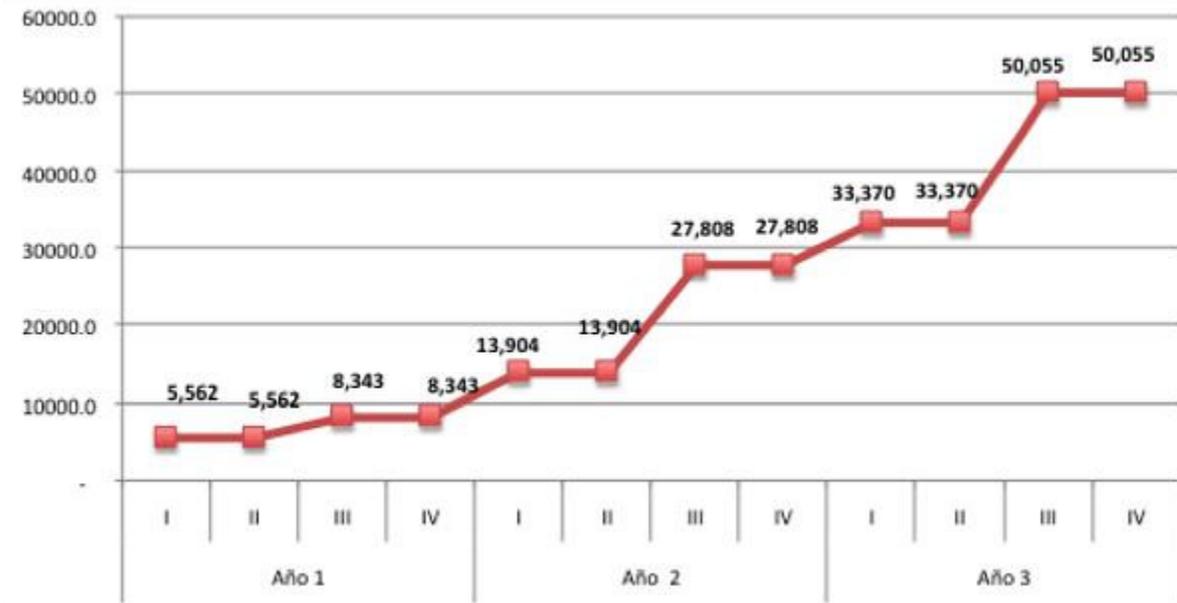


Fuente: Elaboración propia

Escenario Moderado (10% del mercado)

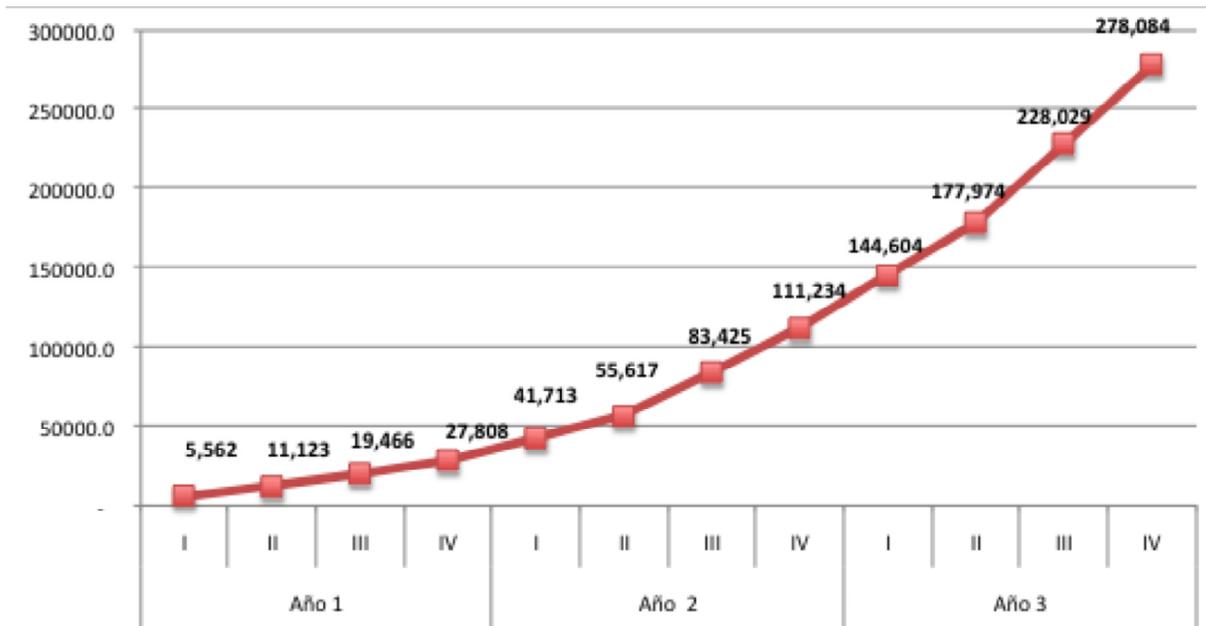
Aquí se plantea llegar a 278.084 usuarios activos al término de 3 años. A continuación se puede visualizar la cantidad de nuevos usuarios por trimestre y el resultado acumulado.

Gráfico 55 Escenario Moderado: Nuevos usuarios por trimestre hasta el tercer año (10% del mercado)



*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 56 Escenario Moderado: Nuevos usuarios en forma acumulada hasta el tercer año (10% del mercado)

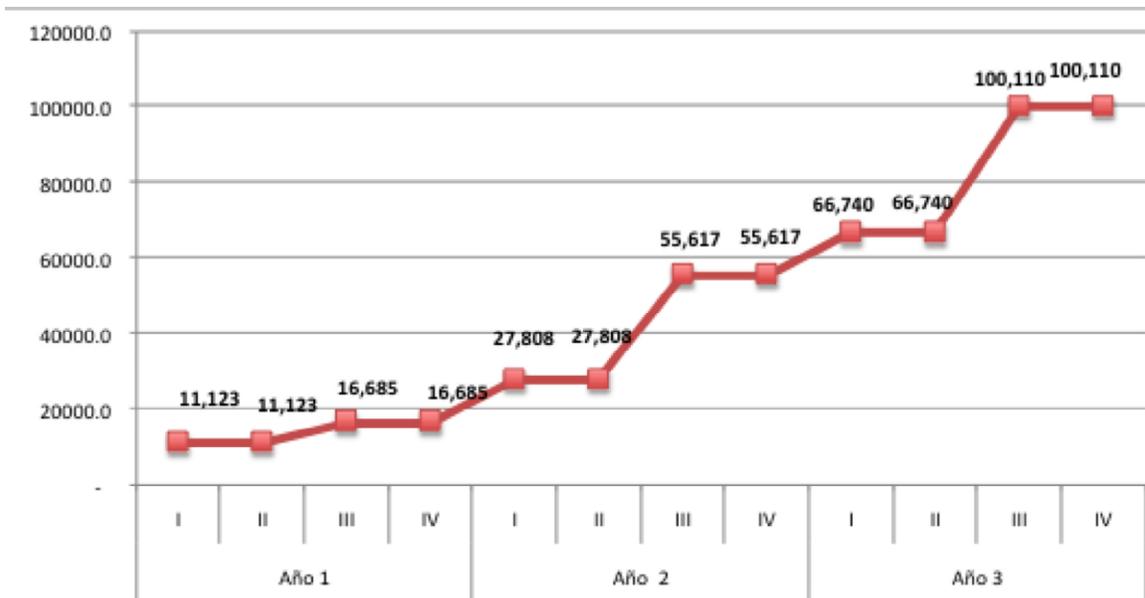


Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista (20% del mercado)

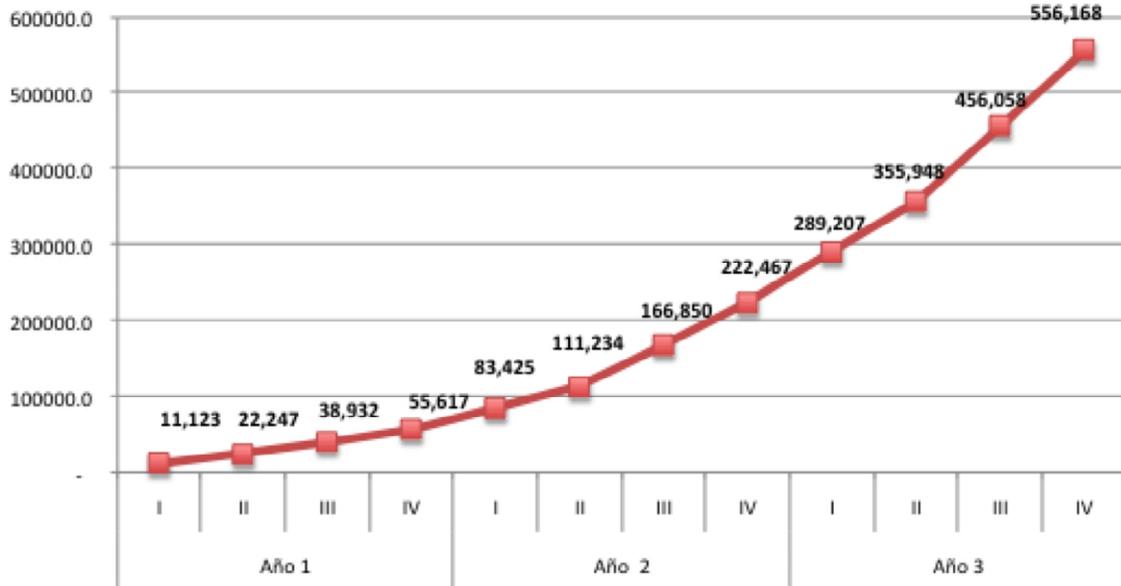
Aquí se plantea llegar a 556.168 usuarios activos al termino de 3 años. A continuación se puede visualizar la cantidad de nuevos usuarios por trimestre y el resultado acumulado.

Gráfico 57 Escenario Optimista: Nuevos usuarios por trimestre hasta el tercer año (20% del mercado)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 58 Escenario Optimista: Nuevos usuarios en forma acumulada hasta el tercer año  
(20% del mercado)



Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Flujo de Fondos

Para estimar el resultado y la viabilidad del proyecto se construyó el flujo de fondos del proyecto considerando los siguientes supuestos:

### Ingresos

- Los deciles de ingresos familiares que van del 4 al 10 decil estime que acreditan en Milibreta el 5% del ingreso familiar tomando como tope el valor de \$350. Se recuerda que los deciles de 1 a 3 fueron excluidos del análisis por tener bajos ingresos.
- Los deciles 8, 9 y 10, aquellos con ingresos más altos, ahorran a una tasa del 10%, 20% y 30% respectivamente y lo colocan a un plazo de 3 meses. El resto de los deciles consume todo lo que se acredita en el mismo mes.
- La tasa que rinden los proyectos de ahorro se estimó una TEA (Tasa Efectiva Anual) del 14%. Se pretende pagar la mitad al usuario y el resto se considera ganancia para milibreta.
- Por compras en comercios/ internet se estima un arancel al usuario del 1,5% de las compras.

- La comisión por retiro de efectivo vía ATM (Cajero Automático) es de \$1,5 neto del costo que cobra la red Link y Banelco.
- No se estiman los ingresos por publicidad, imagen de marca y nuevos asociados que migran de milibreta al Banco Credicoop buscando soluciones financieras más avanzadas.

### Egresos

- Costo del plástico, su impresión del plástico y envío a domicilio es de \$3.
- Costo de atención telefónica a \$0,50 por cada plástico en stock, asumiendo 1 llamada por mes por usuario.
- Costo inicial (año 0) de desarrollo WEB y Móvil, se estimo 4 desarrolladores y un jefe de equipo, realizado en 6 meses que incluye la etapa I (Maqueta) y Etapa II (Cuenta Virtual). Se asume el mantenimiento (año 1) y desarrollo de nuevas funcionalidades en los años 2 y 3.
- Costo de personal, comprende un equipo de 4 personas.
- Costo de Marketing, se asume un monto fijo al inicio de \$600.000 y luego es un 15% de los ingresos netos.
- No se consideran egresos de infraestructura ya que se va a utilizar las instalaciones físicas y tecnológicas (Servidores, Bases de datos, Seguridad Informática) del Banco Credicoop.

Flujo de Fondos 5% del mercado (139.042 inscriptos)

Porcion de Mercado	5%	139.042		
<b>Evolucion de Usuarios</b>		<b>13.904</b>	<b>55.617</b>	<b>139.042</b>
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS NETOS</b>				
Saldo Promedio Mensual		\$29.199	\$116.795	\$291.988
Compras en Comercios		\$416.763	\$1.667.051	\$4.167.627
Comision x Retiro ATM		\$246.971	\$987.882	\$2.469.705
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>		<b>\$692.932</b>	<b>\$2.771.728</b>	<b>\$6.929.321</b>
<b>EGRESOS</b>				
<i>Costos Variables</i>				
Costo Impresión y Remision Plast		(\$41.713)	(\$125.138)	(\$250.276)
Costo Atencion TE		(\$47.970)	(\$218.991)	(\$621.518)
<i>Costos Fijos</i>				
Desarrollo web y Movil	(\$400.000)	(\$50.000)	(\$100.000)	(\$100.000)
Infraestructura	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$0	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)
Marketing	(\$600.000)	(\$103.940)	(\$415.759)	(\$1.039.398)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>(\$1.265.622)</b>	<b>(\$1.881.888)</b>	<b>(\$3.033.192)</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>(\$572.690)</b>	<b>\$889.840</b>	<b>\$3.896.129</b>
<b>TIR</b>		57%		
<b>VAN</b>		\$1.812.119		

Flujo de Fondos 10% del mercado (278.084 inscriptos)

Porcion de Mercado	10%	278.084		
<b>Evolucion de Usuarios</b>		<b>27.808</b>	<b>111.234</b>	<b>278.084</b>
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>				
Saldo Promedio Mensual		\$58.398	\$233.591	\$583.977
Compras en Comercios		\$833.525	\$3.334.102	\$8.335.255
Comision x Retiro ATM		\$493.941	\$1.975.764	\$4.939.410
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$1.385.864</b>	<b>\$5.543.457</b>	<b>\$13.858.641</b>
<b>EGRESOS</b>				
<i>Costos Variables</i>				
Costo Impresión y Remision Plast		(\$13.904)	(\$41.713)	(\$250.276)
Costo Atencion TE		(\$95.939)	(\$437.983)	(\$621.518)
<i>Costos Fijos</i>				
Desarrollo web y Movil	(\$400.000)	(\$50.000)	(\$100.000)	(\$100.000)
Infraestructura	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$0	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)
Marketing	(\$600.000)	(\$207.880)	(\$831.518)	(\$2.078.796)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>(\$1.389.723)</b>	<b>(\$2.433.214)</b>	<b>(\$4.072.590)</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>(\$3.859)</b>	<b>\$3.110.243</b>	<b>\$9.786.051</b>
<b>TIR</b>		162%		
<b>VAN</b>		\$7.995.152		

Flujo de Fondos 20% del mercado (556.168 inscriptos)

Porcion de Mercado	20%	556.168		
<b>Evolucion de Usuarios</b>		<b>55.617</b>	<b>222.467</b>	<b>556.168</b>
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>				
Saldo Promedio Mensual		\$116.795	\$467.181	\$1.167.953
Compras en Comercios		\$1.667.051	\$6.668.204	\$16.670.509
Comision x Retiro ATM		\$987.882	\$3.951.528	\$9.878.820
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$2.771.728</b>	<b>\$11.086.913</b>	<b>\$27.717.283</b>
<b>EGRESOS</b>				
<i>Costos Variables</i>				
Costo Impresión y Remision Plast		(\$166.850)	(\$500.551)	(\$1.001.103)
Costo Atencion TE		(\$191.878)	(\$875.965)	(\$2.486.072)
<i>Costos Fijos</i>				
Desarrollo web y Movil	(\$400.000)	(\$50.000)	(\$100.000)	(\$100.000)
Infraestructura	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$0	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)	(\$1.022.000)
Marketing	(\$600.000)	(\$415.759)	(\$1.663.037)	(\$4.157.592)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>(\$1.846.488)</b>	<b>(\$4.161.553)</b>	<b>(\$8.766.768)</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>(\$1.000.000)</b>	<b>\$925.240</b>	<b>\$6.925.360</b>	<b>\$18.950.515</b>
<b>TIR</b>	292%			
<b>VAN</b>	\$17.931.512			

Para poder dimensionar el alcance de las operaciones de Milibreta., se detallaran las cifras más importantes a obtener a finales del año 3 con el mercado estabilizado relacionadas a:

- El **saldo promedio mensual** es el importe promedio mensual de fondos que deberá administrar milibreta en función de obtener la mayor renta posible.
- **Compras en comercios.** Es el importe anual de compras en comercios que se realizarán los usuarios de milibreta
- **Comisión por retiro de ATM:** es el importe anual de retiros en cajeros automáticos que realizar el usuario de Milibreta.

	5%	10%	20%
Saldo Promedio Mensual	\$4.171.262	\$8.342.524	\$16.685.049
Compras en Comercios	\$277.841.818	\$555.683.636	\$1.111.367.271
Comision x Retiro ATM	\$185.227.879	\$370.455.757	\$740.911.514

## Capítulo 9 - Conclusión:

- En la actualidad los Bancos no parecen interpretar las necesidades de los jóvenes, brindándoles productos y servicios tradicionales. Milibreta será producto, pensado y diseñado para jóvenes, que interpreta sus creencias, su modo de sentir y por supuesto sus requerimientos de valor, aplicando nuevas tecnologías disponibles.
- Permitirá al Banco Credicoop avanzar en el fortalecimiento del vínculo con los jóvenes, brindando educación financiera y innovar en productos/ servicios
- La puesta en marcha del proyecto requiere una inversión inicial de \$1 millón en acciones de marketing junto con el desarrollo de la aplicación Web y móvil.
- Partiendo de la base que se considera el escenario más conservador de captar el 5% del mercado (139 mil usuarios activos) el proyecto ofrece una TIR (Tasa interna de Retorno) del 57% y un VAN del \$1,8 millones de pesos en un horizonte de 3 años, permitiendo confirmar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto de Milibreta desde el punto de vista financiero.

Para los jóvenes el proyecto permitirá:

- Flexibilidad del manejo del dinero. Se pretende que los jóvenes y adolescentes realicen todas sus gestiones, transacciones, y operaciones desde la página WEB y dispositivos móviles sin necesidad de ir al banco. A partir de un soporte físico que será una tarjeta precargada que permita retirar dinero de los ATM y realizar pagos en comercios.
- Fomentar la educación financiera y económica en los jóvenes.
- Brindar herramientas para gestionar proyectos solidarios y socioculturales que llevan adelante los jóvenes.

- Fomentar el hábito de ahorro y la planificación financiera al servicio de ciertos consumos ( por ejemplo viajes, bicicletas, computadora, celular, etc) y realizar micropagos.
- Obtener descuentos a partir de empresas asociadas al banco con el objetivo de conseguir los mejores precios para los usuarios.

Beneficios para el Banco Credicoop:

- Posicionamiento de la marca Credicoop a temprana edad (primer vínculo) en los jóvenes y en las familias.
- Innovar en nuevos productos y servicios.
- Desarrollar el mercado de micropagos.

Para las empresas asociadas al Banco Credicoop:

- Sinergizar operaciones y necesidades y producir ventas con los usuarios del producto.

## **BIBLIOGRAFIA**

WCHAN .: La Estrategia del Océano Azul, Editorial Norma, Argentina, 2004 (2 Autores).

INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS, Impacto del entorno digital y las redes sociales en la cadena de valor de la banca privada, Ediciones Daemon Quest, España,2010 (Varios Autores).

ARNALDO HAX y NICOLAS MAJLUF, “Estrategia para el liderazgo competitivo” ,Editorial Management., Año 1997.

GABE ZICHRMANN y CHRISTOPHER CUNNINGHAM, “Gamification by Desing”, Editorial O’Really , año 2011.

CONVERGENCIA RESEARCH, “MAVAN, Monitor Acision de Valor Agregado Móvil”, Editorial Acision, año 2011.

MINCYT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productiva), “Informe de gestión”, Editorial MINCYT, año 2011.

DALESIO IROL, “Internet en Argentina, tendencias y comportamientos, Editorial DALESIO IROL, año 2012.

COMSCORE. “Estado de Internet en Argentina 2011” Editorial COMSCORE, año 2011.

### **Agencias Gubernamentales y de Investigación de Mercado**

INDEC

Banco Mundial

OIT (Organización Mundial del Trabajo)

BCRA (Banco Central de la República Argentina)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Secretaria de Política Universitaria

## **Entidades Financieras**

Nación Argentina.

Provincia de Buenos Aires.

Santander Río.

Frances.

Galicia y Bs. As.

Macro.

HSBC BANK.

Credicoop.

Cuidad de Buenos Aires.

Citibank.

Hipotecario.

Patagonia.

La Caixa Bank (España).

BBVA (España).

CWCU (Canada).

Frank By OBCD (Singapur).

## **Medios de Prensa**

Diario la Nación, “El smartphone otra pasión argentina“ –  
(<http://www.lanacion.com.ar/1473620-el-smartphone-otra-pasion-argentina>)

Infobae “Generación SMS” (<http://www.infobae.com/notas/665111-Generacion-SMS-los-mas-chicos-eligen-el-chat-antes-que-la-conversacion.html>)

Ámbito Web, “Internet mueve el 2,2 del PBI Argentino,  
(<http://www.ambito.com/noticia.asp?id=635405>)

Infobae, “Como usan los smartphones los Argentinos”  
(<http://www.infobae.com/notas/647815-Como-usan-sus-smartphones-los-argentinos.html>)

## **Sitios de Internet**

Google wallet.

Mint.

SmartyPig.

JustThrive.

Weemba.

Zopa.

Lendin Club.

Prosper.

Crondfunder.

Indiegoggo.

PayPal.

Frank by OCBC.

Portal Universitil.

Emprendedor21.

Socialbakers.

Twitter.

Facebook.

Foursquare.

Kuapay

Centro de Innovación BBVA

MercadoPago

## **Apéndices:**

### **Características Créditos Emprendedor 21**

Las características generales de las líneas de crédito son:

**Monto:** Hasta el 100% del proyecto aprobado

Garantías Personales

- A sola Firma: Máximo \$30.000
- Fianza Solidaria: Mínimo \$30.001 y Máximo \$60.000
- SGR: Más de \$60.000 y Máximo \$500.000
- Garantía Prendaria e Hipotecaria: Más de \$60.000 y Máximo \$500.000

**Plazo:**

Garantías Personales

- A sola Firma: De 36 hasta 60 meses
- Fianza Solidaria: De 36 hasta 60 meses
- Fianza Solidaria y SGR: De 36 hasta 72 meses

Garantía Prendaria e Hipotecaria: De 36 hasta 72 meses

**Tasa:** 9.5% Variable

**Moneda:** Pesos

**Período de Gracia:**

- Hasta 36 cuotas: 6 meses de gracia
- De 37 a 60 cuotas: 12 meses de gracia

**Amortización:** Sistema Francés

**Periodicidad de la Cuota:** Cuotas mensuales o trimestrales de capital e interés

**Garantías:**

- Garantías Personales
- A sola firma
- Fianza solidaria
- Fianza solidaria y SGR (Sociedad de Garantía Reciproca)
- Fianza solidaria e hipoteca en primer grado sobre inmueble cuya valuación guarde una relación de 1,5 a 1 con el monto otorgado.
- Fianza solidaria y prenda

### **Acreditación de Fondos:** En Cuenta Corriente

- Cobro de Cuota: Por débito automático en cuenta corriente.

Al menos uno de los integrantes del equipo debe ser universitario de grado con carrera avanzada o recientemente recibido, docente o no docente perteneciente a Instituciones adheridas al Portal Emprendedor XXI.

<b>Instituciones Adheridas al Programa Emprendedor XXI</b>	
<b>Universidades</b>	
Universidad de Buenos Aires	Universidad Autónoma de Entre Ríos
Universidad de Concepción del Uruguay	Universidad CAECE
Universidad Nacional de Córdoba	Universidad Católica de Cuyo
Universidad Nacional de Cuyo	Universidad Champagnat
Universidad Nacional de Entre Ríos	Universidad de Congreso
Universidad Nacional de Jujuy	Universidad de la Cuenca del Plata
Universidad Nacional de La Plata	Universidad de Morón
Universidad Nacional de Luján	Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco	Universidad de Flores
Universidad Nacional de Mar del Plata	Universidad Empresarial Siglo 21
Universidad Nacional de Rosario	Universidad de Palermo
Universidad Nacional de Salta	Universidad Nacional de Rio Cuarto
Universidad Nacional de San Juan	Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs.As.
Universidad Nacional de Santiago del Estero	Universidad Nacional del Comahue
Universidad Nacional de Tucumán	Universidad Nacional del Noroeste de la

	Pcia. de Bs.As.
Universidad Nacional de Tres de Febrero	Universidad Nacional del Litoral
Universidad Nacional de Villa María	Universidad Nacional del Nordeste
Universidad Nacional de la Matanza	Universidad Nacional del Sur
Universidad Abierta Interamericana	Universidad Tecnológica Nacional
Universidad Atlántida Argentina	Universidad Nacional de San Luis
Universidad Nacional de Misiones	Universidad del Aconcagua
Universidad Nacional de Lomas de Zamora	
<b>Institutos Terciarios</b>	
Escuela Superior Integral de Lechería	Escuelas IADE
<b>Entidades no Universitarias</b>	
INTI	Em -Tec
AGENPRO	Incubadora de Empresas Ciudad de Córdoba
CESSI	Polo Tecnológico Bahía Blanca
Consejo Profesional de Ingeniería Agronómica	Fundación Argentina de Nanotecnología
Fogaba	Consejo Profesional de Ingeniería Industrial
<b>Municipios</b>	
Municipio de Goya	Municipalidad de Pergamino
Municipalidad de Granadero Baigorria	Municipalidad de Tandil
Municipalidad de Junín	Municipalidad de Puerto Madryn