

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



ESTUDIO DE LA VIABILIDAD FINANCIERA PARA UNA EMPRESA FINTECH

TRABAJO RECEPCIONAL para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **LUIS ROLANDO NÚÑEZ GODÍNEZ**

Tutora **PATRICIA POCOVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 9 de julio de 2020

Copyright © 2020 por Luis Rolando Núñez Godínez. Todos los derechos reservados.

Resumen del Proyecto:

Acorde a las nuevas tendencias a nivel mundial, en donde el uso de la tecnología ha sido clave para eficientar las comunicaciones y el comercio, se han desarrollado nuevas plataformas para administrar los recursos económicos de las personas. En México, durante el 2018 se promulgó una ley para regular este tipo de plataformas, lo que dio una mayor certeza a los posibles inversionistas para incursionar en estos mercados.

En este trabajo se presenta un proyecto de inversión en una empresa de tecnología financiera que operará un monedero virtual mediante el uso de una APP, la cual tendrá diversas funcionalidades para la administración de recursos y realizar pagos, en este proyecto se analiza el entorno económico y de mercado, con lo que se realizó un estudio de la viabilidad financiera del mismo.

Palabras clave: Fintech, Medios de Pago, IFPE, Pago electrónico, Wallet financiera, Viabilidad Financiera.

Índice

Maestría en Administración	i
Introducción	1
1 CAPITULO I: Presentación y Planteamiento	3
1.1 Área de oportunidad.....	3
1.2 Propósito y Alcance del Proyecto:	6
1.3 Área de intervención.....	6
1.4 Metodología	8
2 CAPÍTULO II	10
MODELO DE NEGOCIO.....	10
2.1 Mercado	10
2.2 Funcionamiento del producto.	12
2.3 Análisis del mercado y contexto de la industria en estudio.....	15
3 CAPITULO III.....	20
VIABILIDAD DEL PROYECTO	20
3.1 Oferta de valor	20
3.2 Estrategia Comercial.	21
3.3 Ingresos esperados.	24
3.4 Costos y comisiones.....	29
4 CAPÍTULO IV	31
VIABILIDAD FINANCIERA.....	31
4.1 Niveles de rentabilidad y análisis de sensibilidad.....	32
4.1.1 Escenario Base:	33
4.1.2 Escenario Optimista:	34
4.1.3 Escenario Pesimista:	36
4.1.4 Análisis comparativo entre los tres escenarios:	38
4.2 Gastos de operación	40
4.3 Gastos de administración	41
4.4 Gastos y costos originados por las estrategias de promoción:	43
4.5 Descripción de la estrategia de fondeo o capitalización.....	44
4.6 Montos proyectados dentro de las cuentas de orden y criterios de aplicación	46
4.7 Evaluación de los resultados	48
5 Conclusiones y recomendaciones	55

6	Referencias bibliográficas.....	59
7	Anexos	60
7.1	Cálculos para las ventas al público:	60
7.2	Cálculos para la obtención de la venta a Empresas:.....	61

Introducción

En los últimos años ha habido un gran auge en la implementación de soluciones tecnológicas para facilitar las actividades diarias, desde ver un programa de televisión en el momento en que el usuario lo desee hasta el adquirir todo tipo de bienes desde la comodidad de tu casa, todo ello a través del uso de aplicaciones móviles instaladas en un teléfono inteligente.

La creciente demanda de bienes y servicios desde estas aplicaciones ha dejado atrás al sistema financiero tradicional, tan solo en el 2019 los consumidores a nivel mundial accedieron a aplicaciones móviles de finanzas más de un billón de veces, el doble de lo registrado en 2017; así también, las inversiones en este tipo de empresas tecnológicas ha ido en aumento, solo en los primeros tres trimestres de 2019 las empresas consiguieron más de tres mil millones de dólares en financiamientos (Liftoff-APP Annie, Informe de aplicaciones de finanzas 2020).

Las empresas de tecnología financiera invierten y se mueven a mayor velocidad que la banca tradicional y comprenden la importancia de actuar más como una empresa tecnológica que como una financiera, entendiendo y atendiendo las necesidades de las nuevas generaciones quienes no se mueven por el prestigio ni por la solidez financiera del banco, sino por aquella solución que entienda mejor sus necesidades y brinde soluciones rápidas y reales a sus problemas cotidianos.

Aunado a este pensamiento, en México existe un rezago en la inclusión financiera de la población económicamente activa, siendo que solamente el 47% de la población de entre 18 a 70 años tiene una cuenta bancaria, y aun teniendo cuenta bancaria, el 87% de la población realiza pagos en efectivo para realizar compras mayores de \$500 pesos (Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018, INEGI).

Derivado de lo anterior, en México se han desarrollado 394 startups Fintech, según la última edición disponible del informe Fintech en América Latina 2018 (Crecimiento y consolidación publicado en noviembre 2018 por el Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista), sin embargo, el manejo de recursos a través de plataformas tecnológicas no era claro, además de inseguro al no saber dónde estaban realmente los recursos ahí depositados.

En el presente proyecto se presenta el estudio económico para la creación de una empresa de tecnología financiera, la cual ofrecerá a sus clientes una aplicación móvil para administración de recursos y pagos electrónicos conocidas como “Wallet”, y tiene el propósito el dar una mayor certidumbre a los socios y posibles inversionistas sobre los rendimientos o ganancias económicas esperadas.

1 CAPITULO I

Presentación y Planteamiento

1.1 Área de oportunidad.

Derivado de la falta de claridad para el manejo de recursos y con el fin de garantizar a los usuarios de las plataformas tecnológicas reglas claras, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) publicaron el 9 de marzo de 2018 la Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera (LRITF), la cual contempla dos modelos operativos:

- I. **Instituciones de Financiamiento Colectivo:** sus clientes podrán efectuar entre ellos y a través de dicha institución las Operaciones siguientes:
 - a. Financiamiento colectivo de deuda, con el fin de que los inversionistas otorguen préstamos, créditos, mutuos o cualquier otro financiamiento causante de un pasivo directo o contingente a los solicitantes.
 - b. Financiamiento colectivo de capital, con el fin de que los inversionistas compren o adquieran títulos representativos del capital social de personas morales que actúen como solicitantes.
 - c. Financiamiento colectivo de copropiedad o regalías, con el fin de que los inversionistas y solicitantes celebren entre ellos asociaciones en participación o cualquier otro tipo de convenio por el cual el inversionista adquiera una parte alícuota o participación en un bien presente o futuro o en los ingresos, utilidades,

regalías o pérdidas que se obtengan de la realización de una o más actividades o de los proyectos de un solicitante.

II. Instituciones de Fondos de Pago Electrónico: Las cuales prestarán servicios consistentes en la emisión, administración, redención y transmisión de fondos de pago electrónico, a través de aplicaciones informáticas, interfaces, páginas de internet o cualquier otro medio de comunicación electrónica o digital.

Dichas instituciones podrán:

- a. Abrir y llevar una o más cuentas de fondos de pago electrónico por cada Cliente, en las que se realicen registros de abonos equivalentes a la cantidad de fondos de pago electrónico emitidos contra la recepción de una cantidad de dinero, en moneda nacional o extranjera, o de activos virtuales determinados;
- b. Realizar transferencias de fondos de pago electrónico entre sus Clientes mediante los respectivos abonos y cargos en las correspondientes cuentas.
- c. Realizar transferencias de determinadas cantidades de dinero en moneda nacional o extranjera, entre sus Clientes y aquellos de otra institución de fondos de pago electrónico, así como cuentahabientes o usuarios de otras Entidades Financieras o de entidades extranjeras.
- d. Entregar una cantidad de dinero o activos virtuales equivalente a la misma cantidad de fondos de pago electrónico en una cuenta de fondos de pago electrónico, mediante el respectivo cargo en dicha cuenta.

Con esta nueva Ley se crea en México un panorama más claro y seguro, tanto para las empresas de tecnología financiera como para sus usuarios, siendo necesario el obtener una autorización de la propia CNBV para poder operar bajo alguno de estos esquemas.

1.2 Propósito y Alcance del Proyecto:

El propósito de este proyecto es realizar un Estudio de Viabilidad Financiera para la creación de una empresa Fintech dedicada a la administración de pagos electrónicos “wallet financiera”, con la finalidad de obtener la autorización de la CNBV para operar como una Institución de Fondos de Pago Electrónico (IFPE) bajo el amparo de Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera (LRITF).

1.3 Área de intervención.

La creación de dicha IFPE será una nueva unidad de negocio de una empresa de Medios de Pago, la cual cuenta con más de 10 años en el mercado y presta servicios de monederos electrónicos a empresas privadas e instituciones de gobierno, sin embargo, por las regulaciones actuales no es posible prestar servicios a personas físicas ni captar recursos directamente del público en general.

Dicha empresa cuenta con la experiencia, plataformas tecnológicas propias para la administración de recursos, contratos y autorizaciones de las Marcas internacionales VISA y Mastercard para el uso y renta de sus plataformas, las cuales serán arrendadas por la nueva empresa Fintech.

La creación de esta nueva empresa Fintech dará la oportunidad de alcanzar nuevos mercados y comercializar su producto directamente a las personas físicas que requieran una alternativa más ágil contra la burocracia de las instituciones financieras para aperturar una cuenta y utilizar sus

recursos a muy bajo costo, con horarios flexibles y sin la necesidad de acudir a una sucursal para realizar cualquier trámite relacionado con la administración de su propio dinero.

Dentro del proceso de autorización de la CNBV para operar como Institución de Fondos de Pago Electrónicos, se debe realizar un estudio de Viabilidad Financiera para una empresa de nueva creación

La experiencia, proveeduría y tecnología de la empresa hermana sitúa a la nueva Fintech en una posición privilegiada para su posicionamiento y un arranque más sólido.

Para tener una visión más clara sobre las ventajas competitivas antes mencionadas utilizaremos la matriz creada por Albert S. Humphrey (1970) denominada FODA por sus siglas en español (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuyo objetivo es ayudar a encontrar los factores estratégicos claves que afecten al proyecto o negocio, tanto interna como externamente.

En la siguiente matriz podremos observar los factores que afectan a este proyecto fintech:

Análisis FODA empresa Fintech:



1.4 Metodología

Para el logro del objetivo de este proyecto se realizaron los siguientes pasos:

En primer lugar, se realizó un análisis del entorno económico en México, específicamente en el área de las compañías dedicadas a las tecnologías financieras y determinar cuáles serían la competencia directa del proyecto. También se llevó a cabo un estudio sobre el mercado objetivo midiendo por un lado el tamaño de la población económicamente activa que tuviera acceso a la banca tradicional, así como, medir la cantidad de teléfonos inteligentes y conectividad a internet dentro de la población, de manera que supiéramos si era viable el desarrollo de la app.

En segundo lugar, se obtuvo información de diversos reportes dedicados a la industria de tecnología financiera, mejor conocida como Fintech, así como, evaluar a la competencia directa del producto a ofrecer. Para la evaluación del proyecto se determinaron las proyecciones de venta en base a datos históricos de la empresa hermana, la cual tiene mas de 10 años de experiencia en el mercado de monederos electrónicos, así como los canales de venta y distribución que se van a utilizar en el proyecto.

Para el cálculo de la rentabilidad se cuantificaron los costos y gastos conocidos históricamente por la empresa hermana y se realizó una proyección lineal sobre los beneficios esperados.

Debido a que este proyecto tiene como parte de su objetivo el obtener la autorización de la CNBV para ser una Institución de Fondos de Pago Electrónico, se utilizaron los parámetros establecidos en la Guía para la solicitud de Autorización para la organización y operación de Instituciones de Fondos de Pago Electrónico (versión 2.0, Julio 2019) para el desarrollo de la valuación financiera y la emisión de estados financieros autorizados.

2 CAPÍTULO II

Modelo de Negocio.

El modelo de negocio se centra en la creación de una cuenta de débito electrónica mediante el uso de una App (programa instalable en dispositivos móviles) que administre los recursos del usuario y le permita realizar todo tipo de pagos, transferencias entre cuentas de otros usuarios y/o a cuentas bancarias, recibir y disponer de efectivo a través de una tarjeta física ligada a dicha cuenta, así como realizar pagos a través de la plataforma de cobro digital CODI del Banco de México.

2.1 Mercado

Cobertura geográfica

La empresa Fintech operará en México. La cuenta de fondos de pago electrónicos sólo puede ser abierta en territorio nacional cumpliendo con los requisitos de identificación correspondientes.

Las transferencias solo pueden ser realizadas entre cuentas en territorio nacional y las transacciones con tarjeta y retiros de efectivo en cajeros automáticos pueden ser realizadas en territorio nacional o extranjero

Población a la que está dirigido

El producto Fintech está dirigido a la población adulta no bancarizada de México, en respuesta a la necesidad de facilitar herramientas financieras a gran parte de la población, pues solamente el

47% de los adultos entre 18 a 70 años cuentan con una cuenta bancaria, y aun teniendo cuenta bancaria, el 87% de los mismos realiza pagos en efectivo para compras mayores de \$500 pesos (Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018, INEGI).

Dentro de este segmento el producto está dirigido a los usuarios de telefonía celular la cual se ha constituido como una de las tecnologías de mayor uso entre la población según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la de la Información en los Hogares (ENDUTIH 2019, INEGI, IFT), estima que en 2019 se cuenta con 86.5 millones de usuarios, lo que representa que el 75.1% de la población de seis años o más.

Tabla 1 Usuarios de teléfono



Fuente: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la de la Información en los Hogares (ENDUTIH 2019, INEGI, IFT)

De acuerdo con los resultados de la ENDUTIH 2019, nueve de cada diez usuarios de teléfono móvil disponen de un celular inteligente (Smartphone), por medio del cual tienen la posibilidad de conectarse a Internet, de los cuales el 90.6% dispone de un plan de datos.

En 2019, la ENDUTIH estima que 48.3 millones de los usuarios que usan Internet mediante un celular inteligente (Smartphone) instalaron aplicaciones en sus teléfonos, de estos, el 86.4% instaló

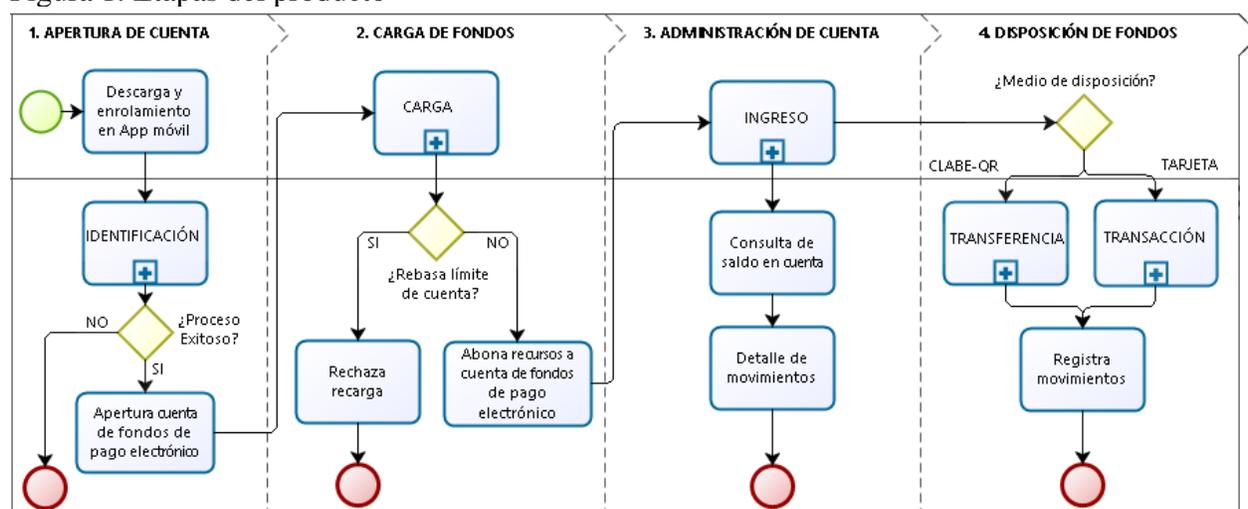
aplicaciones de mensajería instantánea, el 80.8% para acceder a redes sociales y el 69.6% instaló aplicaciones para acceder a contenidos de audio y video. Por otra parte, el 25.4% de los usuarios utilizaron su dispositivo para instalar alguna aplicación que les permitiera acceder a la banca móvil.

Como podemos observar, el uso de tecnologías móviles tiene un gran auge en la población, sin embargo, todos ellos requieren de un método de pago, como una cuenta bancaria o una cuenta con una mayor facilidad de uso como la tecnología Fintech.

2.2 Funcionamiento del producto.

El producto Fintech funciona en 4 etapas: la apertura de la cuenta de fondos de pago electrónico, la carga de fondos, la administración de la cuenta y la disposición de los fondos de pago electrónicos. Ver Figura 1.

Figura 1: Etapas del producto



I. Apertura de cuenta de fondos de pago electrónicos:

Para aperturar una cuenta, el cliente debe descargar la aplicación móvil e iniciar el registro aceptando los términos y condiciones, así como el aviso de privacidad correspondiente. La aplicación solicitará la información de identificación requerida, con base en los requisitos de identificación contenidos en el Manual de Cumplimiento para la Prevención del Lavado de Dinero (PLD) y acorde al nivel de cuenta:

Tabla 2

NIVEL DE CUENTA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Límite de saldo en cuenta (<i>acumulado</i>)	1000 UDIS	3000 UDIS	Ilimitado
Límite de carga en efectivo (<i>mensual</i>)	750 UDIS	3000 UDIS	10000 UDIS
Límite de retiro en efectivo (<i>diario</i>)	1500 UDIS	1500 UDIS	1500 UDIS

Al momento de aperturar la cuenta, la aplicación móvil asignará una Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) al cliente para poder realizar transferencias electrónicas a cuentas Fintech o a cuentas bancarias a nombre del cliente o de terceros, a su vez, se asigna un código QR para realizar pagos o cobros a través de la plataforma de cobro digital del Banco de México (CoDi); al mismo tiempo, se otorga una tarjeta virtual para poder realizar pagos electrónicos a través de internet.

Tarjeta física: El cliente puede, de manera adicional, solicitar una tarjeta física con envío a su domicilio o adquirirla directamente en los puntos de venta (Seven Eleven, Walmart), para poder realizar pagos en terminales punto de venta y/o retiros de efectivo en cajeros automáticos.

II. Carga de fondos: El cliente puede abonar dinero a su cuenta de fondos de pago electrónico en los puntos de venta conforme a los límites de su nivel de cuenta.

Para realizar la carga, el punto de venta (comisionista) solicitará los 16 dígitos de cualquiera de las tarjetas ligadas a la cuenta o escanea el código de barras de la tarjeta para obtener el número proxy ligado a las tarjetas; una vez obtenida esta información, se ejecuta un movimiento online para depositar los recursos a la cuenta del cliente previa validación de los montos permitidos por el nivel de la cuenta, en caso de exceder el monto el movimiento será rechazado.

III. Administración de la cuenta:

Todos los abonos y cargos a la cuenta de fondos de pago electrónico son registrados y pueden ser consultados desde la aplicación móvil; para ello el cliente deberá iniciar sesión con las credenciales de acceso configuradas al momento de aperturar la cuenta (correo y contraseña).

IV. Disposición de fondos: El cliente puede disponer de los fondos de la cuenta de 2 maneras: mediante transacciones realizadas a través de las tarjetas o mediante transferencias realizadas desde la aplicación móvil.

En el caso de las transacciones con tarjeta (física o virtual) que viajan a través de la red bancaria; el adquirente del comercio envía la solicitud de autorización al Switch, quien rutea la solicitud al procesador correspondiente. El procesador valida el saldo disponible de la cuenta a fin de autorizar o rechazar la transacción, en caso de contar con saldo disponible y no haber rebasado los límites

del nivel de cuenta; el procesador enviará una respuesta de autorización al adquirente a través del Switch.

Las transferencias son realizadas desde la aplicación móvil ingresando un número de cuenta CLABE destino, o escaneando el código QR del destinatario. En ambos casos, la aplicación móvil solicitará al cliente autenticar la operación mediante huella digital o ingresando un código de verificación entregado a su número celular con el cual se autorizará el SPEI. Toda vez que los movimientos han sido ejecutados, el cliente recibirá un mensaje de confirmación de la transferencia realizada.

2.3 Análisis del mercado y contexto de la industria en estudio.

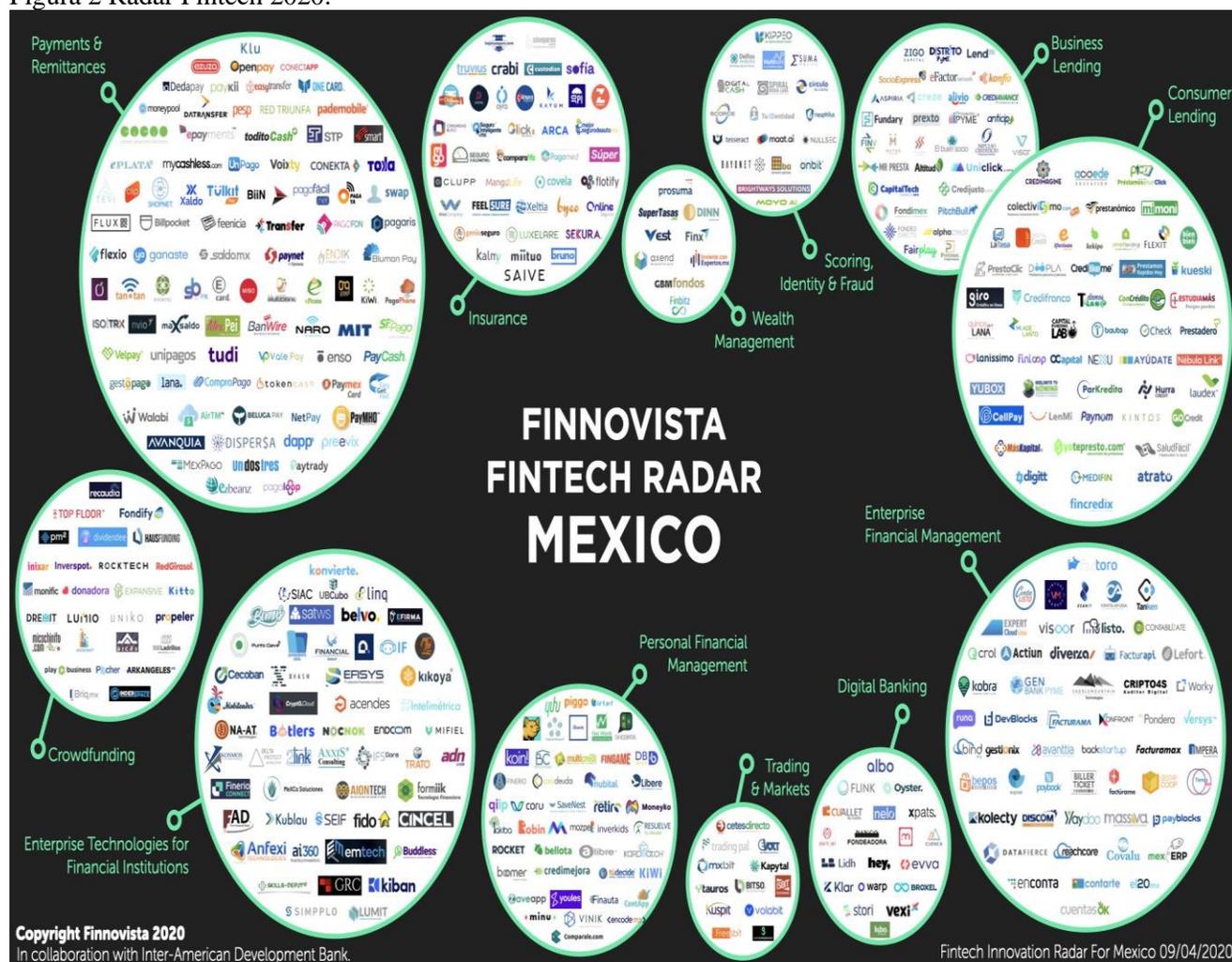
Las aplicaciones de tecnología financiera permiten que las personas tengan la oportunidad de gestionar sus recursos y activos financieros desde el teléfono móvil. Entre las más populares a nivel internacional según el Informe de aplicaciones de finanzas de Liftoff-APP Annie (2020), se encuentran Credit Karma (USA), Credit Sesame (USA), Clarity Money (Goldman Sachs Bank USA) y Stash (USA). Para 2020, los analistas prevén que la cantidad de aplicaciones de este tipo y los distintos servicios que ofrecen tendrán un fuerte crecimiento gracias al uso de robótica e inteligencia artificial para abordar puntos de presión clave y mitigar riesgos.

Según el Radar Fintech de Finovista.com, desde 2016 el número de emprendimientos Fintech en México ha crecido a una tasa promedio del 23% anual, esto demuestra que las nuevas empresas están aprovechando la demanda social de nuevas tecnologías aplicadas a actividades financieras y de inversión

En la última publicación del Fintech Radar se han identificado 441 startups en el sector, un 14% más que 2019, con 394 startups Fintech identificadas en México. De esta publicación se desprenden datos significativos como el que la tasa de mortalidad de los emprendimientos Fintech en México ha descendido hasta el 4,5%, lo que significa que tan solo 18 startups dejaron de operar en este periodo. Esto es especialmente positivo si lo comparamos con que en 2018 la tasa de mortalidad de las startups fue 11,3%. (Radar Fintech, 2020)

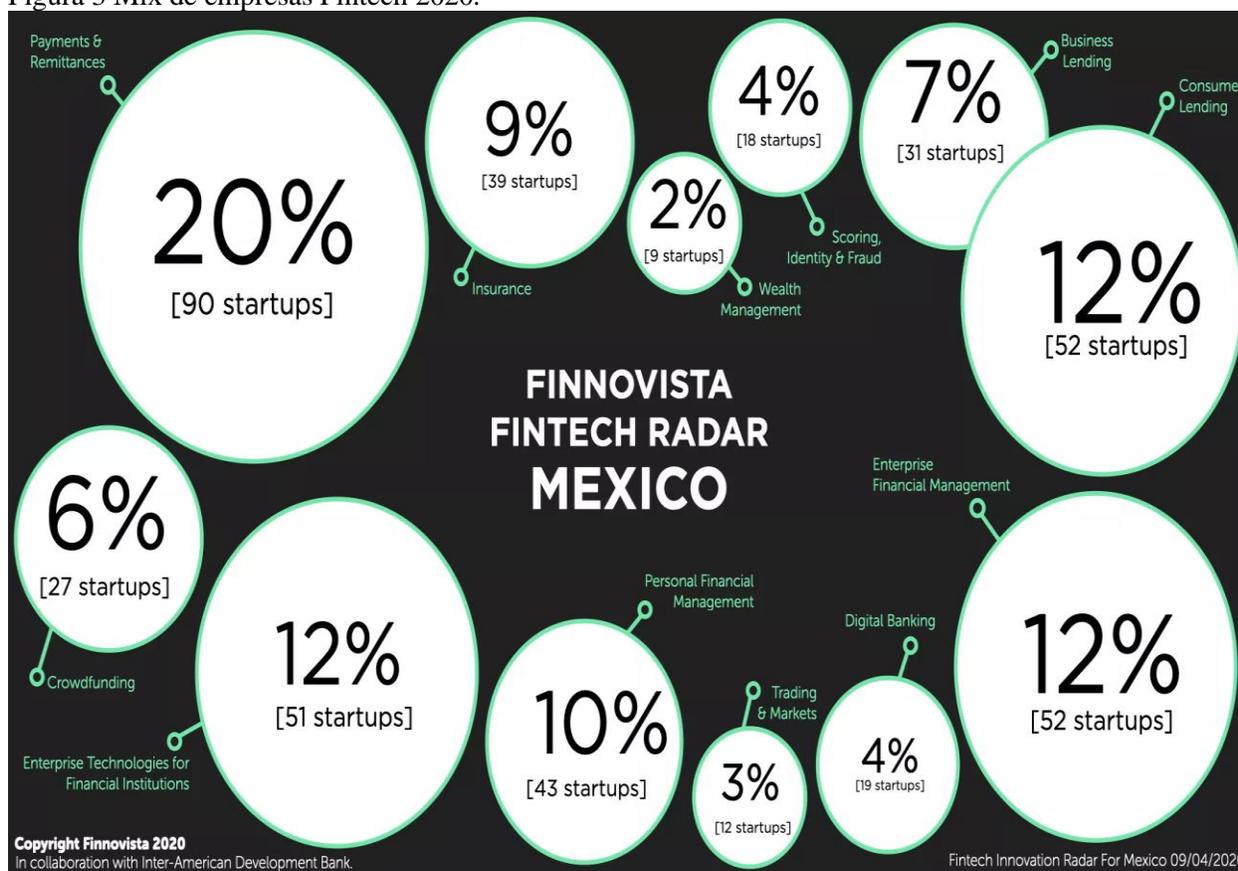
En la Figura 2, podemos ver las empresas Fintech identificadas por el radar:

Figura 2 Radar Fintech 2020:



Como podemos observar en la Figura 3, el segmento empresas dedicadas a Pagos y Préstamos continúan liderando la oferta de servicios Fintech en México, consolidándose como las verticales con mayor número de firmas compitiendo por ganar cuota de mercado.

Figura 3 Mix de empresas Fintech 2020:



Así también, la nueva regulación para Instituciones de Fondos de Pago Electrónico será una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores, el 26 sept. 2019 la CNBV informó que fueron

85 empresas Fintech (de 200 que tenía identificadas) las que solicitaron autorización para seguir con sus operaciones bajo el artículo octavo transitorio de la LRITF, de las cuales 60 son instituciones de fondos de pago electrónico y 25 de financiamiento colectivo.

Esta regulación facilitará el poder reconocer a los competidores directos en este segmento, sus cuotas y tarifas cobradas debido a que las tarifas deben de registrarse ante la CONDUSEF; y por otro lado, son productos complementarios a la banca tradicional, por lo que no existe una competencia directa con ella.

En la Figura 4 se muestra un cuadro comparativo con productos similares de 6 principales competidores:

Figura 4 Análisis de competencia Fintech:

ANÁLISIS DE COMPETENCIA	ANÁLISIS DE COMPETENCIA						
	FINTECH	ALBO	BROXEL	CUENCA	Heybanco	OXXO	Rappi - Softbank
Especificaciones							
App	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Adquisición de tarjeta en App	No	SI	SI	SI	SI	No	SI
Adquisición de tarjeta en comercio	SI	No	No	No	No	SI	No
Tarjeta virtual VISA/MC	SI	SI	SI	SI	SI	No	No
Tarjeta física VISA/MC	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Tarjeta de crédito	No	No	No	No	SI	No	No
Costo tarjeta física	\$50.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$50.00	\$0.00
Costo reposición	\$150.00	\$150.00 + IVA	\$150.00	No	\$150.00	\$50.00	\$99.00
Retiro de efectivo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Retiro de efectivo s/tarjeta	SI	No	No	No	SI	SI	No
Comisión por retiro de efectivo	Comisión del cajero	Comisión del cajero	Comisión del cajero	Comisión del cajero	\$0.00	\$9.00	\$0.00
Monto máximo de retiro/24hrs.	\$9,000.00	\$9,100.00	No	No	No	No	No
Límite de saldo mensual	3 niveles (por definir)	\$15,000.00	\$15,000.00	No	\$18,000.00	\$18,000.00	\$13,500.00
Transferencias	SI	\$0.00	\$6.90 No evento	\$0.00	\$0.00	\$1.00	\$0.00
Recarga en sucursales bancarias	SI	No	SI	No	SI	SI	No
Recarga en principales establecimientos	SI	SI	SI	SI	No	SI	SI
Costo por depósito	\$10.00	\$0.00	\$0.00	\$10 + 7eleven \$8-10	\$0.00	\$10.00	\$0.00
Compras Online	SI	SI	SI	SI	SI	No	SI
Código QR	SI	No	SI	No	SI	No	SI
Contactless	SI	No	No	No	No	No	SI
Uso internacional	SI	SI	SI	SI	SI	No	SI
Tarifa por inactividad	\$40.00	\$43.00	\$0.00	No	\$50.00	\$15.00	\$0.00
Cancelación por inactividad	SI	No	No	No	No	No	No
Saldo mínimo mensual en la cuenta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10.00	\$0.00
Cambio de NIP	No	No	SI	No	SI	No	No
Cambio número de tarjeta	No	No	No	No	No	No	No
Créditos	No	No	SI	No	No	No	No
Telefonía móvil	No	No	No	No	No	No	No
Pago de servicios en la APP	SI	\$10.00	\$0 - \$8.62	\$0.00	\$0.00	\$1.00	\$0.00
Cuenta de ahorro	SI	No	No	No	SI	No	No
Pago móvil con número celular	No	No	No	No	SI	SI	No
Aclaración Impropcedente	NA	NA	\$250	NA	\$250	NA	NA

3 CAPITULO III

Viabilidad del Proyecto

3.1 Oferta de valor

El producto Fintech da respuesta a una necesidad que el mercado demandaba, pero sólo a través de la tecnología actual podemos cubrir el hueco que nuestros clientes necesitan, la plataforma tecnológica Fintech permitirá dar acceso a servicios financieros de calidad al gran mercado de personas no bancarizadas de México.

Nuestros clientes al obtener una cuenta Fintech tendrán acceso a todo un portal de beneficios únicos; en una aplicación, nuestros clientes podrán pagar, cobrar y guardar su dinero, además hacer transferencias, pago de servicios, compra de seguros y tener acceso a todas las plataformas digitales que hasta hoy tenían negadas por no tener un medio de pago (Uber, Spotify, Netflix etc., etc.).

De una forma muy sencilla, los usuarios podrán bajar la aplicación, autenticar biométricamente su identidad y al aceptar las condiciones de uso, aperturar una cuenta de fondos de pago electrónico con cuenta CLABE, código QR y tarjeta virtual y estarán listos para ¡Subirse al mundo Fintech!

Principales supuestos utilizados

Los supuestos macroeconómicos de este modelo fueron tomados del Banco de México en su Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en económica del sector privado (marzo, 2020) con el propósito de fundamentar las predicciones hechas en este estudio y los escenarios que afectarán el desempeño del mercado, sus ingresos y costos relacionados:

Supuestos Macroeconomicos	2020	2021	2022
Tipo de Cambio	\$22.27	\$21.96	\$21.85
Inflación	3.75%	3.61%	3.56%
Crecimiento Económico (PIB)	-3.99%	1.88%	2.05%
CETE 28 días	5.70%	5.65%	5.91%
UDI	\$6.64	\$6.88	\$7.12
Tasa de Fondeo Interbancario	5.70%	5.48%	5.59%

**Fuente: BANXICO, Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Marzo 2020*

3.2 Estrategia Comercial.

El producto Fintech será comercializado de la siguiente manera:

Venta Directa al Público:

Se tiene una alianza con una empresa líder en la colocación de tarjetas de prepago la cual distribuirá los productos en sus canales de venta en mostrador en las principales cadenas comerciales en México, en donde se colocará la tarjeta física en los exhibidores y cada persona podrá adquirirla y recargarla directamente en dichos establecimientos.

Adicionalmente, se promocionará a través de canales digitales para que los usuarios puedan descargar la App y desde el celular se podrá abrir la cuenta, dando como opción si así lo desea el usuario, a enviar la tarjeta física a su domicilio vía mensajería.

Venta a Empresas y Gobierno

A través de la empresa de medios de pago también se promocionará el producto a cambio de una comisión mercantil para colocarla de forma masiva en proyectos con empresas privadas para pago de nóminas y gastos del personal, así como para programas de gobierno quienes requieran realizar pagos a través de una institución financiera autorizada por la CNBV.

Para el producto se consideran los siguientes supuestos comerciales:

- **Tasa de Crecimiento de Clientes:** se consideró un mix entre las ventas de productos similares históricos de los últimos 3 años obtenidos de la empresa de medios de pago.
- **Tasa de Abandono:** Se consideraron datos históricos de los últimos 3 años en productos similares.
- **Nuevos Clientes:** Se consideró el promedio de ventas histórico de productos similares elevados por la cantidad de puntos de venta en donde se colocará el producto.
- **Baja de Clientes:** Se consideraron datos históricos en productos similares.
- **Número de clientes promedio anual:** es el promedio aritmético de clientes activos en el año.
- **Monto anual dispersado:** considera el monto acumulado de las cargas iniciales y las recargas de todos los monederos vendidos.
- **Monto de la primera carga:** considera el monto promedio a depositar por el cliente conforme a productos similares.

- **Monto de la recarga:** considera el monto promedio a depositar recurrentemente por los clientes activos del monedero, conforme a datos históricos en productos similares.

Los montos considerados en el análisis son los siguientes:

	Principales supuestos de comerciales	Año 1	Año 2	Año 3
Tasa de Crecimiento de Clientes promedio mensual				
	-Venta al Público	Nuevo	5.6%	3.5%
	-Venta a Empresas/Gobierno	Nuevo	5.9%	3.5%
Tasa de Abandono				
	-Venta al Público	Nuevo	27.8%	33.2%
	-Venta a Empresas/Gobierno	Nuevo	6.4%	3.9%
Nuevos clientes a nivel anual				
	-Venta al Público	88,762	96,168	114,837
	-Venta a Empresas/Gobierno	52	53	54
Baja de clientes a nivel anual				
	-Venta al Público	19,170	32,551	47,894
	-Venta a Empresas/Gobierno	28	29	29
No. de clientes promedio anual				
	-Venta al Público	38,749	101,735	165,130
	-Venta a Empresas/Gobierno	14	38	63
Montos promedio operados				
	-Venta al Público			
	Monto anual dispersado	\$415,312,767	\$1,006,311,509	\$1,634,699,358
	Monto de la primera carga	\$1,500	\$1,528	\$1,560
	Monto promedio de recarga mensual cuentas activas	\$750	\$764	\$780
	-Venta a Empresas/Gobierno			
	Monto anual dispersado	\$128,574,053	\$377,047,876	\$665,773,481
	Monto de dispersion promedio por tarjetahabiente	\$5,487	\$5,685	\$5,887
	No. de usuarios promedio por cliente	139	145	150

(Para fines de este ejercicio, los datos de moneda son expresados en \$ pesos)

Para una mejor comprensión sobre los datos aquí presentados, se agregaron los anexos 7.1 y 7.2 con el detalle trimestral y las bases de cálculo de los supuestos anteriores.

En el caso de la venta al Público se han realizado estimaciones basado principalmente en dos supuestos:

- 1) **Puntos de Venta:** como se mencionó anteriormente, se cuenta con una alianza para la distribución del producto, mediante la cual se tiene proyectado colocar el producto en los siguientes comercios:

Nombre del Comercio	Año 1	Año 2	Año 3
7 Eleven Mexico	1,812	1,812	1,812
Extra K Mexico	1,229	1,229	1,229
Benavides	1,162	1,162	1,162
Walmart Mexico	0	277	277
Bodega Aurrera	0	0	0
Mi Bodega Aurrera	0	0	0
Bodega Aurrera Express	0	0	0
Sams Club Mexico	163	163	163
Superama Mexico	0	0	0
Soriana	0	0	790
Total de Puntos de Venta	4,366	4,643	5,433

2) Tarjetas vendidas: Para la estimación de tarjetas vendidas por cada punto de venta se estima un desarrollo similar al de las tarjetas precargadas comercializadas en tiendas departamentales, las cuales tiene más de un año y medio de evolución y sus cifras de venta ha evolucionado de la siguiente manera:

Periodo	2018	2019			
	T4	T1	T2	T3	T4
Monto cargado	\$ 217,310	\$ 204,015	\$ 217,919	\$ 450,997	\$ 984,567
Tarjetas vendidas	520	423	301	829	1,444
Tiendas	36	60	77	101	119
Tarjetas vendidas por tienda	15	7	4	8	12

Para las proyecciones de venta en este ejercicio, de manera conservadora, se está considerando la mitad del promedio de ventas de estas tarjetas por tienda de los últimos 6 meses del 2019.

3.3 Ingresos esperados.

1) Cobro de comisiones y tarifas:

En los siguientes cuadros se presentan las comisiones y tarifas a cobrar a por cada tipo de cliente, así como las cuotas de intercambio por el uso de los medios de disposición esperadas:

a) Cobro de comisiones y tarifas para venta al Público:

Comisiones y Tarifas Cobradas Venta al Público	Año 1	Año 2	Año 3	APLICACIÓN	Base de Pago
Apertura de cuenta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por evento	# Cuentas
Administración de cuenta	\$20.00	\$20.00	\$20.00	Mensual	# Tarjetas activas
Depósitos en efectivo **	\$10.00	\$10.36	\$10.73	Por evento	# depósitos
Retiros de efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por evento	# retiros
Transferencia a cuentas propias	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por transferencia	# de Transacciones
Transferencia a terceros	\$7.00	\$7.00	\$7.00	Por transferencia	# de Transacciones
Por emisión de tarjetas como medio de disposición	\$50.00	\$51.81	\$53.65	Por tarjeta	Tarjetas vendidas
Por uso de tarjeta como medio de disposición					
<i>Cuota por dispersión de recursos</i>	0.00%	0.00%	0.00%	Por evento	\$ monto dispersado
<i>Cuota de intercambio POS</i>	0.60%	0.60%	0.60%	Por consumo	\$ monto consumido
<i>Cuota de intercambio ATM</i>	\$1.90	\$1.90	\$1.90	Por transacción	# de Transacciones
<i>Cuota de intercambio Grandes superficies</i>	\$1.24	\$1.24	\$1.24	Por transacción	# de Transacciones
Pago de servicios	\$10.00	\$10.00	\$10.00	Por evento	# de Transacciones
Custodia o administración de activos virtuales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Mensual	N/A
Otras					
<i>Envío/Reposición de tarjeta</i>	\$150.00	\$150.00	\$150.00	Por evento	Tarjetas
<i>Consulta de saldo</i>	\$1.00	\$1.00	\$1.00	Por evento	Consultas
<i>Rechazo por saldo insuficiente</i>	\$1.00	\$1.00	\$1.00	Por evento	Rechazos
<i>Aclaración impropcedente</i>	\$200.00	\$200.00	\$200.00	Por evento	Aclaraciones
<i>Manejo por inactividad</i>	\$40.00	\$40.00	\$40.00	Mensual	Tarjetas Inactivas
* cuotas antes de IVA					
** Cuota cobrada por el comisionista					

Cobro de comisiones y tarifas para venta a Empresas y Gobierno:

Comisiones y Tarifas Cobradas Venta a Empresas	Año 1	Año 2	Año 3	APLICACIÓN	Base de Pago
Cuotas Cobradas a Clientes (Empresas):					
Apertura de cuenta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por evento	# Cuentas
Administración de cuenta	\$200.00	\$200.00	\$200.00	Mensual	# Cuentas Activas
Depósitos en efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por evento	# depósitos
Retiros de efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por evento	# retiros
Transferencia a cuentas propias	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Por transferencia	a partir de la 2a transferencia
Transferencia a terceros	\$7.00	\$7.00	\$7.00	Por transferencia	
Por emisión de tarjetas como medio de disposición	\$50.00	\$51.81	\$53.65	Por tarjeta	Tarjetas vendidas
<i>Cuota por dispersión de recursos</i>	1.50%	1.6%	1.6%	Por evento	\$ monto dispersado
Custodia o administración de activos virtuales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Mensual	N/A
Cuotas Cobradas a tarjetahabientes (Usuarios):					
Pago de servicios	\$10.00	\$10.00	\$10.00	Por evento	# de Transacciones
Otras					
Reposición de tarjeta	\$150.00	\$150.00	\$150.00	Por evento	Tarjetas
Consulta de saldo	\$1.00	\$1.00	\$1.00	Por evento	Consultas
Rechazo por saldo insuficiente	\$1.00	\$1.00	\$1.00	Por evento	Rechazos
Aclaración impropcedente	\$200.00	\$200.00	\$200.00	Por evento	Aclaraciones
Manejo por inactividad	\$40.00	\$40.00	\$40.00	Mensual	Tarjetas Inactivas
Por uso de tarjeta como medio de disposición (cuotas de intercambio recibidas a traves de la camara de compensacion)					
Cuota de intercambio POS	0.60%	0.60%	0.60%	Por consumo	\$ monto consumido
Cuota de intercambio ATM	\$1.90	\$1.90	\$1.90	Por transacción	# de Transacciones
Cuota de intercambio Grandes superficies	\$1.24	\$1.24	\$1.24	Por transacción	# de Transacciones
* cuotas antes de IVA					

Con base a los cobros de comisiones a clientes y cuotas de intercambio obtenidas, se esperan los siguientes ingresos a nivel anual:

INGRESOS POR COMISIONES (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Venta al Público	24,919,240	59,814,809	95,848,079	\$180,582,128
+ Apertura de cuenta	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Administración de cuenta	\$9,299,774	\$24,416,431	\$39,631,303	\$73,347,508
+ Depósitos en efectivo	\$1,881,135	\$5,826,269	\$10,014,856	\$17,722,260
+ Retiros de efectivo	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Transferencia a cuentas propias	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Transferencia a terceros	\$976,476	\$2,563,725	\$4,161,287	\$7,701,488
+ Por emisión de tarjetas como medio de disposición	\$4,438,083	\$4,981,969	\$6,160,941	\$15,580,993
+ Por uso de tarjeta como medio de disposición	\$2,935,719	\$7,468,043	\$12,878,425	\$23,282,188
+ Pago de servicios	\$2,789,932	\$7,324,929	\$11,889,391	\$22,004,252
+ Custodia o administración de activos virtuales	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Otras	\$2,598,121	\$7,233,441	\$11,111,875	\$20,943,437
Venta a Empresas/Gobierno	3,377,525	9,215,285	15,998,713	\$28,591,523
+ Apertura de cuenta	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Administración de cuenta	\$33,600	\$91,787	\$151,121	\$276,508
+ Depósitos en efectivo	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Retiros de efectivo	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Transferencia a cuentas propias	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Transferencia a terceros	\$85,092	\$214,588	\$332,004	\$631,684
+ Por emisión de tarjetas como medio de disposición	\$362,674	\$396,651	\$434,116	\$1,193,441
+ Por uso de tarjeta como medio de disposición	\$2,447,726	\$7,319,508	\$13,268,718	\$23,035,952
+ Pago de servicios	\$243,119	\$613,108	\$948,584	\$1,804,811
+ Custodia o administración de activos virtuales	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Otras	\$205,313	\$579,644	\$864,170	\$1,649,127
Total Ingresos por comisiones y tarifas	28,296,765	69,030,093	111,846,792	\$209,173,651

2) Ingreso por Inversión en operaciones de reporto sobre los saldos de las cuentas depositadas de los clientes:

Conforme al artículo 46 de la LRITF, los recursos consignados por los clientes se podrán invertir en operaciones de reporto con valores emitidos por el Gobierno Federal o el Banco de Mexico, para ello se están considerando las siguientes premisas:

Ingresos por Intereses	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Tasa de Referencia = CETE 28 días	5.70%	5.65%	5.91%	
Días promedio para consumo de saldos de cuentas	10.0	10.0	10.0	
Saldo promedio mensual en inversion esperado				
-Venta al Público	\$11,536,466	\$27,953,097	\$45,408,315	\$84,897,879
-Venta a Empresas/Gobierno	\$3,571,501	\$10,473,552	\$18,493,708	\$32,538,761
Ingresos esperados por intereses:				
-Venta al Público	\$657,579	\$1,579,350	\$2,683,631	\$4,920,560
-Venta a Empresas/Gobierno	\$203,576	\$591,756	\$1,092,978	\$1,888,309
Total de ingresos por intereses esperado:	\$861,154	\$2,171,106	\$3,776,610	\$6,808,869
% s/ monto dispersado	0.16%	0.16%	0.16%	0.16%

3) Total de Ingresos esperados:

Escenario Base RESULTADOS ESPERADOS (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Nuevos clientes	88,814	96,221	114,891	299,926
Número de clientes al cierre	69,660	133,350	200,368	200,368
Total Dispersiones	\$543,886,820	\$1,383,359,385	\$2,300,472,839	\$4,227,719,043
(+) Total Cuotas y tarifas cobradas	\$28,296,765	\$69,030,093	\$111,846,792	\$209,173,651
% sobre dispersión	5.20%	4.99%	4.86%	4.95%
(+) Total Intereses ganados (reporto)	\$861,154	\$2,171,106	\$3,776,610	\$6,808,869
% sobre dispersión	0.16%	0.16%	0.16%	0.16%
(=) Total Ingresos	\$29,157,919	\$71,201,199	\$115,623,402	\$215,982,520
% sobre dispersión	5.36%	5.15%	5.03%	5.11%

3.4 Costos y comisiones.

Para la operación de las tarjetas se tienen servicios contratados tanto para recibir los depósitos como para hacer transferencias y pago de servicios, los cuales se describen a continuación:

Proveedor de pagos (SPEI): se tiene contratado un servicio de asignación de cuentas CLABE para los clientes de la empresa, misma que tiene una cuota tanto para recibir como para realizar transferencias interbancarias.

Proveedor para recepción de depósitos en efectivo: se tiene contemplado recibir depósitos en efectivo mediante diversos comisionistas, para lo cual se prevé una cuota fija de mercado para cada deposito recibido.

Retiros en efectivo: mediante los medios de disposición físicos como la tarjeta se podrán realizar retiros de efectivo utilizando los cajeros automáticos afiliados al sistema financiero, los cuales tienen un costo para el usuario y no representan un costo adicional para la empresa.

Proveedor de pagos de Servicios: mediante el uso de la aplicación móvil se podrán realizar pagos de distintos servicios y compras por internet, para lo que se tiene convenido un pago por cada operación realizada.

Proveedor de medios de disposición: se tiene contratado un proveedor para la emisión de medios de disposición, mismo que tiene distintas cuotas establecidas tanto por la cuenta activa como por las distintas transacciones realizadas por los medios de disposición.

Los costos y tarifas antes mencionadas se detallan a continuación:

COSTO	Año 1	Año 2	Año 3	APLICACIÓN	Base de Cobro
Proveedor de pagos - SPEI					
<i>Cuota por deposito recibido</i>	\$3.00	\$3.11	\$3.22	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
<i>Cuota por transferencia realizada</i>	\$3.00	\$3.11	\$3.22	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
Proveedor de pagos - fondeos en efectivo	\$9.00	\$9.32	\$9.66	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
Proveedor de pagos - retiros en efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
Proveedor de pagos de Servicios	\$3.00	\$3.00	\$3.00	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
Verificación de datos biometricos (Mati)	\$10.00	\$10.36	\$10.73	<i>Por evento</i>	<i>Alta de cliente</i>
Cuota mensual STP	\$995.85	\$1,031.80	\$1,068.53	<i>mensual</i>	<i>Fijo</i>
COSTOS DE PROCESAMIENTO					
<i>Tarjeta activa</i>	\$0.37	\$0.38	\$0.40	<i>Por tarjeta</i>	<i>Por tarjeta activa</i>
<i>Tarjeta inactiva</i>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<i>Por tarjeta</i>	<i>Por tarjeta inactiva</i>
<i>Transacción</i>	\$0.29	\$0.30	\$0.31	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
COSTOS DE MARCAS					
<i>Tarjeta activa</i>	\$0.17	\$0.16	\$0.16	<i>Por tarjeta</i>	<i>Por tarjeta activa</i>
<i>Transacción</i>	0.14%	0.14%	0.14%	<i>Por evento</i>	<i>Por consumo</i>
<i>Licencia</i>	\$11,135	\$10,980	\$10,925	<i>Mensual</i>	<i>Por Marca (\$ pesos)</i>
COSTO DE SWITCH					
<i>Ruteo, compensación y liquidación</i>	\$0.100	\$0.104	\$0.107	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
<i>\$ Transacciones en Interredes</i>	\$0.022	\$0.023	\$0.024	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
<i>\$ Tx E-global</i>	\$0.450	\$0.466	\$0.483	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
<i>Uso de infraestructura</i>	\$0.050	\$0.052	\$0.054	<i>Por evento</i>	<i>Por transacción</i>
Otras					
<i>Plásticos</i>	\$44.54	\$43.92	\$43.70	<i>Por tarjeta</i>	<i>Por total tarjetas</i>
<i>Mensajería</i>	\$85.00	\$88.07	\$91.20	<i>Por Guía</i>	<i>Por guía</i>
Atencion a Clientes					
<i>Costo por estacion de Call Center</i>	\$18,000	\$18,650	\$19,314	<i>por estacion</i>	<i>Mensual</i>
<i>Integracion Cloud, Azure, Load B, Gateway, C</i>	106,200	110,034	113,951	<i>Gasto anual</i>	<i>Gastos de Tecnologia</i>

4 CAPÍTULO IV:

Viabilidad Financiera

Derivado de la experiencia de la empresa de medios de pago relacionada a esta Fintech, se ha tomado como base para las proyecciones los datos históricos de los últimos 3 años de productos similares, tanto para los supuestos comerciales como para el comportamiento transaccional del producto.

Al ser productos especializados en el sector de medios de pago, no es posible obtener detalles de la competencia, sin embargo, también es una ventaja el que en México el sector financiero dominado por los Bancos han acaparado todos los servicios, lo que limita en mayor medida a los proveedores del sistema, como es el caso de los servicios de procesamiento y switch, los cuales están dominados en el mercado por dos grandes empresas, propiedad de los propios Bancos; también las marcas de aceptación (Visa y Mastercard) dominan a nivel mundial y estas tienen precios estandarizados, dando mayores descuentos y beneficios a los emisores que manejan mayores volúmenes, lo que hace relativamente sencillo conocer los costos de la competencia.

En este capítulo realizaremos un análisis de la viabilidad financiera del proyecto, siguiendo los puntos requeridos en la Guía para la solicitud de Autorización de las IFPE emitida por la CNBV para dar contestación a lo requerido en la sección II, fracción IV de la misma.

4.1 Niveles de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

A continuación, revisaremos los resultados de las proyecciones financieras de la empresa Fintech para los primeros 3 años de su operación, considerando el entorno económico, las ventajas competitivas de la empresa y los datos históricos antes mencionados, con los cuales fueron presentadas anteriormente los principales supuestos con los que se elaboró la proyección a la que denominamos “Caso Base”.

A manera de tener una mayor certeza de la viabilidad del proyecto, también se hicieron dos escenarios adicionales, un escenario “Optimista” en el que se consideraron factores económicos y de crecimiento mas favorables y un escenario “Pesimista” en el que se consideraron factores económicos y de crecimiento adversos considerando un mayor impacto negativo en el proyecto derivado del entorno incierto ocasionado, como el caso actual de la pandemia del Covid-19.

4.1.1 Escenario Base:

De acuerdo con los supuestos antes mencionados y considerando las expectativas macroeconómicas y de mercado, a continuación, se presenta un escenario base del análisis con los siguientes resultados anuales esperados:

Escenario Base RESULTADOS ESPERADOS (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Nuevos clientes	88,814	96,221	114,891	299,926
Número de clientes al cierre	69,660	133,350	200,368	200,368
Total Dispersiones	\$543,886,820	\$1,383,359,385	\$2,300,472,839	\$4,227,719,043
(+) Total Cuotas y tarifas cobradas	\$28,296,765	\$69,030,093	\$111,846,792	\$209,173,651
% sobre dispersión	5.20%	4.99%	4.86%	4.95%
(+) Total Intereses ganados (reporto)	\$861,154	\$2,171,106	\$3,776,610	\$6,808,869
% sobre dispersión	0.16%	0.16%	0.16%	0.16%
(=) Total Ingresos	\$29,157,919	\$71,201,199	\$115,623,402	\$215,982,520
% sobre dispersión	5.36%	5.15%	5.03%	5.11%
(-) Total Comisiones y tarifas pagadas	(13,122,719)	(27,898,430)	(44,392,674)	(85,413,823)
% sobre dispersión	-2.41%	-2.02%	-1.93%	-2.02%
(-) Total Gastos de Admón. y prom.	(12,588,429)	(23,059,906)	(35,216,740)	(70,865,076)
% sobre dispersión	-2.31%	-1.67%	-1.53%	-1.68%
(=) Resultado de operación	\$3,446,771	\$20,242,863	\$36,013,988	\$59,703,622
% sobre ingresos	11.82%	28.43%	31.15%	27.64%
(-) Impuestos	(1,102,967)	(6,477,716)	(11,524,476)	(19,105,159)
(=) Resultado Neto	\$2,343,804	\$13,765,147	\$24,489,512	\$40,598,463
% sobre ingresos	8.04%	19.33%	21.18%	18.80%

Los resultados esperados son positivos desde el primer año considerando colocar el producto Fintech con 88,814 clientes y con una dispersión anual de \$543.9 millones de pesos, obteniendo ingresos por \$29.2 millones de pesos y una utilidad neta de \$2.3 millones.

Como parte del análisis y también siendo parte de los requisitos establecidos para obtener la Autorización de la CNBV, se consideró un análisis de sensibilidad en donde se muestran a partir del escenario base, un escenario optimista y uno pesimista bajo los siguientes supuestos:

4.1.2 Escenario Optimista:

Este escenario considera los supuestos de las proyecciones base mas un crecimiento en distintos rubros, los cuales representan un escenario económico favorable, así como mejores resultados en la venta del producto:

- **Nuevos Clientes:** considera un crecimiento mayor en 15% vs caso Base
- **Monto dispersado mensual:** considera una mayor dispersión en monederos del 15% vs caso Base

Para este escenario, se consideran datos macroeconómicos más favorables en tipo de cambio, menor inflación, mayor crecimiento económico y mayor tasa de CETES (supuestos estimados sobre las proyecciones en escenario base):

Supuestos Macroeconomicos	2020	2021	2022
Tipo de Cambio	\$21.16	\$20.86	\$20.76
Inflación	3.75%	3.43%	3.38%
Crecimiento Económico (PIB)	-3.79%	1.97%	2.15%
CETE 28 días	5.99%	5.93%	6.21%
UDI	\$6.64	\$6.87	\$7.10
Tasa de Fondeo Interbancario	5.99%	5.75%	5.87%

**Fuente: BANXICO, Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Marzo 2020 + Cálculo propio*

Bajo los supuestos del escenario Optimista, los resultados esperados serían los siguientes:

Escenario Optimista RESULTADOS ESPERADOS (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Nuevos clientes	102,136	110,756	132,380	345,272
Número de clientes al cierre	80,063	153,299	230,408	230,408
Total Dispersiones	\$670,091,927	\$1,727,608,176	\$2,888,759,582	\$5,286,459,685
(+) Total Cuotas y tarifas cobradas	\$33,341,638	\$81,870,827	\$133,115,808	\$248,328,273
% sobre dispersión	4.98%	4.74%	4.61%	4.70%
(+) Total Intereses ganados (reporto)	\$1,114,028	\$2,846,954	\$4,979,499	\$8,940,481
% sobre dispersión	0.17%	0.16%	0.17%	0.17%
(=) Total Ingresos	\$34,455,666	\$84,717,781	\$138,095,308	\$257,268,755
% sobre dispersión	5.14%	4.90%	4.78%	4.87%
(-) Total Comisiones y tarifas pagadas	(14,867,141)	(31,923,813)	(50,904,732)	(97,695,686)
% sobre dispersión	-2.22%	-1.85%	-1.76%	-1.85%
(-) Total Gastos de Admón. y prom.	(13,099,164)	(24,279,936)	(37,201,630)	(74,580,730)
% sobre dispersión	-1.95%	-1.41%	-1.29%	-1.41%
(=) Resultado de operación	\$6,489,361	\$28,514,032	\$49,988,946	\$84,992,339
% sobre ingresos	18.83%	33.66%	36.20%	33.04%
(-) Impuestos	(2,076,596)	(9,124,490)	(15,996,463)	(27,197,549)
(=) Resultado Neto	\$4,412,765	\$19,389,542	\$33,992,483	\$57,794,791
% sobre ingresos	12.81%	22.89%	24.62%	22.46%

Los resultados esperados son mayores al caso base desde el año 1, considerando colocar el producto Fintech con 102,136 clientes y con una dispersión anual de \$670.1 millones de pesos, obteniendo ingresos por \$34.4 millones de pesos y una utilidad neta de \$4.4 millones en el primer año.

4.1.3 Escenario Pesimista:

Derivado de la incertidumbre ocasionada por la pandemia del Covid-19, se tiene una mayor incertidumbre sobre el comportamiento de los negocios, aun cuando considero que este producto representa una solución especialmente viable bajo este contexto ya que el consumo desde plataformas de internet ha crecido (según datos internos de la empresa relacionada) y el producto Fintech es una solución muy eficaz para aperturar una cuenta de débito, recibir y realizar pagos vía electrónica y todo esto sin tener que salir de casa.

Para fines de análisis, considero un escenario Pesimista en donde las ventas sean menores y el escenario macroeconómico sea desfavorable:

- **Nuevos Clientes:** considera menores ventas del 15% vs caso Base
- **Monto dispersado mensual:** considera disminuir el monto dispersado a los monederos en 15% vs caso Base
- **Tasa de Inactivación:** considera una baja en clientes mayor en 15% vs el escenario Base.

Se consideran datos macroeconómicos desfavorables en tipo de cambio, inflación, crecimiento económico y por ende una mayor tasa de CETES y mayor tasa de fondeo (supuestos estimados sobre las proyecciones en escenario base):

Supuestos Macroeconomicos	2020	2021	2022
Tipo de Cambio	\$24.50	\$23.06	\$22.94
Inflación	4.13%	3.97%	3.92%
Crecimiento Económico (PIB)	-5.99%	1.58%	1.75%
CETE 28 días	5.42%	5.37%	5.61%
UDI	\$6.66	\$6.93	\$7.20
Tasa de Fondeo Interbancario	5.42%	5.21%	5.31%

*Fuente: BANXICO, Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Marzo 2020 + calculo propio

En el escenario Pesimista, los resultados esperados serían los siguientes:

Escenario Pesimista RESULTADOS ESPERADOS (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Nuevos clientes	75,492	81,547	97,084	254,122
Número de clientes al cierre	53,391	102,391	154,414	154,414
Total Dispersiones	\$395,558,839	\$989,536,442	\$1,640,786,497	\$3,025,881,778
(+) Total Cuotas y tarifas cobradas	\$22,112,009	\$53,007,046	\$85,362,728	\$160,481,782
% sobre dispersión	5.59%	5.36%	5.20%	5.30%
(+) Total Intereses ganados (reporto)	\$594,986	\$1,475,371	\$2,558,943	\$4,629,301
% sobre dispersión	0.15%	0.15%	0.16%	0.15%
(=) Total Ingresos	\$22,706,995	\$54,482,417	\$87,921,671	\$165,111,083
% sobre dispersión	5.74%	5.51%	5.36%	5.46%
(-) Total Comisiones y tarifas pagadas	(10,902,295)	(22,048,010)	(34,968,524)	(67,918,829)
% sobre dispersión	-2.76%	-2.23%	-2.13%	-2.24%
(-) Total Gastos de Admón. y prom.	(11,629,866)	(20,918,716)	(31,323,536)	(63,872,118)
% sobre dispersión	-2.94%	-2.11%	-1.91%	-2.11%
(=) Resultado de operación	\$174,834	\$11,515,691	\$21,629,611	\$33,320,137
% sobre ingresos	0.77%	21.14%	24.60%	20.18%
(-) Impuestos	(55,947)	(3,685,021)	(6,921,476)	(10,662,444)
(=) Resultado Neto	\$118,887	\$7,830,670	\$14,708,136	\$22,657,693
% sobre ingresos	0.52%	14.37%	16.73%	13.72%

Derivado de la menor venta y la mayor tasa de retiro de clientes, se espera una venta de 75,492 cuentas y una dispersión anual de \$395.6 millones de pesos, derivado de lo anterior se hace también una reducción en gastos fijos como honorarios, sueldos, bonos al personal y gastos de mercadeo para ajustarse a los \$22.7 millones de ingresos esperados y así lograr un resultado de \$0.1 millones cercano al punto de equilibrio en el primer año, y logrando resultados favorables en los años posteriores.

Bajo estos supuestos será necesario el recurrir a una línea de crédito bancaria por \$2'000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M.N.) para asegurar las inversiones en infraestructura tecnológica y equipo que soporten el crecimiento de los años 2 y 3.

4.1.4 Análisis comparativo entre los tres escenarios:

A continuación, podemos ver un análisis comparativo del escenario base vs el Optimista y el Pesimista, de manera que podemos medir los impactos de una mayor o menor venta bajo distintas circunstancias.

Aalisis de Sensibilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
<i>Total Dispersiones esperadas</i>				
<i>Escenario Base</i>	\$543,886,820	\$1,383,359,385	\$2,300,472,839	\$4,227,719,043
Escenario Optimista	\$ 670,091,927	\$ 1,727,608,176	\$ 2,888,759,582	\$ 5,286,459,685
% var. vs Base	23.2%	24.9%	25.6%	25.0%
Escenario Pesimista	\$ 395,558,839	\$ 989,536,442	\$ 1,640,786,497	\$ 3,025,881,778
% var. vs Base	-27.3%	-28.5%	-28.7%	-28.4%
<i>Total Ingresos esperados</i>				
<i>Escenario Base</i>	\$29,157,919	\$71,201,199	\$115,623,402	\$215,982,520
Escenario Optimista	\$ 34,455,666	\$ 84,717,781	\$ 138,095,308	\$ 257,268,755
% var. vs Base	18.2%	19.0%	19.4%	19.1%
Escenario Pesimista	\$ 22,706,995	\$ 54,482,417	\$ 87,921,671	\$ 165,111,083
% var. vs Base	-22.1%	-23.5%	-24.0%	-23.6%
<i>Resultado Neto Esperado</i>				
<i>Escenario Base</i>	\$2,343,804	\$13,765,147	\$24,489,512	\$40,598,463
Escenario Optimista	\$ 4,412,765	\$ 19,389,542	\$ 33,992,483	\$ 57,794,791
% var. vs Base	88.3%	40.9%	38.8%	42.4%
Escenario Pesimista	\$ 118,887	\$ 7,830,670	\$ 14,708,136	\$ 22,657,693
% var. vs Base	-94.9%	-43.1%	-39.9%	-44.2%

Gastos de enlace

Las operaciones por realizar requieren dos tipos de enlaces:

Telecomunicaciones e internet: mismos que están dedicados a interconectar los servidores, portales web, app e infraestructura tecnológica necesaria para la administración de cuentas de nuestros clientes, los cuales se detallan a continuación:

Gastos de Enlace (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Enlaces a internet				
<i>Radioenlace Microondas Banda licenciada 10mbps</i>	114,000	118,115	122,320	354,436
<i>Enlace Fibra Óptica Axtel Extremo</i>	33,600	69,626	72,105	175,331
<i>Servicios de conexión con Procesador (VPN dedicada)</i>	34,656	35,907	74,371	144,934
Telecomunicaciones				-
<i>Telefonia</i>	61,275	102,150	142,983	306,409
<i>Integracion Cloud, Azure, Load B, Gateway, CDN</i>	106,200	110,034	113,951	330,185
Total Gastos de Enlace	349,731	435,833	525,730	1,311,294

Switch: estos son los gastos y costos relacionados con la transaccionalidad de los medios de disposición, mismos que están considerados dentro de las comisiones y tarifas pagadas al Proveedor de medios de disposición:

COSTO DE SWITCH (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Ruteo, compensacion y liquidacion	309,371	838,909	1,451,880	2,600,161
\$ Transacciones en Interredes	20,350	54,282	90,915	165,547
\$ Tx E-global	556,868	1,510,037	2,613,385	4,680,290
Uso de infraestructura	154,686	419,455	725,940	1,300,080
Total Comisiones y Tarifas pagadas	1,041,275	2,822,683	4,882,120	8,746,078

4.2 Gastos de operación

Los gastos operativos de la empresa están relacionados al volumen transaccional por cada cuenta activa, para fines de este proyecto se tomó el promedio histórico de transacciones de productos similares de los últimos tres años, sobre las cuales se espera el siguiente comportamiento:

Principales supuestos operativos		Año 1	Año 2	Año 3
Mix de Transaccionalidad				
No. de Transacciones mensuales por tarjeta activa		6	6	7
Transacciones de retiro en cajeros		20%	20%	20%
Transacciones en POS		30%	30%	30%
Transacciones en grandes superficies		20%	20%	20%
Transacciones en transferencias		20%	20%	20%
Transacciones de pago de servicios		10%	10%	10%

Considerando los volúmenes transaccionados y las cuotas mencionadas en los puntos anteriores, se espera el siguiente gasto por comisiones y tarifas a nivel acumulado anual:

Comisiones y tarifas pagadas (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Proveedor de pagos - SPEI	2,150,346	6,269,345	10,637,084	19,056,775
Proveedor de pagos - fondeos en efectivo	1,842,721	5,684,374	9,737,662	17,264,757
Proveedor de pagos - retiros en efectivo	0	0	0	0
Proveedor de pagos de Servicios	909,915	2,381,411	3,851,392	7,142,719
Proveedor de medios de disposición	3,066,406	7,950,860	13,481,099	24,498,365
Plásticos, mensajería y otros	5,153,331	5,612,440	6,685,436	17,451,207
Total Comisiones y Tarifas pagadas	13,122,719	27,898,430	44,392,674	85,413,823

4.3 Gastos de administración

Los gastos de administración esperados para los siguientes tres años en el escenario base contemplan lo siguiente:

Gastos de Personal: la operación será dirigida por una plantilla reducida en personal, misma que controlará las operaciones a través de los proveedores de servicios contratados, para el primer año se contempla una estructura de 15 personas y se contemplan crecimientos en la estructura en los años 2 y 3 hasta llegar a 33 personas. A continuación, se muestra la estructura para el primer año:

- Director General
- Oficial de Cumplimiento
- Gerente de Normatividad
 - Coordinador de Reportes regulatorios
- Gerente de Finanzas
 - Tesorero
 - Contralor
- Gerente de Tecnología
 - Coordinador de Sistemas
- Oficial de Seguridad
- Gerente Comercial y Mercadotecnia
- Gerente de Operaciones
 - Coordinador de emisión
 - Auxiliar de operación
 - Auxiliar de operación

Arrendamiento e inversiones: Se rentarán oficinas mismas que serán equipadas con la infraestructura de redes y servidores necesarios para la operación.

A continuación, podemos observar las inversiones en activos esperadas para los próximos 3 años:

INVERSIONES EN ACTIVOS (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Mobiliario y Equipo	\$0	\$900,000	\$900,000	\$1,800,000
Hardware y Software	\$1,575,000	\$9,450,000	\$9,450,000	\$20,475,000
<i>Total Inversiones en Activos</i>	\$1,575,000	\$10,350,000	\$10,350,000	\$22,275,000

Gastos en Tecnología: se consideran los gastos de enlace antes descritos, así como el soporte técnico necesario para controlar las operaciones tecnológicas de la empresa, así como sistemas de seguridad y manejo de datos.

Otros gastos de administración y operación: se consideran los gastos necesarios para la administración, registros contables, jurídicos y de atención a clientes, para este último rubro se considera la contratación de servicios de centro de atención telefónica para atender tanto a clientes como a sus usuarios.

Para la atención a clientes, se contratarán estaciones de atención de Call Center, mismos que cuentan con atención telefónica automatizada (respuesta de voz interactiva o IVR por sus siglas en inglés), así como estaciones operadas por personas que en conjunto se contempla la contratación de 1 estación de servicio por cada 3,000 usuarios.

Para este ejercicio, se consideran los siguientes gastos esperados:

Gastos de Administración (pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
No. Personal contratado	15	25	33	33
No. de estaciones de Call Center	9	22	36	36
Gastos de Personal	7,047,833	10,680,559	14,849,246	32,577,639
Arrendamiento, amortización y depreciación	949,404	2,811,107	5,720,478	9,480,989
Gastos en tecnología	1,690,455	2,209,715	2,790,541	6,690,712
Otros gastos de administración	2,428,200	5,619,248	9,123,872	17,171,321
Total Gastos de Administración	12,115,892	21,320,630	32,484,138	65,920,660

4.4 Gastos y costos originados por las estrategias de promoción:

Dentro de las estrategias de promoción y mercadeo que tiene contemplada la empresa se tiene planeado el contratar agencias de mercadotecnia para realizar campañas publicitarias tanto en medios electrónicos como con medios tradicionales, así también, el pago de comisiones por ventas de productos empresariales, por dicho servicio se pagara el 0.10% de comisiones sobre los montos dispersados.

Dentro de la estrategia, se contempla el uso de dos canales paralelos para el lanzamiento del producto: el primero para el posicionamiento y reconocimiento de marca; y el segundo para la promoción del producto. La estrategia de comunicación se desarrollará a través de canales digitales y OOH (fuera de casa, del inglés Out Of Home).

- a) **Redes Sociales:** canal primario para el posicionamiento y promoción del producto, se seleccionarán las redes más grandes e importantes (Facebook, Instagram, YouTube) por el número de usuarios. Este canal permitirá impactar/alcanzar la mayor parte del público objetivo al que está dirigido el producto, tanto por niveles socioeconómicos como por rango de edad.
- b) **OOH:** este medio será utilizado como canal secundario, principalmente para el posicionamiento de la marca y el producto; para ello se contempla una estrategia de comunicación directa a través de: billboards, mupis, vallas y displays en punto de venta.

Para esta estrategia se tienen contemplados los siguientes gastos de promoción y mercadeo:

Gastos de Promoción (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Agencia Mkt	60,000	62,166	64,379	186,545
Promocion Digital	116,594	760,564	1,195,235	2,072,393
Campañas de posicionamiento de marca	0	200,000	297,000	497,000
Papelería	24,000	24,866	25,752	74,618
Comisiones sobre ventas	271,943	691,680	1,150,236	2,113,860
<i>Total de gastos de promoción (\$ pesos)</i>	<i>472,537</i>	<i>1,739,276</i>	<i>2,732,602</i>	<i>4,944,416</i>

4.5 Descripción de la estrategia de fondeo o capitalización

Fintech, S.A. de C.V. Institución de Fondos de Pagos Electrónicos (Fintech), es una empresa que nace con una inversión de capital de \$10'000,000.00 (diez millones de pesos 00/100 M.N.).

Así también se considera obtener una línea de crédito revolvente para capital de trabajo e inversiones en activos fijos.

Niveles de capitalización proyectados

En cumplimiento con las disposiciones del Artículo 55 y 69 de la LRITF, la empresa mantendrá un capital neto superior al mínimo requerido en los artículos 6 y 7 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Tecnología Financiera, que se expresará mediante un índice en relación con el riesgo operacional y otros que incurran en su operación, este será determinado por la cantidad que resulte de sumar los requerimientos de capital por cada tipo de riesgo, en términos de las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita la CNBV.

Los requerimientos de capital estarán referidos a lo siguiente:

- i. El saldo promedio de los fondos de pago electrónico que hayan emitido durante el periodo que establezca la CNBV en las disposiciones a que se refiere el primer párrafo de este artículo.
- ii. El número y monto de la transmisión de fondos de pago electrónico que se realicen durante el periodo.
- iii. El número y monto del ingreso de recursos que se realicen durante el periodo.

El capital inicial aportado para la empresa se realizará mediante aportación de sus socios y será de Capital Fijo, mismo que se mantendrá durante los siguientes tres años.

La empresa cuenta con una política de capitalización, mediante la cual se dictan las reglas de supervisión para mantener el capital mínimo requerido, la cual contempla entre otras cosas el incremento de las aportaciones de capital en caso de ser necesario.

La compañía tiene como política el crear una reserva legal del 20% del capital aportado, mediante la aportación anual del 5% de las utilidades obtenidas del ejercicio inmediato anterior.

Así también, la compañía tiene como política el entregar un dividendo a sus socios igual al 50% de la utilidad neta obtenida en el ejercicio inmediato anterior, siempre y cuando este sea aprobado en asamblea de accionistas conforme a sus estatutos y se cuente con caja suficiente para continuar con las operaciones y planes de inversión presupuestadas.

Bajo estas premisas se contemplan los siguientes niveles de capitalización de la compañía:

Niveles de Capitalización (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3
Capital Aportado	\$10,000,000	\$10,000,000	\$10,000,000
<i>Capital Social Fijo</i>	\$10,000,000	\$10,000,000	\$10,000,000
<i>Capital Social Variable</i>	-	-	-
Reserva legal	-	117,190	805,448
Resultados acumulados	2,343,804	15,991,761	39,089,874
Dividendos pagados	-	(703,141)	(6,882,573)
<i>Capital Contable</i>	\$12,343,804	\$25,405,810	\$43,012,748

4.6 Montos proyectados dentro de las cuentas de orden y criterios de aplicación

La empresa Fintech, realizará operaciones consistentes en la emisión, administración, redención y transmisión de fondos de pago electrónico de conformidad con el artículo 22 de la Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera, derivado de dichas operaciones la empresa recibe recursos en custodia o administración por parte de sus clientes, dichos recursos se administran por separado a los recursos propios de la empresa y sus movimientos son los siguientes:

Dispersiones esperadas en monederos (\$ pesos)		Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
# Clientes Venta al Público al cierre	69,591	133,208	200,151	200,151
\$ Dispersiones en monederos del publico en general	415,312,767	1,006,311,509	1,634,699,358	3,056,323,633
# Clientes Empresas/Gobierno al cierre	69	142	217	217
\$ Dispersión en Monederos de Empresas	128,574,053	377,047,876	665,773,481	1,171,395,410
# Total de clientes todos los productos al final del periodo	69,660	133,350	200,368	200,368
\$ Total Dispersiones todos los productos	543,886,820	1,383,359,385	2,300,472,839	4,227,719,043

Conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Tecnología Financiera, anexo 7 Criterios de contabilidad para instituciones de fondos de pago electrónico, los movimientos realizados por los monederos se registrarán en cuentas de orden:

Bienes en custodia o en administración: en esta cuenta se registrarán los depósitos recibidos a las cuentas de los clientes, mismas que serán disminuidas por los consumos realizados por los mismos, así como por las cuotas y tarifas cobradas, dicha cuenta reflejará el saldo de los monederos de los clientes, mismos que estarán invertidos en operaciones de reporto conforme al art. 46 de la LRITF.

Los movimientos de las cuentas de clientes serán los siguientes:

Bienes en custodia o en administración (\$ pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 años
Saldo Inicial Cuentas de Clientes	-	4,281,021	19,206,448	-
Depósitos recibidos a cuentas de clientes	543,886,820	1,383,359,385	2,300,472,838	4,227,719,043
Consumos de clientes	(516,692,479)	(1,314,191,415)	(2,185,449,197)	(4,016,333,091)
Cuotas y tarifas cobradas	(22,913,320)	(54,242,542)	(85,699,649)	(162,855,511)
Saldo Final de cuentas de clientes	4,281,021	19,206,448	48,530,441	48,530,441

4.7 Evaluación de los resultados

Después de haber realizado los análisis de mercado y los datos históricos de 3 años anteriores de monederos electrónicos, realicé las proyecciones financieras del proyecto y comparé distintos escenarios más y menos favorables de manera que los inversionistas tengan una mayor certeza del proyecto y los resultados esperados.

Bajo una gestión correcta de la administración del proyecto, el escenario Base se presenta sustentable con una tasa de retorno favorable a partir del 3er año y un payback a los 34 meses del proyecto, en este análisis consideramos una tasa de descuento del 15.18%, el cual considera la tasa de Cetes más una prima de riesgo del doble del riesgo país a junio 2020 de 474 puntos base (J.P. Morgan, jun-20):

Análisis de Rentabilidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3
ESCENARIO BASE				
<i>FLUJO DE EFECTIVO GENERADO</i>	(10,000,000)	\$2,441,555	\$5,130,084	\$7,379,630
Valor Presente	-\$ 10,000,000	\$ 2,119,774	\$ 3,866,966	\$ 4,829,513
VPN	-\$ 10,000,000	-\$ 7,880,226	-\$ 4,013,260	\$ 816,253
TIR Descontada		-78.8%	-26.3%	3.6%

Considerando unas condiciones más favorables contempladas en el escenario Optimista, el proyecto se presenta sustentable con una tasa de retorno favorable a partir del 2º año y un payback a los 22 meses del proyecto, en este análisis consideramos una tasa de descuento del 15.18%, el cual considera la tasa de Cetes más una prima de riesgo del doble del riesgo país a junio 2020 de 474 puntos base (J.P. Morgan, jun-20):

Analisis de Rentabilidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3
ESCENARIO OPTIMISTA				
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO	(10,000,000)	\$4,579,718	\$9,680,551	\$13,497,625
Valor Presente	-\$ 10,000,000	\$ 3,966,326	\$ 7,261,049	\$ 8,768,116
VPN	-\$ 10,000,000	-\$ 6,033,674	\$ 1,227,374	\$ 9,995,490
TIR Descontada		-60.3%	7.3%	38.2%

Considerando las condiciones menos favorables del escenario Pesimista, el proyecto se presenta sustentable con una tasa de retorno favorable a partir del 4° año y un payback a los 43 meses del proyecto, en este análisis consideramos una tasa de descuento del 15.18%, el cual considera la tasa de Cetes más una prima de riesgo del doble del riesgo país a junio 2020 de 474 puntos base (J.P. Morgan, jun-20):

Analisis de Rentabilidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ESCENARIO PESIMISTA					
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO	(10,000,000)	\$786,537	\$2,337,138	\$5,460,085	\$11,755,529
Valor Presente	-\$ 10,000,000	\$ 684,570	\$ 1,770,444	\$ 3,599,946	\$ 6,745,865
VPN	-\$ 10,000,000	-\$ 9,315,430	-\$ 7,544,986	-\$ 3,945,040	\$ 2,800,826
TIR Descontada			-54.4%	-18.0%	7.9%

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados en el escenario base, conforme a los supuestos anteriormente comentados, mismos que se encuentran en el formato establecido por la guía para la solicitud de autorización emitida por la CNBV, expresadas en los siguientes 12 trimestres conforme a las proyecciones base, así como en el formato establecido en las DISPOSICIONES de carácter general aplicables a las Instituciones de Tecnología Financiera, Anexo 7. Todas las cifras se encuentran a valor histórico expresadas en \$ pesos.

1. Supuestos del modelo de negocio		mar-20	jun-20	sep-20	dic-20	mar-21	jun-21	sep-21	dic-21	mar-22	jun-22	sep-22	dic-22
<i>Cifras al cierre.</i>													
Supuestos	Número de clientes totales	22,205	35,382	52,575	69,660	81,663	99,127	116,226	133,350	142,210	162,566	181,361	200,368
	Nuevos clientes	22,203	22,203	22,203	22,203	24,055	24,055	24,055	24,055	28,723	28,723	28,723	28,723
	Pérdida de clientes	(7)	(9,038)	(5,022)	(5,131)	(12,065)	(6,603)	(6,968)	(6,944)	(19,876)	(8,379)	(9,940)	(9,728)
	Número de cuentas totales	22,205	35,382	52,575	69,660	81,663	99,127	116,226	133,350	142,210	162,566	181,361	200,368
	Nuevas cuentas	22,203	22,203	22,203	22,203	24,055	24,055	24,055	24,055	28,723	28,723	28,723	28,723
	Pérdida de cuentas	(7)	(9,038)	(5,022)	(5,131)	(12,065)	(6,603)	(6,968)	(6,944)	(19,876)	(8,379)	(9,940)	(9,728)
	Número de empleados	15	15	15	15	25	25	25	25	33	33	33	33

4. Estado de cambios en el capital contable		mar-20	jun-20	sep-20	dic-20	mar-21	jun-21	sep-21	dic-21	mar-22	jun-22	sep-22	dic-22
<i>Cifras en pesos. Flujos trimestrales.</i>													
Capital	Capital social y aportaciones (+)	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Contribuido	Prima en venta de acciones y Otros instrumentos financieros (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Reservas de capital (+)	-	-	-	-	117,190	117,190	117,190	117,190	805,448	805,448	805,448	805,448
Capital	Resultados de ejercicios anteriores (+ / -)	-	-	-	-	2,226,614	2,226,614	1,523,473	1,523,473	14,600,362	14,600,362	7,717,789	7,717,789
Ganado	Valuación de Activos virtuales (+ / -)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otro capital ganado (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Emisiones / Aportaciones de capital												
	Emisión del periodo sin acumular valores (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pago de dividendos												
	Valor trimestral no acumulado (-)	-	-	-	-	-	(703,141)	-	-	-	(6,882,573)	-	-

5. Origen y aplicación de recursos		mar-20	jun-20	sep-20	dic-20	mar-21	jun-21	sep-21	dic-21	mar-22	jun-22	sep-22	dic-22
<i>Cifras en pesos. Flujos trimestrales.</i>													
Actividades de operación	Resultado antes de impuestos a la utilidad	(1,363,568)	31,799	1,648,313	3,130,227	3,020,147	4,385,198	5,808,261	7,029,257	6,720,500	8,231,248	9,789,530	11,272,710
	Ajustes por partidas asociadas con actividades de inversión:												
	Depreciación de propiedades, mobiliario y equipo	109,695	109,695	109,695	140,320	299,070	492,195	664,695	857,820	1,030,320	1,223,445	1,387,611	1,564,070
	Amortizaciones de activos intangibles												
	Operaciones discontinuadas												
	Resultado por venta de activos de larga duración												
	Ajustes por partidas asociadas con actividades de financiamiento												
	Intereses asociados con préstamos bancarios y de otros organismos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Intereses asociados con instrumentos financieros que califican como pasivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otros intereses												
	Cambio en deudores por reporto (neto)												
	Cambio en beneficios por recibir en operaciones de bursatilización												
	Cambio en activos virtuales												
	Cambio en cuentas por cobrar (neto)	-	-	-	(413,699)	(417,039)	(621,516)	(835,598)	(1,017,327)	(948,739)	(1,173,677)	(1,407,127)	(1,628,438)
	Cambio en otros activos operativos (neto)	-	-	-	-	2,509,899	-	-	-	(2,299,925)	-	-	-
	Cambio en colaterales vendidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cambios en partidas de operación												
	Cambio en instrumentos financieros derivados (pasivo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cambio en otros pasivos operativos	775,173	110,491	25,916	106,007	177,348	151,131	128,429	149,423	302,924	117,620	130,255	161,170
	Cambio en activos/pasivos por beneficios a los empleados												
Cambio en otras cuentas por pagar	233,728	22,319	(121,633)	867,259	(35,225)	436,816	455,380	390,719	(98,802)	483,440	498,650	(3,132,650)	
Cambio en otras provisiones													
Devoluciones de impuestos a la utilidad													
Pagos de impuestos a la utilidad	-	-	(101,294)	(1,001,673)	(966,447)	(1,403,263)	(1,858,644)	(2,249,362)	(2,150,560)	(2,634,000)	(3,132,650)	(3,607,267)	
Actividades de inversión	Pagos por adquisición de propiedades, mobiliario y equipo	1,004,732	(109,695)	(109,695)	(140,320)	(447,820)	(790,945)	(812,195)	(1,156,570)	(1,177,820)	(1,522,195)	(1,535,111)	(1,862,820)
	Cobros por disposición de propiedades, mobiliario y equipo												
	Pagos por adquisición de activos intangibles	(1,077,862)	-	-	(1,544,375)	(2,751,875)	(1,855,000)	(2,751,875)	(1,855,000)	(2,751,875)	(1,855,000)	(760,208)	(1,855,000)
	Cobros por disposición de activos intangibles												
	Cobros asociados con instrumentos financieros derivados de cobertura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otros cobros por actividades de inversión												
Actividades de financiamiento	Cobros por la obtención de préstamos bancarios y de otros organismos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cobros por emisión de acciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pagos por reembolsos de capital social												
	Pagos de dividendos en efectivo	-	-	-	-	-	(703,141)	-	-	-	(6,882,573)	-	-
	Cobros por la emisión de instrumentos financieros que califican como pasivo												
	Pagos por intereses por pasivo por arrendamiento												
	Otros cobros y pagos por actividades de financiamiento												
Incremento o disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo	(318,103)	164,609	1,451,302	1,143,746	1,388,057	91,474	798,453	2,148,959	(1,373,977)	(4,011,692)	4,970,950	911,775	
Flujo de Efectivo	Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	4,120,737	3,802,634	3,967,244	5,418,546	6,562,292	7,950,350	8,041,824	8,840,277	10,989,236	9,615,258	5,603,567	10,574,517
	Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	3,802,634	3,967,244	5,418,546	6,562,292	7,950,350	8,041,824	8,840,277	10,989,236	9,615,258	5,603,567	10,574,517	11,486,292

5 Conclusiones y recomendaciones

Como hemos podido observar a lo largo del documento, los 10 años de experiencia de la empresa hermana en la operación y emisión de medios de pago dan una gran fortaleza al proyecto, ya que se cuenta con una infraestructura sólida para soportar la emisión masiva de monederos, así como una gran experiencia en la operación de tecnologías relacionadas con los mismos.

A pesar de esta experiencia, el proyecto representa el comercializar un producto nuevo, con una mayor base tecnológica y que requiere un modelo de operación regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores aunque sea un nivel mucho menor al de un Banco, requiere cumplir con requisitos que antes no se tenían, como lo es la regulación en materia de prevención del lavado de dinero con un oficial de cumplimiento certificado y el cumplimiento de reportes regulatorios periódicos, así como un oficial de seguridad experto en tecnologías cibernéticas.

Ambas situaciones proponen una gran barrera de entrada para los competidores en este medio, aunque las empresas de tecnología financiera han existido en México desde ya hace varios años, estas han sido muy populares en la modalidad del fondeo colectivo para realizar préstamos y financiar proyectos; ha sido desde la publicación de la LRITF en el 2018 que se creó un escenario claro y seguro para la administración de recursos, y con ello se abrió la posibilidad de que una empresa que no sea un Banco pueda captar recursos del público en general, lo que ocasionó que muchas de las llamadas empresas Fintech cambiaran o incluso abandonaran sus actividades reguladas por no estar en posibilidades de cumplir con dicha regulación.

Después de haber analizado el proyecto desde las perspectivas de mercado en donde encontramos un entorno propicio con clientes dispuestos a adquirir los productos Fintech para pagos electrónicos y el haber realizado las proyecciones financieras pertinentes, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable para los inversionistas interesados.

Siguientes pasos:

Actualmente, el proyecto se encuentra en marcha y se han hecho los tramites para obtener la autorización de la CNBV para ser una empresa regulada bajo la modalidad de Institución de Fondos de Pago Electrónico, misma que se espera obtener favorablemente en el transcurso de los próximos 2 meses.

Al ser un proyecto nuevo y entrar en un mercado atractivo para los inversionistas, se deberá revisar constantemente el comportamiento del mercado y el cumplimiento de las proyecciones de venta, de manera que se puedan hacer los ajustes pertinentes en los costos y gastos incurridos, de manera que no se tenga un problema de falta de liquidez y que se esté siempre dentro de los lineamientos de Capital mínimo establecidos en la propia ley.

Se espera que, en el transcurso de los siguientes 2 años, el mercado de las Fintech se establezca y se depure de forma natural, así como sucedió al momento de la entrada en vigor de la LRITF en septiembre de 2019, de las 200 empresas Fintech solo 85 solicitaron autorización para seguir operando, en los próximos dos años algunas de esas empresas no podrán seguir operando y serán absorbidas por las mas fuertes. También los usuarios aceptarán cada vez mas este tipo de productos al volverse mas comunes y ser mas publicitados, por lo que la percepción de valor de los usuarios será la clave para continuar con el crecimiento del negocio.

Riesgos del proyecto:

Actualmente vivimos una situación histórica sin precedentes ocasionada por la pandemia del Covid-19 que ha afectado no solamente a México, si no a países de todo el mundo, desde las economías mas grandes y solidas hasta los países con mayores carencias. Según el consenso de analistas consultados por Citibanamex (junio 2020) se prevé una contracción de 8.4 por ciento en el Producto Interno Bruto (PIB) para 2020 en México.

A pesar de esto, habrá sectores que saldrán beneficiados por la pandemia según el portal de internet Yahoo Finanzas (30/Abr/20) destacando entre los principales el comercio electrónico, el sector salud, servicios de entretenimiento y videojuegos en streaming, servicios online, servicios a domicilio y educación online, entre otros; lo positivo para el proyecto Fintech es que todos estos servicios se tienen que pagar casi en su totalidad utilizando un medio electrónico, y siendo que solo el 47% de la población económicamente activa tiene una cuenta bancaria, nos dá la oportunidad a las empresas de pagos Fintech de llenar el hueco que dejaron los bancos y prestar el servicio de “wallet financiera” a los mismos clientes bancarizados y como es el caso en este proyecto, a las personas que no cuentan con una cuenta bancaria ya que el producto acepta depósitos en efectivo.

El sector financiero, al ser una actividad esencial (catalogado así por el gobierno de México) no ha detenido sus operaciones y los riesgos inherentes a este sector están focalizados al sector crediticio, el cual se enfrentará a posibles problemas de recuperación de cartera vencida por lo que muchas instituciones financieras han reducido la cantidad de créditos otorgados; en cambio para el entorno de pagos electrónicos no se ha percibido una baja en la actividad, si no todo lo contrario, tanto por la necesidad de las personas por realizar compras online, como también por la postura del gobierno actual que propicia el uso de medios electrónicos de pago a través de entrega de

apoyos sociales con tarjeta y fomenta el pago a través de código QR como es el Codi de Banco de México.

Aprendizajes del proyecto:

Como nota personal, para el desarrollo de este proyecto he fomentado la investigación de mercado y el entorno competitivo, lo cual ha sido una experiencia enriquecedora para un egresado de la Maestría en Administración, así también, he logrado englobar todos los conocimientos técnicos y prácticos para analizar un negocio en marcha, desde sus bases comerciales, sus productos y la normatividad aplicable para poder estructurar un análisis financiero profundo, con bases técnicas para la proyección de diversos escenarios y poder recomendar e implementar los ajustes necesarios para crear un proyecto de negocio viable desde el punto de vista comercial, legal y financiero.

6 Referencias bibliográficas

- Citibanamex (05 de junio, 2020). Encuesta Citibanamex de Expectativas Económicas. Recuperado de <https://www.banamex.com/sitios/analisis-financiero/pdf/Economia/NotaEncuestaCitibanamex05062.pdf>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV,2019). Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Tecnología Financiera, Anexo 7 Criterios de contabilidad para instituciones de fondos de pago electrónico (DOF 10 de septiembre de 2018).
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV,2019). Guía para la solicitud de Autorización para la organización y operación de Instituciones de Fondos de Pago Electrónico, versión 2.0.
- Congreso de la Unión (DOF 09-03-2018). Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera (LRITF)
- Finovista (2018). Informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación. Recuperado de: <https://www.finnovista.com/informe/fintech-america-latina-2018-crecimiento-consolidacion/>
- Finovista.com (2020). Radar Fintech. Recuperado de <https://www.finnovista.com/radar/el-numero-de-startups-fintech-en-mexico-crecio-un-14-en-un-ano-hasta-las-441/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI, 2018). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la de la Información en los Hogares (ENDUTIH 2019). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI, 2018). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2018. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2018/>
- Liftoff-APP Annie (2020). Informe de aplicaciones de finanzas 2020. Recuperado de <https://info.liftoff.io/es/2020-mobile-finance-apps-report/>
- Ross, Westerfield & Jordan (2011). Fundamentos de finanzas corporativas (9a. Edición). México D. F. México. McGraw Hill Education.

7 Anexos

7.1 Cálculos para las ventas al público:

Venta al Público	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Supuestos	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20	mar-21	jun-21	sep-21	dic-21	mar-22	jun-22	sep-22	dic-22
Venta de Tarjetas nuevas (clientes)	22,190	22,190	22,190	22,190	24,042	24,042	24,042	24,042	28,709	28,709	28,709	28,709
# Tarjetas vendidas acumulado	22,190	44,381	66,571	88,762	112,804	136,846	160,887	184,929	213,639	242,348	271,057	299,767
Tarjetas vendidas del periodo	22,190	22,190	22,190	22,190	24,042	24,042	24,042	24,042	28,709	28,709	28,709	28,709
Reposición de tarjetas del periodo	192	288	288	288	623	601	601	601	815	861	861	861
# Tarjetas activas	22,190	35,349	52,524	69,591	81,576	99,021	116,102	133,208	142,049	162,386	181,163	200,151
# Tarjetas inactivas	-	9,031	14,047	19,170	31,228	37,824	44,785	51,722	71,590	79,962	89,895	99,616
# Tarjetas Recargadas	22,190	66,194	118,329	169,513	203,065	255,952	307,159	358,478	378,668	439,460	495,819	552,781
\$ Dispersión	\$ 49,928,436	\$ 82,931,133	\$ 122,032,738	\$ 160,420,459	\$ 191,902,660	\$ 232,314,134	\$ 271,441,037	\$ 310,653,678	\$ 340,044,506	\$ 387,448,032	\$ 431,395,204	\$ 475,811,615
# Transacciones	271,611	540,913	859,982	1,173,226	1,389,893	1,713,566	2,026,949	2,341,020	2,576,253	2,960,702	3,317,120	3,677,344
Retiro en cajero	53,257	106,061	168,624	230,044	272,528	335,993	397,441	459,024	570,328	655,437	734,340	814,086
POS	79,885	159,092	252,936	345,066	408,792	503,990	596,162	688,535	733,279	842,705	944,152	1,046,682
Grandes Superficies	53,257	106,061	168,624	230,044	272,528	335,993	397,441	459,024	488,852	561,803	629,435	697,788
Transferencias	53,257	106,061	168,624	230,044	272,528	335,993	397,441	459,024	488,852	561,803	629,435	697,788
Transferencias a cuentas propias	26,628	53,031	84,312	115,022	136,264	167,997	198,721	229,512	244,426	280,902	314,717	348,894
Transferencias a terceros	26,628	53,031	84,312	115,022	136,264	167,997	198,721	229,512	244,426	280,902	314,717	348,894
Pago de servicios	26,628	53,031	84,312	115,022	136,264	167,997	198,721	229,512	244,426	280,902	314,717	348,894
Rechazadas	5,326	10,606	16,862	23,004	27,253	33,599	39,744	45,902	50,515	58,053	65,042	72,105
Consulta de saldo en app	88,762	176,769	281,040	383,407	454,213	559,989	662,402	765,039	814,754	936,338	1,049,058	1,162,980
Aclaraciones	6,657	13,258	21,078	28,756	34,066	41,999	49,680	57,378	63,143	72,566	81,302	90,131
Aclaraciones improcedentes	266	530	843	1,150	1,363	1,680	1,987	2,295	2,526	2,903	3,252	3,605

7.2 Cálculos para la obtención de la venta a Empresas:

Venta a Empresas y Gobierno	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Supuestos	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20	mar-21	jun-21	sep-21	dic-21	mar-22	jun-22	sep-22	dic-22
Actividad de Clientes TokaNet												
Nuevos Clientes	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14
Baja de Clientes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Clientes IP Neto #	15	33	51	69	87	106	124	142	161	180	198	217
Dispersión promedio por tarjeta	\$ 5,487	\$ 5,487	\$ 5,487	\$ 5,487	\$ 5,685	\$ 5,685	\$ 5,685	\$ 5,685	\$ 5,887	\$ 5,887	\$ 5,887	\$ 5,887
# Tarjetas por cliente	139	139	139	139	145	145	145	145	150	150	150	150
Dispersión mensual promedio \$ x Cte.	\$ 765,322	\$ 765,322	\$ 765,322	\$ 765,322	\$ 821,575	\$ 821,575	\$ 821,575	\$ 821,575	\$ 881,113	\$ 881,113	\$ 881,113	\$ 881,113
Total Dispersiones	11,479,826	25,255,618	39,031,409	52,807,200	71,662,403	86,728,780	101,795,158	116,861,535	141,709,209	158,198,650	174,688,091	191,177,532
Tasa de abandono de clientes												
Venta de Tarjetas nuevas	1,813	1,813	1,813	1,813	1,914	1,914	1,914	1,914	2,023	2,023	2,023	2,023
# Tarjetas vendidas acumulado	1,863	3,677	5,490	7,303	9,218	11,132	13,046	14,960	16,983	19,006	21,029	23,052
Tarjetas vendidas del periodo	1,813	1,813	1,813	1,813	1,914	1,914	1,914	1,914	2,023	2,023	2,023	2,023
Reposición de tarjetas del periodo	16	24	24	24	50	48	48	48	60	61	61	61
# Tarjetas activas	1,863	3,118	4,555	5,937	6,809	8,370	9,651	11,045	11,306	13,195	14,247	15,729
# Tarjetas inactivas	-	559	935	1,366	2,408	2,762	3,395	3,915	5,677	5,811	6,782	7,322
# Tarjetas Recargadas	4,532	9,701	14,678	19,713	22,890	28,492	33,111	38,128	45,634	53,539	57,973	64,190
# Transacciones	23,114	49,473	74,859	100,536	116,740	145,311	168,865	194,454	206,137	241,843	261,871	289,957
Retiro en cajero	4,532	9,701	14,678	19,713	22,890	28,492	33,111	38,128	45,634	53,539	57,973	64,190
POS	6,798	14,551	22,017	29,570	34,335	42,738	49,666	57,192	58,673	68,836	74,536	82,530
Grandes Superficies	4,532	9,701	14,678	19,713	22,890	28,492	33,111	38,128	39,115	45,891	49,691	55,020
Transferencias	4,532	9,701	14,678	19,713	22,890	28,492	33,111	38,128	39,115	45,891	49,691	55,020
Transferencias a cuentas propias	2,266	4,850	7,339	9,857	11,445	14,246	16,555	19,064	19,558	22,945	24,845	27,510
Transferencias a terceros	2,266	4,850	7,339	9,857	11,445	14,246	16,555	19,064	19,558	22,945	24,845	27,510
Pago de servicios	2,266	4,850	7,339	9,857	11,445	14,246	16,555	19,064	19,558	22,945	24,845	27,510
Rechazadas	453	970	1,468	1,971	2,289	2,849	3,311	3,813	4,042	4,742	5,135	5,685
Consulta de saldo en app	7,553	16,168	24,464	32,855	38,150	47,487	55,185	63,547	65,192	76,484	82,818	91,700
Aclaraciones	567	1,213	1,835	2,464	2,861	3,562	4,139	4,766	5,052	5,928	6,418	7,107
Aclaraciones improcedentes	23	49	73	99	114	142	166	191	202	237	257	284