

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Creación de Fintech: HoyPagan!!!, Tu sueldo cuando lo necesites!

Proyecto de investigación y desarrollo

Priscila Katherine Cruz Gómez

**Carlos Córdova, Msc.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Gerencia Bancaria y Financiera

Quito, 10 de mayo 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Creación de Fintech: HoyPagan!!!, Tu sueldo cuando lo necesites!

Priscila Katherine Cruz Gómez

Nombre del Director del Programa:	Ana María Novillo
Título académico:	PhD
Director del programa de:	Maestría en Gerencia Bancaria y Financiera

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	PhD

Quito, mayo 2022

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Priscila Katherine Cruz Gómez

Código de estudiante: 00323502

C.I.: 1713923512

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2022.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado a Dios, por ser mi Padre y proveedor en cada momento de mi vida; y a mi madre, Rosario Gómez, por haber luchado valiente e incansablemente cada día por sus cinco hijos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida; a mi madre Rosario Gómez por brindarme sus ánimos, fuerza y apoyo incondicional diariamente para culminar este trayecto; a cada uno de mis compañeros de maestría por los buenos momentos compartidos; y finalmente a cada uno de los profesionales de la USFQ que supieron guiarnos en este proceso para culminarlo de la manera más exitosa posible.

RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación plantea la creación de la Fintech “HoyPagan!!!” dirigida a contrarrestar el estrés financiero en los empleados bajo relación de dependencia que no poseen la habilidad de hacer frente a gastos imprevistos sin solicitar un crédito o pedir ayuda a familiares o amigos por falta de liquidez.

HoyPagan!!! será una plataforma tecnológica que, a través de la asociación con compañías de cualquier sector económico, permitirá a todo empleado bajo relación de dependencia acceder a su salario ya trabajado en cualquier momento del mes sin necesidad de esperar el pago de nómina por parte de su empleador, modalidad que se conoce como “salary on demand” y que otorgará beneficios tanto al empleado como a su empleador dado que no requerirá de papeleos, trámites físicos, aprobación de jefes inmediatos o afectación al flujo de caja mensual presupuestado por cada compañía

Palabras clave: estrés financiero, empleados, liquidez, gasto imprevisto, “chulco”, “salary on demand”, salud financiera.

ABSTRACT

The following thesis proposes the creation of the Fintech "HoyPagan!!!" aimed at counteracting the financial stress of employees who do not have the ability to meet unforeseen expenses without requesting a loan or asking for help from family or friends due to lack of liquidity.

HoyPagan!!! will be a technological platform that, through the association with companies of any economic sector, will allow all employees under dependency relationship to access their salary already worked at any time of the month without having to wait for the payroll payment from their employer, a modality known as "salary on demand" and that will grant benefits to both the employee and his employer since it will not require paperwork, physical procedures, approval from immediate bosses or affect the monthly cash flow budgeted by each company.

Key words: financial stress, employees, liquidity, unforeseen expenses, "chulco", "salary on demand", financial health.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1.....	13
PROBLEMÁTICA Y MARCO REGULATORIO	13
Descripción del Problema	13
Métrica del problema.....	20
Análisis Regulatorio	21
CAPÍTULO 2.....	23
DISEÑO Y CREACIÓN	23
Customer Journey.....	23
Prototipos	24
Definición de propuesta de valor.....	30
Estrategia de implementación	32
CAPÍTULO 3.....	33
MODELO DE NEGOCIO.....	33
Segmento de clientes	33
Propuesta de valor	33
Canales	34
Relación con clientes.....	34
Socios clave	34
Actividades clave	35
Recursos clave	35
Estructura de costos.....	35
Fuente de ingresos.....	36
CAPÍTULO 4.....	38
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	38
Presupuesto de capital	38
Fuentes propias.....	38
Fuentes de terceros	39
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIÓN	43
REFERENCIAS:.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Canasta Familiar Básica (variaciones y excedentes en el consumo).....	15
Tabla 2. Estrategia de implementación	32
Tabla 3. Modelo de negocio.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resiliencia ante choques financieros negativos (Respuestas positivas)	14
Figura 2. Puntaje de bienestar financiero promedio por país.....	15
Figura 3. Créditos consumo por Vencer (Cooperativas de ahorro y crédito)	17
Figura 4. Créditos - Consumo por vencer (Banca privada)	17
Figura 5. Ciudadanos que reportaron entidades financieras no autorizadas	18
Figura 6. Destino del dinero obtenido en préstamo	19
Figura 7. Encuesta de medición de capacidades financieras	20
Figura 8. Customer Journey Map - Proceso de anticipos de sueldo	23
Figura 9. Prototipo 1.....	24
Figura 10. Prototipo 2	25
Figura 11. Prototipo 3 - Diseño Plataforma Web - Parte 1.....	26
Figura 12. Prototipo 3 - Diseño Plataforma Web - Parte 2.....	27
Figura 13. Prototipo 3 - Aplicativo Móvil- Parte 1	28
Figura 14. Prototipo 3 - Aplicativo Móvil- Parte 2	29
Figura 15. Value Proposition Canvas.....	31

INTRODUCCIÓN

La presente tesis plantea la creación de una *Fintech* que sostiene el principal objetivo de brindar una herramienta de alivio financiero para los empleados que se encuentran bajo relación de dependencia y que no disponen de liquidez suficiente para suplir sus necesidades emergentes.

La investigación se divide en cuatro: El primer capítulo evalúa la problemática relacionada con la salud financiera deteriorada que actualmente presentan muchos trabajadores debido a las dificultades para afrontar situaciones imprevistas con sus recursos diarios; lo cual ha conllevado a este segmento de clientes a un alto endeudamiento con instituciones financieras ilegales y con el conocido “chulquero”.

El capítulo dos pretende plantear el diseño y creación de la plataforma web y aplicativo móvil de la *Fintech* “HoyPagan!!!” a través de una evaluación de la experiencia actual de los empleados bajo relación de dependencia al pedir un anticipo de sueldo en sus compañías.

Finalmente, el capítulo tres y cuatro plantean tanto el modelo bajo el cual se va a desarrollar el negocio planteado así como el presupuesto de capital requerido y los medios de financiamiento para dar inicio al proyecto propuesto.

CAPÍTULO 1

PROBLEMÁTICA Y MARCO REGULATORIO

Descripción del Problema

"La mayoría de los empleados más jóvenes están experimentando un mayor estrés financiero debido a la pandemia" (PricewaterhouseCoopers, 2021). La encuesta de bienestar financiero realizada por la mencionada firma consultora indica que el 63% de los empleados de Estados Unidos afirma que su estrés financiero ha incrementado con la pandemia y que sus deudas en tarjetas de crédito son mayores en comparación con el año anterior.

(Coca, 2021) afirma que el estrés financiero es resultado de los problemas económicos que provocan ansiedad y vulnerabilidad; este estado de ánimo puede afectar principalmente tres escenarios clave: la familia, el entorno social y el ámbito laboral. (Vosloo, Fouche, & Barnard, 2014) indica que; el estrés financiero está prevaleciendo con mayor intensidad en la sociedad debido a factores como: altos niveles de deuda, bajos ahorros y recesiones económicas.

A su vez, es importante, definir el escenario del bienestar y salud financiera como el estado en el cual un individuo percibe con seguridad que puede satisfacer cada una de sus necesidades, cumplir con sus obligaciones financieras, y tomar decisiones que le permitan disfrutar su vida (Mejía, 2020). Lo mencionado, traduce el bienestar financiero como la situación en la cual un indicador de liquidez saludable proporciona a su vez una salud financiera óptima.

En Ecuador, los niveles de resiliencia ante choques financieros negativos no superan el 47% en hombres y el 32% en mujeres; estos resultados se encuentran reflejados en encuestas de capacidades financieras realizadas por la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina entre el 2019 y 2020 en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú (Ver Figura 1). Las conclusiones para estos resultados fueron alcanzadas en torno al siguiente cuestionamiento incluido en las encuestas realizadas: “Si usted enfrenta un gasto imprevisto hoy, equivalente a su ingreso mensual personal, ¿sería capaz de cubrir estos gastos sin pedir un crédito o pedir ayuda a familiares o amigos?” (Mejía & Azar, 2021).

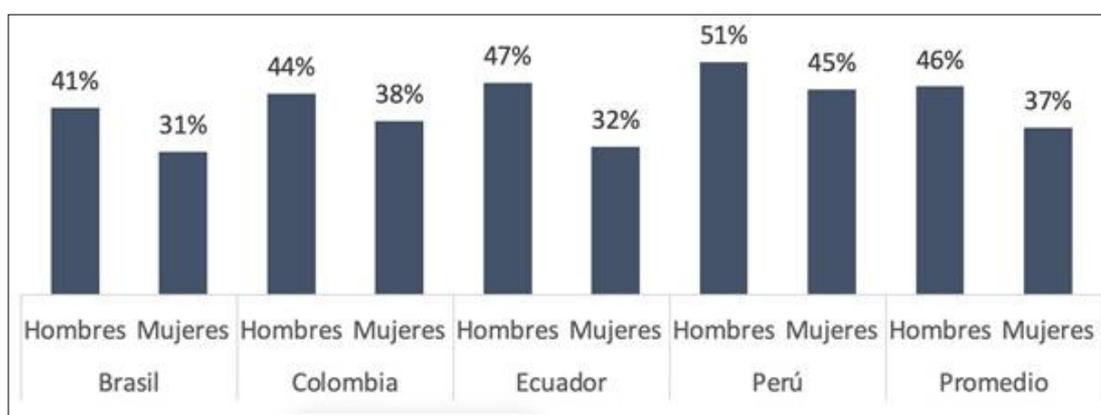


Figura 1. Resiliencia ante choques financieros negativos (Respuestas positivas)

Fuente: CAF - Banco de Desarrollo de América Latina

Elaborado por: Autores

Los resultados de las encuestas realizadas por la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina derivan a su vez en un cuestionamiento relacionado a cómo se encuentra actualmente el escenario del bienestar financiero en el país. En un estudio realizado por la CAF, Finagro - Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, la Superintendencia Financiera de Colombia y La Universidad de Los Andes, se comparte una medición del nivel de bienestar financiero en América Latina; los resultados para Ecuador colocan al país en un nivel del 57% de salud financiera promedio (Ver Figura 2).

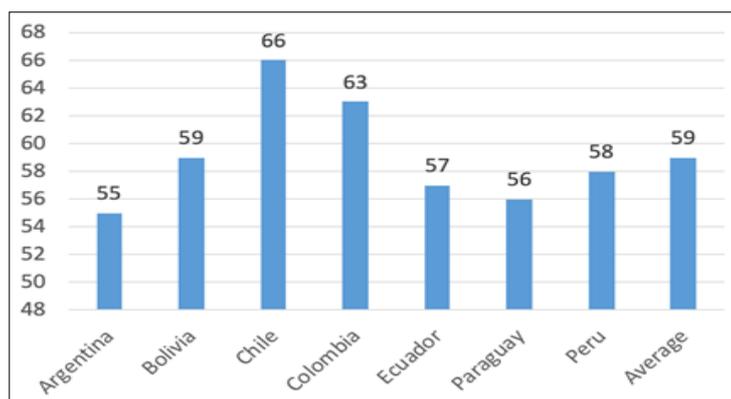


Figura 2. Puntaje de bienestar financiero promedio por país.

Fuente: CAF - Banco de Desarrollo de América Latina

Elaborado por: CAF, Finagro - Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, la Superintendencia Financiera de Colombia y La Universidad de Los Andes

En Ecuador, uno de los factores importantes a ser analizados en conjunto con el bienestar financiero está relacionado con la canasta familiar básica. De acuerdo con las cifras publicadas por el INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su boletín técnico N°7-2021-IPC a Julio del 2021; el ingreso mensual promedio de una familia conformada por 4 miembros con 1.6 perceptores de una remuneración básica unificada (incluye salarios nominales, décimo tercer y cuarto sueldo mensualizados) es de US\$746.67, este parámetro comparado con el costo de la canasta básica familiar (CBF) que ascendió a US\$711.68 resulta en un excedente en el consumo de US\$35.00 (Ver Tabla 1).

Mes	Canasta Familiar Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción / Excedente en el consumo* (a)-(b)	Cobertura del Ingreso Familiar
jul-20	713,72	-0,74%	746,67	-32,95	104,62%
ago-20	711,33	-0,33%	746,67	-35,34	104,97%
sep-20	711,03	-0,04%	746,67	-35,65	105,01%
oct-20	710,74	-0,04%	746,67	-35,94	105,06%
nov-20	711,12	0,05%	746,67	-35,56	105,00%
dic-20	710,08	-0,15%	746,67	-36,59	105,15%
ene-21	712,11	0,29%	746,67	-34,56	104,85%
feb-21	712,07	-0,01%	746,67	-34,61	104,86%
mar-21	711,80	-0,04%	746,67	-34,88	104,90%
abr-21	711,18	-0,09%	746,67	-35,49	104,99%
may-21	710,95	-0,03%	746,67	-35,73	105,03%
jun-21	709,40	-0,22%	746,67	-37,28	105,25%
jul-21	711,68	0,32%	746,67	-35,00	104,92%

* Un valor negativo significa un excedente del ingreso respecto del costo de la Canasta Familiar Básica; caso contrario, un valor positivo significa una restricción del ingreso respecto del costo de la Canasta Familiar Básica.

Tabla 1. Canasta Familiar Básica (variaciones y excedentes en el consumo)

Fuente: Índice de Precios al Consumidor

Elaborado por: Autor

La Tabla 1 deja en evidencia un excedente que representa apenas el 4.92% del salario mensual promedio indicado para una familia de 4 miembros. Este monto claramente no cubriría situaciones emergentes, necesidades imprevistas, o inclusive actividades de distracción no planificadas por los empleados que perciben un salario por parte de un empleador, y esclarece la problemática de falta de liquidez como uno de los factores de incidencia en el estrés financiero.

La falta de liquidez es uno de los principales factores que inciden en la presencia de un mayor nivel de estrés financiero, y ha generado ciertas circunstancias relacionadas principalmente con dos aristas importantes que podrían poner en evidencia un panorama más claro del nivel de relevancia actual en esta problemática, analizaremos por separado y de manera general estos dos escenarios:

Incremento en cartera de créditos de consumo por vencer:

Ante la carencia de efectivo disponible, una de las primeras opciones es pensar en el uso de tarjetas de crédito, las facilidades de pagos diferidos que hoy en día ofrecen las instituciones financieras atraen al consumidor puesto que le permiten fácilmente suplir una necesidad, lujo, o emergencia del momento. A julio del 2021, los créditos de consumo por vencer a nivel de cooperativas de ahorro y crédito en el país cerró el mes con un monto de US\$990 millones, lo cual representó un exponencial crecimiento de US\$773 millones más en el saldo de esta cartera con relación al año anterior (Ver Figura 3).



Figura 3. Créditos consumo por Vencer (Cooperativas de ahorro y crédito)

Fuente: Asobanca - Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Elaborado por: Asobanca

En el caso de la banca privada, la evolución de la cartera de consumo por vencer también refleja un incremento desmedido. A julio del 2021, la banca privada cerró el mes con un saldo de cartera de consumo por vencer de US\$11,116 millones, lo cual implicó un crecimiento de US\$298 millones más en el saldo de la cartera presentado el año anterior (Ver Figura 4).

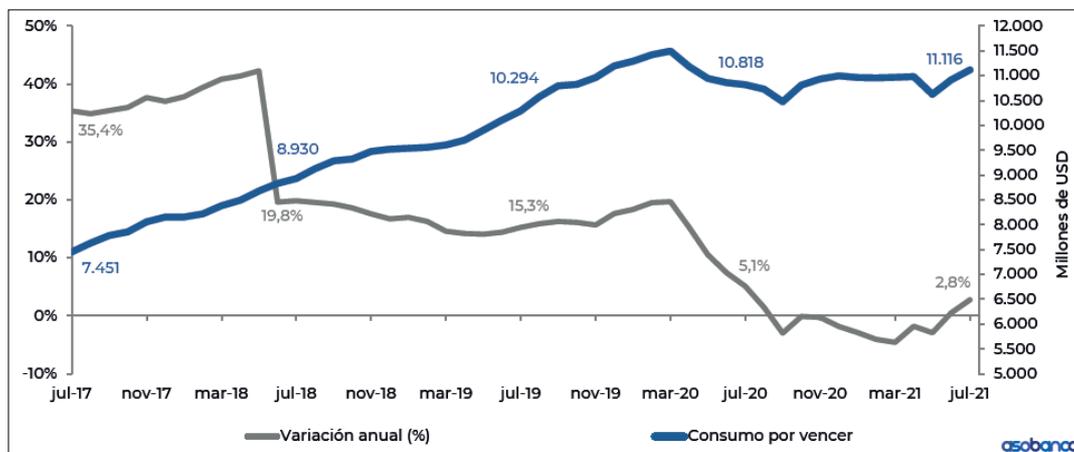


Figura 4. Créditos - Consumo por vencer (Banca privada)

Fuente: Asobanca - Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Elaborado por: Asobanca

Como se aprecia en los resultados presentados en relación con el crecimiento de la cartera de consumo por vencer tanto en la banca privada como en las cooperativas de ahorro y crédito, se evidencia un alto y constante crecimiento de este segmento en el cual se encuentran

principalmente los consumos de los tarjetahabientes. Sin duda, podría existir una alta relación de este crecimiento con las emergencias médicas presentadas durante el último período a razón de la pandemia por COVID-19, necesidades que probablemente no pudieron ser cubiertas de otro modo que accediendo a este tipo de financiamiento, el cual únicamente puede brindar un alivio financiero momentáneo hasta que las entidades financieras exijan el pago de las cuotas e intereses en los meses que correspondan y el estrés financiero se haga presente una vez más.

Incremento en préstamos informales:

“Solo en 2021, la Superintendencia de Bancos ha recibido 84 alertas sobre financieras ilegales” (Primicias, 2021). En la actualidad se ha detectado 113 personas naturales y jurídicas que no se encuentran controladas de forma transparente por los entes de control. En los últimos 12 meses (período junio 2020 a junio 2021) se han presentado un total de 248 denuncias, relacionadas con entidades financieras no autorizadas, realizadas por parte de la ciudadanía (Ver Figura 5).

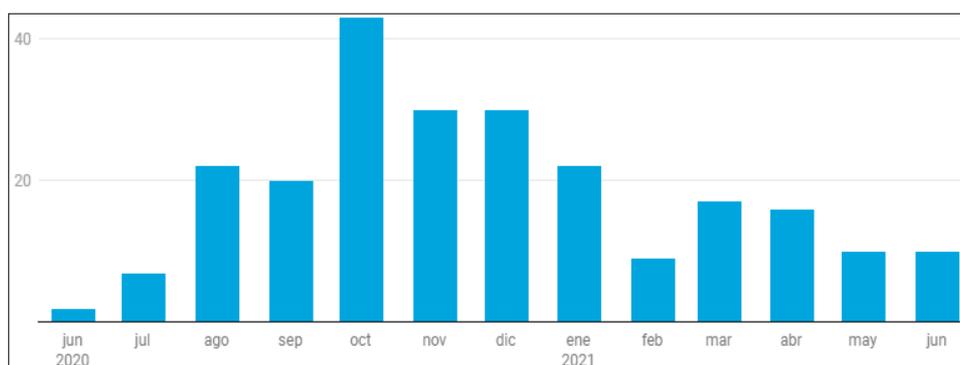


Figura 5. Ciudadanos que reportaron entidades financieras no autorizadas

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Datawrapper

En Ecuador, 7 de cada 10 personas que solicitan préstamos en este tipo de entidades ilegales solicitan montos menores a US\$500.00 usualmente a corto plazo. Por varios años, el

“chulco” ha sido el camino por el cual muchos ecuatorianos han transitado para acceder de manera pronta y fácil a préstamos que les permitan cubrir sus necesidades emergentes; sin embargo, no se ha dado la suficiente importancia a las elevadas tasas de interés que este tipo de financiamiento genera. Un estudio revela que el interés promedio asciende al 103% mensual y el 1,238% anual; a su vez, este análisis recopila información que permite clasificar los tipos de necesidades que son atendidas a través de este tipo de financiamiento (Ver Figura 6)

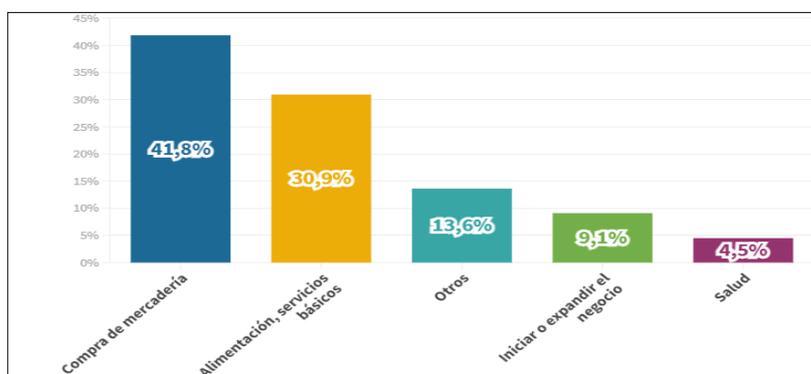


Figura 6. Destino del dinero obtenido en préstamo

Fuente: Equifax

Elaborado por: Eduardo Cobos - Primicias

El 30.9% del destino del dinero obtenido en los préstamos irregulares son utilizados para la compra de alimentos y pagos de servicios básicos principalmente. Esto puede alinearse a lo analizado anteriormente en el presente documento en la Tabla 1, en la cual se dejó en evidencia un excedente de apenas US\$35.00 en lo que respecta a los ingresos promedios mensuales de una familia conformada por 4 miembros versus al valor de la canasta familiar básica. Con esta información; se puede determinar claramente que, aun cuando el ingreso mensual promedio parece suficiente para cubrir las necesidades básicas de una familia, existe la urgencia de acceder a financiamientos adicionales por parte de la ciudadanía para cubrir con prontitud situaciones emergentes relacionadas con el diario vivir.

Métrica del problema

Las encuestas de medición de las capacidades financieras realizadas por la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina en ocho países de la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú) incluyen en su contenido el siguiente cuestionamiento: “A veces la gente encuentra que sus ingresos no alcanzan para cubrir sus gastos, ¿le ha pasado esto en los últimos 12 meses?”; los resultados de esta incógnita reflejan que, 4 de cada 5 ecuatorianos afirman que no les alcanza sus ingresos para llegar a fin de mes; esto representa el 75% de la población. (Ver Figura 7)

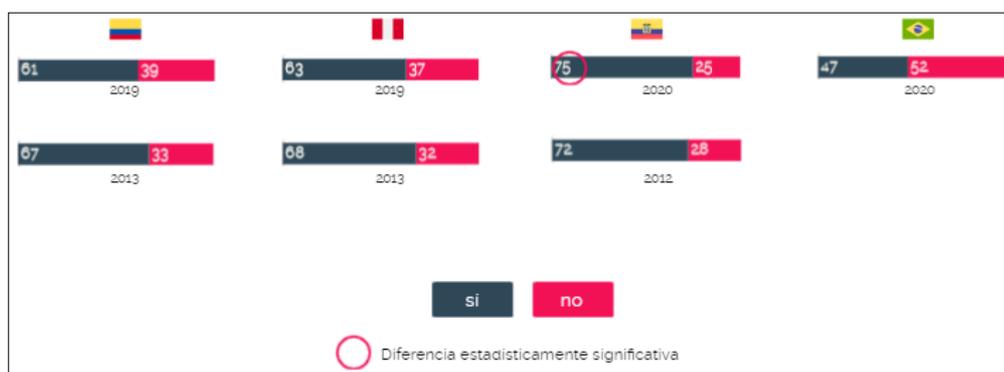


Figura 7. Encuesta de medición de capacidades financieras

Fuente: CAF - Banco de Desarrollo de América Latina

Elaborado por: Diana Mejía

El resultado anteriormente presentado proporciona una visión específica de la necesidad del surgimiento de herramientas que permitan disminuir los niveles de estrés financiero originado por la falta de recursos y poca liquidez que reflejan los ecuatorianos antes de llegar a fin de mes y cobrar sus remuneraciones respectivas.

Análisis Regulatorio

Este proyecto comprende la creación de una empresa Fintech que introducirá en el Ecuador la modalidad “salary on demand”, la cual pondrá a disposición, del personal bajo relación de dependencia de cualquier tipo de compañía, una aplicación móvil y una página web a través de la cual tendrán la posibilidad de solicitar anticipos de su salario ya trabajado sin necesidad de acudir a un crédito a través de otros medios. Bajo lo mencionado, la actividad bajo la cual se constituirá esta Fintech será “Ofrecer servicios a través de aplicaciones virtuales, páginas web, o aplicativos móviles para brindar la facilidad de cobro anticipado de remuneraciones”; y será catalogado bajo el código J6311.03 “Servicios de aplicaciones” que forma parte de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El Código de Comercio vigente publicado en el Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019 menciona en el artículo 8 literal j) que son actos de comercio “Las actividades mercantiles realizadas por medio de establecimientos físicos o sitios virtuales, donde se oferten productos o servicios”. Así también, el artículo 74 de la misma ley indica lo siguiente: “Comercio electrónico es toda transacción comercial de bienes o servicios digitales o no, realizada en parte o en su totalidad a través de sistemas de información o medios electrónicos, considerando los tipos de relaciones existentes”. La Fintech “HoyPagan!!!” puede ser enmarcada como una actividad de comercio electrónico que ofrece el servicio de cobrabilidad anticipada de remuneraciones y que es realizada a través de un sitio virtual o aplicativo móvil.

Referente al pago de las remuneraciones, el Código del Trabajo estipula lo siguiente: “Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - En todo contrato de trabajo se

estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas”. Adicionalmente, el artículo 85 de la misma ley establece lo siguiente: “Anticipo de remuneración por obra completa. - Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente”. Con lo mencionado en estos artículos, se puede observar que el Código de Trabajo no prohíbe en su cuerpo legal el pago anticipado de la nómina, y únicamente estipula indicaciones referentes a los anticipos de remuneraciones para aquellos casos en los cuales se desarrolla un contrato por obra. Por lo tanto, se considera que la constitución de la Fintech “HoyPagan!!!” es viable acorde a lo permitido en la normativa actual vigente analizada y será constituida como una compañía de responsabilidad limitada considerando los preceptos y requisitos establecidos en la “SECCIÓN V DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” de la Ley de Compañías.

CAPÍTULO 2

DISEÑO Y CREACIÓN

Customer Journey

Con la finalidad de desarrollar la Fintech “HoyPagan!!!”, como una alternativa de alivio financiero para los empleados bajo relación de dependencia que requieran acceder a su sueldo ya laborado a manera de anticipos de sueldo, se utilizó la herramienta “Customer Journey Map” - CJM para identificar la experiencia actual del cliente (empleados) y las distintas fases que el mismo debe atravesar para acceder a un anticipo. (Ver Figura 8)

ETAPAS	Necesidad	Gestión de requisitos	Evaluación	Negación del anticipo	Aprobación del anticipo
NECESIDADES Y METAS DEL CLIENTE	Obtener fondos para cubrir necesidades	Recopilar los documentos requeridos por Recursos Humanos.	No recibir devuelta la documentación por Recibir la aprobación del anticipo.	Obtener otras opciones de financiamiento.	Obtener los fondos en el menor tiempo posible.
ACTIVIDADES DEL CLIENTE	Solicitar un anticipo de sueldo en su lugar de trabajo.	Completar formulario de solicitud de anticipo. Adjuntar roles de pago de los últimos dos meses. Obtener certificado del área financiera de "no mantener deudas con la Compañía"	Tiempo de espera del empleado mientras Recursos Humanos evalúa los requisitos recopilados por el empleado. Tiempo estimado de 1-3 días	Buscar financiamiento con prestamistas ilegales o usureros, con intereses elevados.	Tiempo de espera del empleado mientras el Área Financiera gestiona el flujo de aprobaciones para realizar la acreditación del anticipo. Tiempo estimado 1 - 2 días
PUNTOS DE CONTACTO (INTERACCIÓN)	Diálogo con Recursos Humanos para solicitar anticipo.	Gestión de certificado con área financiera. Entrega de documentación a Recursos Humanos.	Recursos Humanos notifica al empleado la aprobación o negación del anticipo.	Negociación con prestamistas ilegales.	Recursos Humanos notifica al empleado la acreditación del anticipo.
EXPERIENCIA	😊 😊 😊	●	●	●	●
OPORTUNIDADES DE MEJORA	Acceso al salario ya trabajado de forma oportuna. Aplicativo 24/7 de fácil accesibilidad.	Cero trámites físicos.	Validación automática de los requisitos básicos para entrega de anticipos. Tiempo estimado de validación: 10 minutos máximo.	Herramienta de alivio e inclusión financiera, sin préstamos o intereses.	Las acreditaciones son ordenadas de forma automática en el mismo día. Tiempo estimado: 12 horas máximo (dependiendo de la entidad financiera)

Figura 8. Customer Journey Map - Proceso de anticipos de sueldo

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

Prototipos

Para esquematizar las oportunidades de mejora, procesos, y beneficios que propone la Fintech “HoyPagan!!!” se desarrolló tres prototipos distintos que visualmente permitan entender cómo trabajará la Fintech.

El Prototipo 1 consiste en un gráfico que muestra de manera rápida el proceso sencillo que pondrá a disposición la Fintech así como los beneficios que el cliente (empleados) y de igual manera la empresa afiliada recibirán a través de su utilización (Ver Figura 9). El Prototipo 2 constituye el flujo de proceso que tendrá la Fintech “HoyPagan!!!” para la entrega de anticipos de sueldo (Ver Figura 10). El Prototipo 3 permite visualizar un diseño aproximado de la plataforma web y el aplicativo móvil que la Fintech pondrá a disposición de los clientes (Ver Figura 11, 12, 13, y 14).

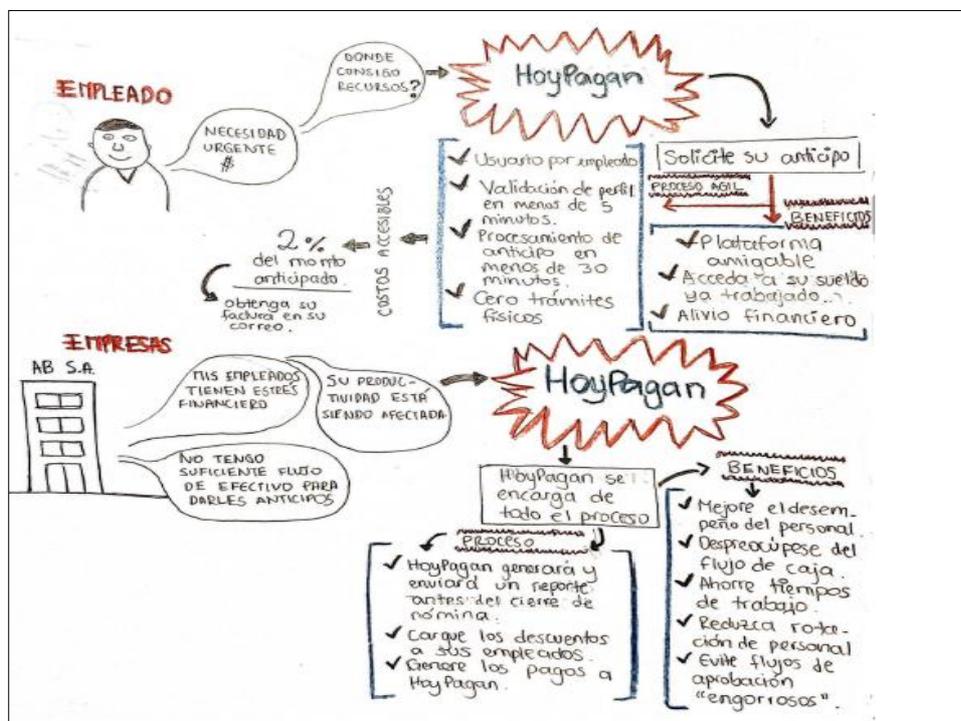


Figura 9. Prototipo 1

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

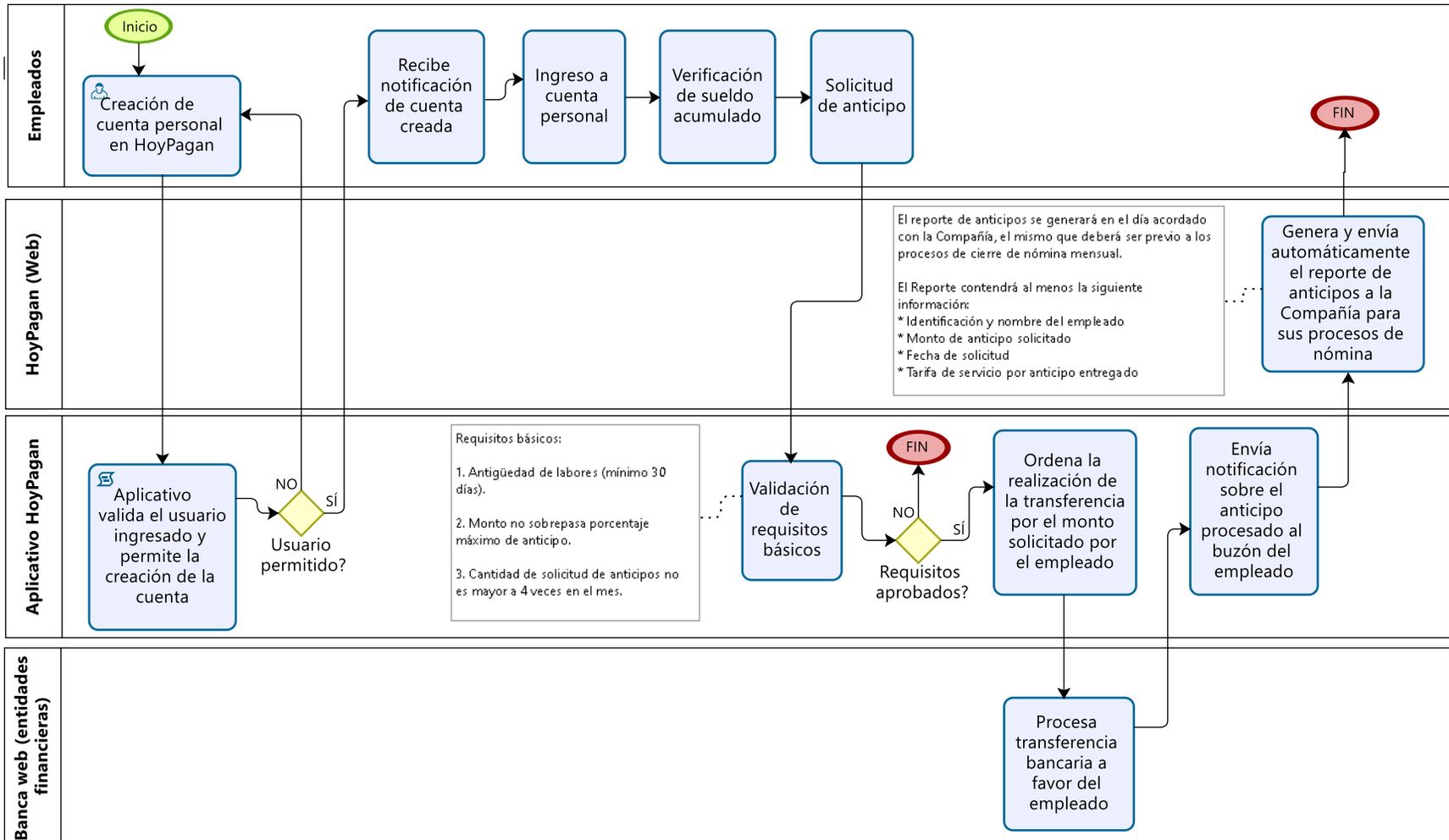


Figura 10. Prototipo 2
Fuente: Propia
Elaborado por: Priscila Cruz

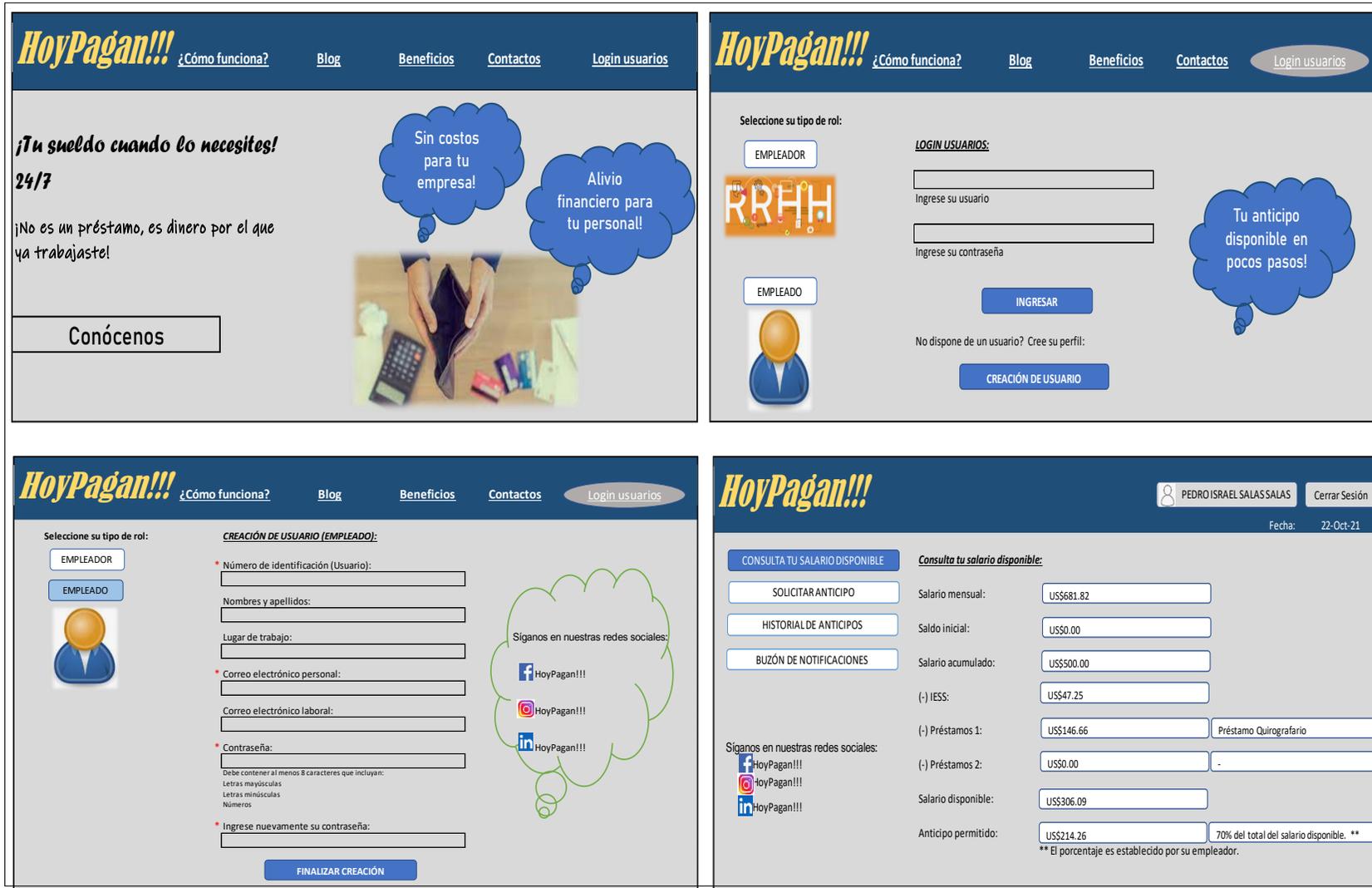


Figura 11. Prototipo 3 - Diseño Plataforma Web - Parte 1
Fuente: Propia
Elaborado por: Priscila Cruz

Fecha	Monto	% de recargo	Tarifa de recargo
22-oct-21	US\$200.00	2%	US\$4.00
Total	**US\$200.00**		**US\$4.00**

 Social media links are also visible at the bottom right."/>

Fecha	Asunto	Mensaje	Estado
22-oct-21	Creación usuario	Bienvenido a HoyPagan	No leído
22-oct-21	Acreditación	Su anticipo de US\$200.00 ha sido acreditado en su...	No leído

 Social media links are located at the bottom left of the page."/>

Figura 12. Prototipo 3 - Diseño Plataforma Web - Parte 2
Fuente: Propia
Elaborado por: Priscila Cruz

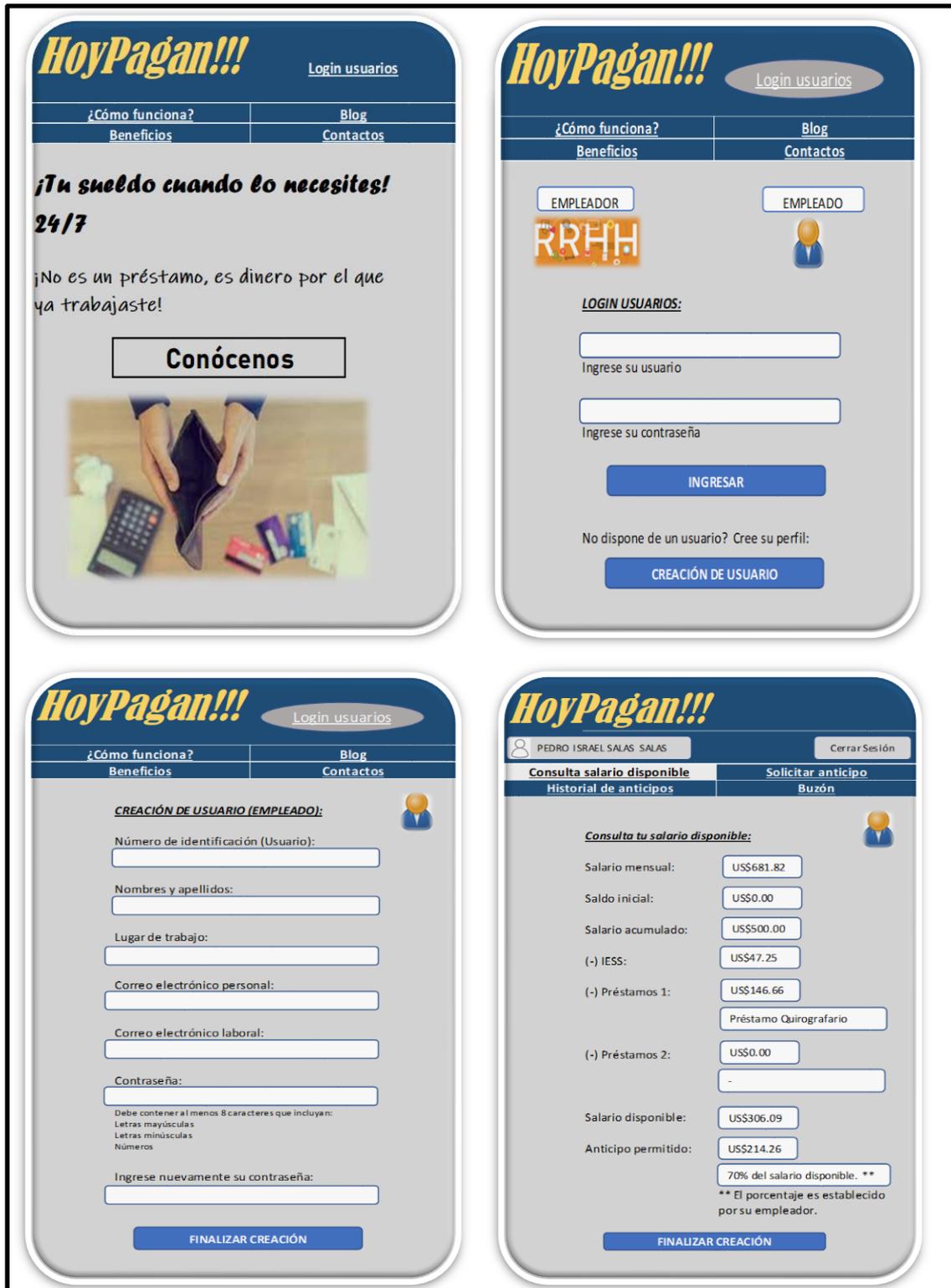


Figura 13. Prototipo 3 - Aplicativo Móvil- Parte 1

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz



Figura 14. Prototipo 3 - Aplicativo Móvil- Parte 2

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

Definición de propuesta de valor

A través del modelo Value Proposition Canvas se identificó la propuesta de valor que la Fintech “HoyPagan!!!” desea ofrecer a sus clientes; de igual manera esta herramienta identifica aquellas debilidades y dolores que presenta el proceso actual para la obtención de recursos monetarios inmediatos para los empleados dentro de sus organizaciones y aquellos generadores de valor que harán el proceso más fácil y que permitirán que “HoyPagan!!!” se convierta en una opción de alivio financiero para sus clientes (Ver Figura 15).

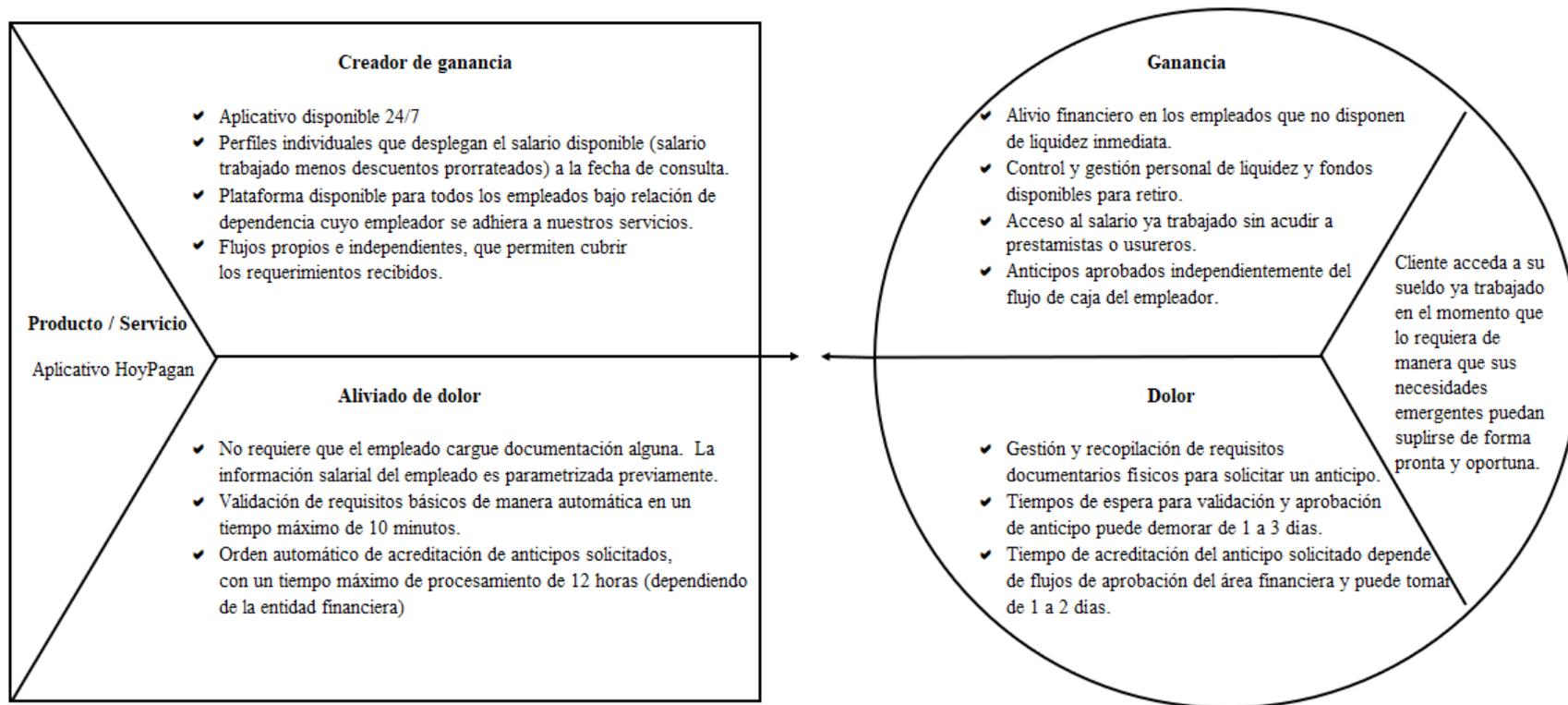


Figura 15. Value Proposition Canvas

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

Estrategia de implementación

ACTORES	DESCRIPCIÓN	INCENTIVO
USUARIOS (EMPLEADOS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear usuario y contraseña personales. ✓ Verificar salario disponible y permitido para ser anticipado. ✓ Solicitar anticipos en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener segura y protegida la información de los empleados. ✓ Solicitar anticipos sin necesidad de gestionar documentación alguna. ✓ Obtener fondos monetarios en menor tiempo de aprobación y acreditación. ✓ Recibir alivio financiero al tener la capacidad de cubrir necesidades emergentes. ✓ Evitar préstamos ilegales e intereses exorbitantes.
INSTITUCIONES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar transferencias bancarias por los anticipos que el aplicativo “HoyPagan!!!” ordene. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la actividad en canales digitales de entidades financieras.
“HoyPagan!!!” APP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acumular diariamente los salarios individuales. ✓ Prorratear descuentos mensuales fijos de forma diaria para cada empleado (préstamos hipotecarios, quirografarios, IESS) que permita visualizar el salario acumulado disponible para anticipos. ✓ Validar criterios básicos por empleado para la aprobación de anticipos solicitados. ✓ Ordenar automáticamente las transferencias bancarias a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser una herramienta de alivio e inclusión financiera. ✓ Generar ingresos por el servicio brindado. ✓ Incrementar la cantidad de empresas afiliadas al servicio.
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear usuario y contraseña empresarial. ✓ Entregar la información de nómina necesaria a “HoyPagan!!!”. ✓ Notificar en “HoyPagan!!!” Web cualquier salida intempestiva, enfermedad, ausencias, al cierre de mes o en cualquier momento en caso de ser emergente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuye la rotación de personal. ✓ Optimizar tiempos y procesos en el departamento. ✓ Mejora el desempeño y productividad del personal.

Tabla 2. Estrategia de implementación

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

CAPÍTULO 3

MODELO DE NEGOCIO

El presente capítulo tiene como objetivo identificar el modelo de negocio de la Fintech “HoyPagan!!!” que permita definir la estrategia de la compañía a través de la definición de su contenido, estructura, y acciones dirigidas hacia la creación de valor. Los principales elementos identificados a través de esta herramienta son los siguientes:

Segmento de clientes

La Fintech ha clasificado sus clientes en dos segmentos: clientes directos, que corresponden a empleados en relación de dependencia con una antigüedad de al menos 30 días en la compañía; y clientes indirectos conformados por los empleadores cuyas compañías no tendrán un límite en el número de empleados que dispongan en nómina para acceder al servicio ofertado.

Propuesta de valor

La propuesta de valor toma en consideración los segmentos de clientes identificados; por tanto, para los clientes directos se pretende brindar un recurso de liquidez inmediata y de alivio financiero a través del acceso a anticipos de sueldo de forma ininterrumpida 24 horas 7 días a la semana, contribuyendo a su vez a evitar el acudir a prestamistas informales y usureros en el mercado. Para los clientes indirectos, se pretende lograr una mejora notable en el desempeño de los empleados que muchas veces es afectado por el estrés financiero por falta de liquidez. Además, las compañías podrán optimizar sus procesos de evaluación,

aprobación y acreditación de anticipos que serán realizados de forma automática por “HoyPagan!!!” sin requerir de la utilización de flujos de la entidad que se encuentran presupuestados en su momento para otros rubros.

Canales

Los canales serán netamente digitales y consistirán en la plataforma web y el aplicativo móvil correcta y apropiadamente parametrizadas para cubrir cada una de las necesidades del servicio ofertado por “HoyPagan!!!”.

Relación con clientes

De la misma manera para este componente se ha identificado por un lado las estrategias de relacionamiento con los clientes directos a quienes se pretende ofertar su primera transacción sin costo y brindar consejos de educación financiera de forma gratuita. Para el caso del segmento de clientes indirectos se pretende mantener una relación constante a través de la socialización de resultados de mejora en rotación de empleados, desempeño del personal, entre otros, que resultarán a partir del uso del servicio de “HoyPagan!!!” por parte de sus empleados.

Socios clave

Los actores principales identificados en este componente corresponden a los proveedores de la parametrización de la plataforma web y aplicativo móvil, así como también a las instituciones especializadas en educación financiera con las que “HoyPagan!!!” realizará alianzas estratégicas para promover la relación con los clientes. A su vez, es importante

mencionar que la Fintech considera como socios clave a las instituciones financieras dado que se requerirá la apertura de cuentas corrientes para el cumplimiento de las propuestas de valor que este negocio presenta.

Actividades clave

En primera instancia una actividad clave inicial para “HoyPagan!!!” es la validación de requisitos básicos para aprobar anticipos realizada a través de los algoritmos parametrizados en la plataforma web y aplicativo móvil de la Fintech. Por otra parte, otra actividad esencial del negocio es la acreditación del anticipo al empleado en los tiempos máximos ofertados, lo cual al mismo tiempo contribuirá con la operatividad continua del servicio el cual pretende ser una fuente activa 24/7.

Recursos clave

Para “HoyPagan!!!” es esencial contar de manera esencial certificados apropiados de seguridad de la información que permita entregar a los clientes un servicio de confianza. Además, se ha considerado de alta importancia contar con el equipo de trabajo necesario para promover las ventas, mantener el negocio en marcha y generar contactos de alto impacto.

Estructura de costos

Los costos incluirán rubros como desarrollo de las plataformas digitales, nómina, certificados de seguridad de la información, mantenimiento tecnológico, costos por alianzas con proveedores de servicios de educación financiera, y honorarios profesionales en caso de requerir otros servicios.

Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos está constituida por las comisiones que se cobrarán por el servicio de anticipos de sueldo ofertado a los empleados. Adicionalmente, la Fintech pretende generar ingresos adicionales a través de asesorías personalizadas sobre estrés financiero, creación de canales de YouTube y publicidad directa en el mismo.

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> * Proveedor de aplicativo web y móvil. * Alianza con proveedores de contenido de educación financiera. * Instituciones financieras en las cuales se creará las cuentas de HoyPagan para la operatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Validación de requisitos básicos para aprobar anticipos. * Acreditación del anticipo a la cuenta bancaria del empleado. * Operatividad del aplicativo 24/7. 	<p><u>Cliente directo (empleados):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Anticipos de salario disponibles 24/7. * Acceso al salario ya trabajado sin acudir a prestamistas o usureros. * Recurso de alivio financiero al ofrecer liquidez inmediata. <p><u>Cliente indirecto (empleadores):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Flujos propios e independientes para cubrir anticipos a empleados. * Mejora del desempeño de los empleados afectado por el estrés financiero. * Optimización de procesos de evaluación, aprobación y acreditación de anticipos a empleados. 	<p><u>Cliente directo (empleados):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Primera transacción sin costo. * Consejos de educación financiera gratuitos. <p><u>Cliente indirecto (empleadores):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Socialización de resultados favorables alcanzados en los empleados. 	<p><u>Cliente directo:</u></p> <p>Empleados bajo relación de dependencia con una antigüedad de al menos 30 días.</p> <p><u>Cliente indirecto:</u></p> <p>Compañías (empleadores) de todo tipo de sector económico sin límite mínimo o máximo de empleados.</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Certificados de seguridad y encriptación de la información. * Equipo de trabajo (marketing, ventas y apoyo tecnológico) 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma web * Aplicativo móvil 		
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de la plataforma web y aplicativo móvil (40%) * Nómina: marketing (10%), ventas (10%), apoyo tecnológico (10%). * Obtención de certificados de seguridad (10%) * Mantenimiento tecnológico trimestral (5%) * Contratos de alianza con proveedores de contenido de educación financiera (5%) * Honorarios profesionales (10%) (incluye asesores financieros, creadores de contenido, otros) 		<ul style="list-style-type: none"> * Comisiones por anticipos entregados. * Asesorías personalizadas sobre estrés financiero, entre otros. * Creación de canal de YouTube para la distribuir contenido digital como podcasts sobre salud financiera, recursos de liquidez y otros. * Publicidad directa en canal de YouTube. 		

Tabla 3. Modelo de negocio

Fuente: Propia

Elaborado por: Priscila Cruz

CAPÍTULO 4

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El presente capítulo tiene como objetivo identificar la estrategia de financiamiento para poner en marcha el modelo de negocio de la Fintech “HoyPagan!!!”.

Presupuesto de capital

A continuación, se presenta un presupuesto del capital requerido para el levantamiento de la Fintech y su puesta en marcha durante los primeros 12 meses, el mismo que será financiado a través de fuentes propias y de terceros.

Estructura del presupuesto	Detalle	Monto	%
Caja	Efectivo necesario para la entrega de anticipos	\$ 23,000	27%
Activos fijos	Adquisición de laptops	\$ 4,000	5%
Activo intangible	Desarrollo de aplicativo y página web	\$ 30,000	35%
Gastos de constitución	Constitución legal de la compañía	\$ 500	1%
Gastos de nómina	Marketing, Ventas, Apoyo tecnológico	\$ 18,000	21%
Gastos de mantenimiento	Actualizaciones, modificaciones o correcciones al funcionamiento del aplicativo y página web	\$ 5,000	6%
Gastos de asesorías	Proveedores de contenido financiero para la Fintech, y asesorías financieras para los clientes	\$ 5,000	6%
Total presupuestado		\$ 85,500	100%

Fuentes propias

El 30% de los fondos requeridos para la creación y puesta en marcha de La Fintech “HoyPagan!!!” será aportado por la creadora de este proyecto (Priscila Cruz), por un monto que asciende a US\$25,650.00.

Fuentes de terceros

Se ha planteado la obtención de financiamiento a través de distintas instituciones nacionales e internacionales que facilitan recursos para capital de trabajo, capital semilla, e impulso al crecimiento de ideas innovadoras de emprendimiento, entre las principales se citan las siguientes:

BanEcuador (30%): esta institución financiera ofrece un crédito especialmente para mujeres emprendedoras con una tasa del 15.3% hasta 3 años plazo para capital de trabajo, se solicitará un crédito del 30% (US\$25,650.00) de los fondos requeridos para la creación y puesta en marcha de la Fintech “HoyPagan!!!”.

G2 Momentum Capital (40%): Es un fondo de inversión privado de origen mexicano que está enfocado en startups que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo, en búsqueda de capital semilla y con elevado potencial de crecimiento a nivel de Latinoamérica. Su objetivo se concentra en negocios disruptivos e innovadores con base en la tecnología; por lo cual la Fintech “HoyPagan!!!” pretende obtener a través de este fondo el 40% (US\$34,200.00) de los recursos necesarios en el presupuesto planteado.

Adicionalmente, se ha verificado otras instituciones que también podrían facilitar el financiamiento para la puesta en marcha, continuidad, y posterior expansión del proyecto planteado:

Angel Investment Network: Es una plataforma cuyo objetivo es conectar emprendedores con ángeles inversionistas para la obtención de recursos monetarios,

contactos, conocimiento y experiencia para que un emprendimiento tenga éxito y a su vez obtener una ganancia futura. Los inversores inmersos en esta plataforma buscan emprendimientos en todas sus etapas y sectores económicos, lo cual permitirá que el presente proyecto pueda obtener ya sea capital semilla adicional (en caso de ser necesario) o post-semilla para la continuidad de las actividades operativas de la Fintech.

Startup's Ventures: Esta plataforma atrae inversionistas ángel que se encuentren dispuestos a financiar proyectos de emprendimiento innovadores, rentables y expandibles. Disponen de una herramienta de financiación denominada "Fondo Stratups" que solicita como requisito haber empezado a generar por lo menos US\$30,000.00 en ventas anuales. Este recurso será considerado como una opción de financiamiento posterior al primer año de actividad de la Fintech propuesta, con la finalidad de potenciar su crecimiento, expansión y escalabilidad.

CONCLUSIONES

- En el país; la baja capacidad de resiliencia ante choques financieros negativos en Ecuador, y el incremento del endeudamiento en tarjetas de crédito y en el “chulco”, pone en evidencia la realidad de los resultados expuestos en este proyecto cuando se afirma que 4 de cada 5 ecuatorianos indican que sus ingresos no son suficientes para llegar a fin de mes. La iniciativa de la Fintech propuesta brindará a la población bajo relación de dependencia una nueva herramienta que le permitirá obtener liquidez inmediata ante sus necesidades emergentes sin necesidad de involucrarse en excesivos endeudamientos.
- Como fue reflejado en el desarrollo de este proyecto, el nivel de salud financiera del país alcanza apenas el 57% en comparación con otros países de América Latina; estos resultados demuestran que el estrés financiero es una realidad que ha pasado por desapercibida para muchos; sin embargo, es un escenario que prevalece con mayor intensidad en la sociedad y cuyos resultados afectan el entorno social, familiar y laboral. La Fintech planteada pretende mejorar los índices de salud financiera en los empleados bajo relación de dependencia colocando a su disposición un recurso para obtención de liquidez inmediata que no requiere papeleos, tiempos largos de espera, tasas de interés exorbitantes, o aprobación de sus jefes inmediatos.
- Finalmente, es importante mencionar que, la Fintech propuesta también brindará ventajas financieras a las empresas que dispongan incluir en sus beneficios de nómina el servicio de Salary on demand que propone este proyecto; dado que, sus flujos de caja y presupuestos mensuales no se verán afectados por solicitudes imprevistas de anticipos de sueldo por parte de sus empleados; además, contribuirán a menorar el

estrés financiero en su personal, lo cual simultáneamente disminuirá la rotación de los mismos y por ende los costos y gastos asociados a ello.

RECOMENDACIÓN

- La presente investigación me permitió identificar que la exclusión financiera es una realidad y que hay segmentos poblacionales olvidados, quizás debido a que los montos de sus necesidades de financiamiento no son específicamente los más atractivos para la banca tradicional; sin embargo, son sectores que han sido convertidos en presas fáciles de la “banca” informal e ilegal, así como de los “chulqueros”. Por lo mencionado; mi recomendación está asociada a realizar una mayor exploración en estos segmentos de la sociedad que definitivamente daría origen a innovadoras ideas de negocio que propongan el desarrollo de medios de financiamiento y acceso a liquidez para estos segmentos de clientes a través de nuevas Fintechs en el país. Los resultados favorables alcanzados a través de la aplicación de esta recomendación quizás podrían sorprender a cualquiera.

REFERENCIAS:

- Coca, M. (8 de Julio de 2021). *¿Qué es el estrés financiero y cómo afecta a la salud?*
Obtenido de *¿Qué es el estrés financiero y cómo afecta a la salud?:*
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-estres-financiero-y-como-afecta-a-la-salud/>
- Código de Comercio. (29 de mayo de 2019). Registro Oficial Suplemento 497. Ecuador.
- Código del Trabajo. (16 de diciembre de 2005). Registro Oficial Suplemento 167. Ecuador.
- INEC. (24 de Agosto de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) julio 2021*. Obtenido de INEC Web site:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107_Boletin_empleo.pdf
- Ley de Compañías. (05 de noviembre de 1999). Registro Oficial 312. Ecuador.
- Mejía, D. (18 de Agosto de 2020). *¿Cómo se puede medir el bienestar financiero en América Latina?* Obtenido de CAF Banco de Desarrollo de América Latina:
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/08/como-se-puede-medir-el-bienestar-financiero-en-america-latina/>
- Mejía, D. (07 de mayo de 2021). *¿Cómo están la inclusión y educación financiera en América Latina?* Obtenido de CAF Banco de Desarrollo de América Latina:
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/05/como-estan-la-inclusion-y-educacion-financiera-en-america-latina/>
- Mejía, D., & Azar, K. (8 de Abril de 2021). *Brechas de género en inclusión y educación financiera: Vulnerabilidad financiera, determinantes y políticas públicas*. Obtenido de PortalFinDEv Un Programa de CGAP:
<https://www.findegateway.org/es/blog/2021/04/brechas-de-genero-en-inclusion-y-educacion-financiera-vulnerabilidad-financiera>
- PricewaterhouseCoopers. (January de 2021). *2021 PwC Employee Financial Wellness Survey*. Obtenido de 2021 PwC Employee Financial Wellness Survey:
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/employee-financial-wellness-survey.html>
- Primicias, R. (7 de Julio de 2021). *Primicias*. Obtenido de Jugada:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/financieras-ilegales-ecuador/>
- Rodríguez, M., Villarreal, A., Granizo, D., Vela, J., & Santillán, A. (2021). Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana. *Asobanca*, 19.
- Rodríguez, M., Villarreal, A., Granizo, D., Vela, J., & Santillán, A. (2021). Evolución de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas. *Asobanca*, 19.

Vera, C. (2021). Boletín Técnico N°07-2021-IPC. *INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, 15.

Vosloo, W., Fouche, J., & Barnard, J. (2014). The Relationship Between Financial Efficacy, Satisfaction With Remuneration And Personal Financial Well-Being. *The international business & economics research journal*, 17.