



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**BoraCash: acceso al salario devengado como
herramienta de bienestar financiero y productividad
laboral en Kenia**

Autor: Marc Guasch Albareda

Director: Luís Fernández López

MADRID | Junio 2026

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el desarrollo y validación de BoraCash, una solución fintech de impacto social basada en el modelo de acceso al salario devengado (Earned Wage Access), orientada a trabajadores formales en Kenia. A pesar de contar con empleo remunerado, una gran parte de estos trabajadores experimenta dificultades de liquidez entre fechas de pago de nómina, lo que les conduce al uso recurrente de préstamos digitales con elevados costes e impactos negativos en su bienestar financiero y productividad laboral.

BoraCash propone una plataforma digital integrada con los sistemas de nómina de las empresas y con medios de pago móviles utilizados en el país, que permite a los empleados acceder de forma anticipada a una parte de su salario ya devengado, sin generar deuda ni costes para el trabajador. El modelo de negocio se basa en una tarifa mensual asumida por la empresa como beneficio laboral, alineando los intereses de empleados y empleadores.

El trabajo se desarrolla mediante una metodología emprendedora estructurada en fases de descubrimiento del problema, diseño del modelo de negocio y análisis de viabilidad económica y tecnológica. Los resultados muestran que BoraCash presenta una propuesta de valor validada empíricamente mediante una encuesta a 218 trabajadores formales en Kenia, que confirma la existencia generalizada del problema de liquidez y una elevada predisposición a adoptar el servicio.

El proyecto ha sido reconocido con **dos premios** en el concurso **Comillas Emprende**, donde obtuvo la **tercera posición general**, lo que constituye una validación externa independiente de la viabilidad y solidez del modelo.

Palabras clave: salario devengado, fintech, inclusión financiera, emprendimiento, bienestar laboral, Kenia

ABSTRACT

This Final Degree Project focuses on the design, development and validation of BoraCash, a social impact fintech solution based on the Earned Wage Access model, targeting formal workers in Kenya. Despite having stable employment, a significant share of these workers faces recurring liquidity constraints between pay periods, leading them to rely on high-cost digital loans with negative effects on financial well-being and labor productivity.

BoraCash offers a digital platform integrated with corporate payroll systems and widely used mobile payment solutions, enabling employees to access a portion of their already earned salary in a responsible manner, without incurring debt or direct costs. The business model is based on a monthly fee paid by employers as an employee benefit, aligning financial well-being with organizational performance.

The project follows an entrepreneurial methodology structured around problem discovery, business model design and validation, and an assessment of economic, technological and social feasibility. The findings indicate that BoraCash presents an empirically validated value proposition, supported by a survey of 218 formal workers in Kenya that confirms the widespread existence of liquidity constraints and a strong willingness to adopt the service.

The project has been recognised with **two awards** at the **Comillas Emprende** competition, where it achieved **third place** overall, representing an independent external validation of the viability and soundness of the proposed model.

Keywords: earned wage access, fintech, financial inclusion, entrepreneurship, employee well-being, Kenya

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción

- 1.1. Contexto y justificación del trabajo
- 1.2. Descripción general del proyecto BoraCash
- 1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado
- 1.4. Alcance y delimitación del estudio
- 1.5. Metodología de desarrollo del proyecto
- 1.6. Estructura del Trabajo de Fin de Grado

Capítulo 2. Descubrimiento y validación del problema

- 2.1. Contexto socioeconómico y laboral en Kenia
- 2.2. Estrés financiero en trabajadores formales
- 2.3. Problema de liquidez entre fechas de pago
- 2.4. Consecuencias del estrés financiero en la productividad laboral
- 2.5. Alternativas existentes y limitaciones del mercado
- 2.6. Análisis del entorno fintech y competencia
- 2.7. Investigación de usuarios
- 2.8. Definición del customer persona

Capítulo 3. Diseño y validación del modelo de negocio

- 3.1. Definición de la solución BoraCash
- 3.2. Propuesta de valor
- 3.3. Diseño del modelo de negocio
- 3.4. Estrategia de diferenciación (Blue Ocean Strategy)
- 3.5. Identidad corporativa
 - 3.5.1. Misión
 - 3.5.2. Visión
 - 3.5.3. Valores

Capítulo 4. Viabilidad y plan de crecimiento

4.1. Análisis del mercado

4.1.1. Estimación del mercado total (TAM)

4.1.2. Mercado disponible (SAM)

4.1.3. Mercado objetivo (SOM)

4.2. Plan financiero

4.2.1. Supuestos económicos

4.2.2. Modelo de financiación del float

4.2.3. Proyección de ingresos y costes

4.2.4. Unit economics

4.2.5. Escenarios de crecimiento

Capítulo 5. Presentación y comunicación del proyecto

5.1. Storytelling del proyecto

5.2. Estructura y diseño del pitch deck

5.3. Presentación del proyecto en el marco de Comillas Emprende

Capítulo 6. Conclusiones

6.1. Evaluación global del proyecto BoraCash

6.2. Cumplimiento de los objetivos del Trabajo de Fin de Grado

6.3. Principales aprendizajes obtenidos

6.4. Limitaciones del estudio

6.5. Líneas futuras de desarrollo

Capítulo 1. Introducción

1. Contexto y justificación del trabajo

En los últimos años, la inclusión financiera y el bienestar económico de los trabajadores se han consolidado como factores relevantes para el desarrollo social y la competitividad empresarial, especialmente en países emergentes. A pesar de contar con empleo formal y un salario, una parte significativa de los trabajadores experimenta dificultades recurrentes de liquidez entre fechas de cobro, lo que condiciona su estabilidad financiera y su capacidad para afrontar gastos cotidianos o imprevistos.

Este fenómeno resulta especialmente relevante en el contexto de Kenia, donde el crecimiento del empleo formal ha ido acompañado de una elevada adopción de tecnologías financieras y sistemas de pago móvil. Aunque estas herramientas han ampliado el acceso a servicios financieros, no han solucionado de forma estructural el desajuste entre la periodicidad del cobro del salario y la distribución de los gastos a lo largo del mes, lo que genera situaciones de vulnerabilidad financiera incluso entre trabajadores con ingresos regulares.

Desde la perspectiva empresarial, estas dificultades económicas pueden traducirse en mayores niveles de estrés financiero, con efectos potenciales sobre la productividad, el absentismo y la rotación de empleados. En este contexto surge BoraCash, una propuesta de emprendimiento social y tecnológico basada en el acceso al salario devengado, que plantea una alternativa al uso recurrente de soluciones de crédito de corto plazo. La relevancia del presente Trabajo de Fin de Grado se justifica por la necesidad de analizar y validar soluciones fintech que, además de ser económicamente viables, contribuyan a mejorar el bienestar financiero de los trabajadores y a generar un impacto social positivo.

2. Descripción general del proyecto BoraCash

BoraCash es una solución fintech de acceso al salario devengado (Earned Wage Access) dirigida a trabajadores formales en Kenia, que permite a los empleados disponer de una parte de su salario ya generado antes de la fecha de cobro, sin recurrir a deuda ni asumir costes. El diseño detallado de la solución, su propuesta de valor, el modelo de negocio y la estrategia de diferenciación se desarrollan en profundidad en el Capítulo 3.

El proyecto ha sido desarrollado y validado en el marco del concurso Comillas Emprende, lo que ha permitido contrastar la idea de negocio en un entorno real, con el acompañamiento de mentores y mediante la aplicación de metodologías emprendedoras estructuradas.

3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El objetivo general del Trabajo de Fin de Grado es analizar, diseñar y validar la viabilidad de BoraCash como solución fintech de acceso al salario devengado en el contexto de Kenia.

De manera específica, los objetivos del trabajo son los siguientes. En primer lugar, analizar el problema de la falta de liquidez entre fechas de pago en trabajadores formales kenianos y sus consecuencias en términos de estrés financiero y rendimiento laboral. En segundo lugar, diseñar un modelo de negocio fintech sostenible que permita ofrecer acceso anticipado al salario sin generar deuda ni costes para el trabajador. En tercer lugar, evaluar la viabilidad económica de la solución en el mercado keniano.

4. Alcance y delimitación del estudio

El alcance del trabajo se limita al análisis del mercado de trabajadores formales en Kenia, con especial atención a empresas de tamaño medio que cuentan con sistemas de nómina semi-digitalizados y realizan los pagos salariales de forma mensual o quincenal. Aunque el modelo de BoraCash es potencialmente escalable a otros países africanos y mercados emergentes, el estudio se focaliza exclusivamente en Kenia.

Asimismo, el Trabajo de Fin de Grado se centra en la fase de diseño, validación y análisis de viabilidad del proyecto, sin abordar la implementación completa del producto a gran escala ni su despliegue comercial definitivo. El estudio tampoco pretende desarrollar un análisis técnico exhaustivo del software, sino evaluar la viabilidad del modelo desde una perspectiva estratégica y financiera.

5. Metodología de desarrollo del proyecto

El desarrollo del proyecto BoraCash se ha llevado a cabo mediante una metodología emprendedora estructurada, alineada con los principios de validación temprana y aprendizaje iterativo. Concretamente, como se ha mencionado anteriormente, el trabajo

se ha desarrollado en el marco del concurso Comillas Emprende, utilizando la metodología propuesta por la plataforma Elevatorfy.

La metodología seguida se organiza en tres grandes fases. En una primera fase de descubrimiento y validación del problema, se ha analizado el contexto socioeconómico del mercado objetivo y se ha validado la existencia del problema mediante cuestionarios a trabajadores formales. En una segunda fase, se ha diseñado y validado el modelo de negocio utilizando herramientas como el Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014), el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) y la Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005). Finalmente, en una tercera fase, se ha evaluado la viabilidad económica, incorporando estimaciones de mercado y análisis financiero.

6. Estructura del Trabajo de Fin de Grado

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en seis capítulos principales. Tras esta introducción, el segundo capítulo aborda el descubrimiento y validación del problema de liquidez entre nóminas en el contexto keniano. El tercer capítulo se centra en el diseño y validación del modelo de negocio de BoraCash. El cuarto capítulo analiza la viabilidad del proyecto y el plan de crecimiento. El quinto capítulo recoge la presentación y comunicación del proyecto en el marco del concurso Comillas Emprende. Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones, los principales aprendizajes obtenidos y las posibles líneas futuras de desarrollo.

Capítulo 2. Descubrimiento y validación del problema

1. Contexto socioeconómico y laboral en Kenia

Kenia se ha consolidado en las últimas décadas como una de las economías más dinámicas de África, caracterizada por un crecimiento sostenido, una rápida urbanización y una elevada adopción de tecnologías digitales, especialmente en el ámbito financiero. El sector servicios, junto con la agricultura y el comercio, representa el principal motor de empleo, mientras que el sector financiero desempeña un papel clave en la inclusión económica y en la canalización del crecimiento, según datos del Central Bank of Kenya (2022).

No obstante, este crecimiento macroeconómico convive con importantes vulnerabilidades

a nivel microeconómico. El mercado laboral keniano presenta una dualidad significativa entre empleo formal e informal. Aunque el empleo informal sigue siendo predominante, el número de trabajadores formales se ha incrementado progresivamente, especialmente en sectores como el retail, los servicios, la logística, la industria ligera y la administración privada. Estos trabajadores cuentan con ingresos regulares y acceso a medios de pago formales, pero no necesariamente con una estabilidad financiera real (FSD Kenya, 2022).

En paralelo, el aumento del coste de la vida ha ejercido una presión creciente sobre los hogares. Entre 2014 y 2021, los precios de los alimentos aumentaron de forma acumulada más de un 70 %, afectando de manera desproporcionada a los trabajadores de ingresos bajos y medios, cuyo gasto en alimentación es una parte significativa del presupuesto mensual (FSD Kenya, 2022). Esta combinación de ingresos estables pero insuficientes y gastos crecientes genera un contexto en el que el empleo formal no garantiza por sí mismo seguridad financiera.

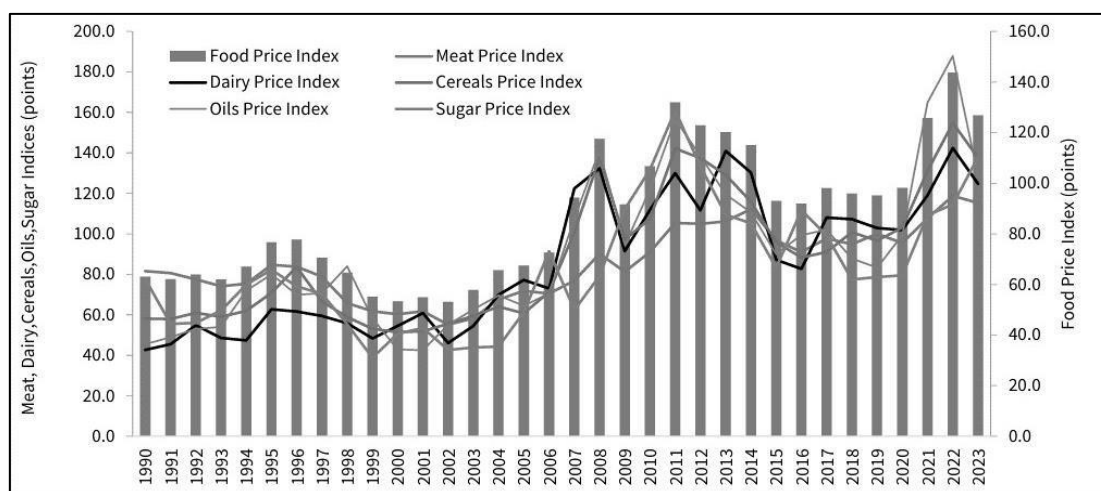


Figura 1. Evolución anual de los índices nominales de precios de los alimentos (1990–2023).

Fuente: FSD Kenya (2022), The State of Financial Health in Kenya.

Este entorno socioeconómico explica por qué una parte relevante de los trabajadores formales en Kenia, a pesar de estar incluidos financieramente y tener un salario recurrente, experimenta dificultades para gestionar su liquidez y cubrir necesidades básicas entre fechas de cobro.

2. Estrés financiero en trabajadores formales

El estrés financiero se define como la ansiedad y preocupación derivadas de la incapacidad percibida para hacer frente a las obligaciones económicas presentes y futuras.

En el contexto keniano, este fenómeno se ha intensificado en los últimos años y afecta de forma significativa a trabajadores con empleo formal (Gubbins & Heyer, 2022).

Los datos del Financial Health Index muestran que, aunque más del 80 % de los adultos en Kenia dispone de una cuenta financiera formal, menos del 20 % puede considerarse financieramente saludable. La mayoría de los trabajadores tiene dificultades para cubrir gastos cotidianos, hacer frente a imprevistos o planificar inversiones a largo plazo, lo que se traduce en una elevada carga de estrés financiero incluso entre quienes cuentan con ingresos regulares (FSD Kenya, 2022).

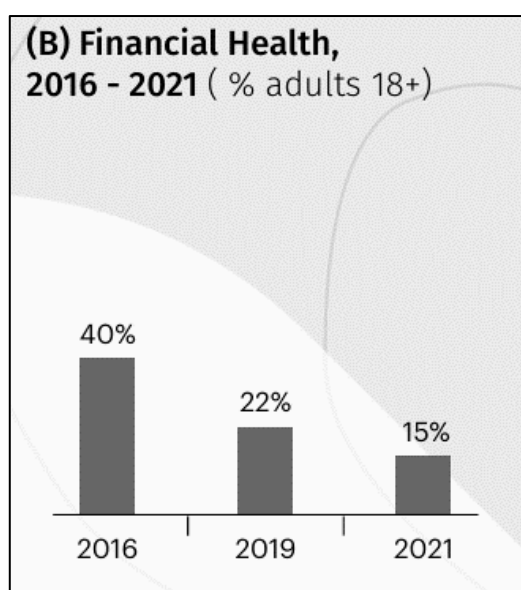


Figura 2. Distribución de la salud financiera de la población adulta en Kenia.

Fuente: FSD Kenya (2022), *The State of Financial Health in Kenya*.

Este estrés no está asociado únicamente al nivel absoluto de ingresos, sino a la falta de alineación entre la fecha de cobro del salario y la frecuencia de los gastos. Los trabajadores formales se enfrentan a pagos recurrentes e imprevistos relacionados con alimentación, transporte, salud, educación o apoyo familiar, que no siempre coinciden con la fecha de pago de la nómina. Como consecuencia, el salario mensual resulta insuficiente desde el punto de vista de la gestión de flujos de caja personales.

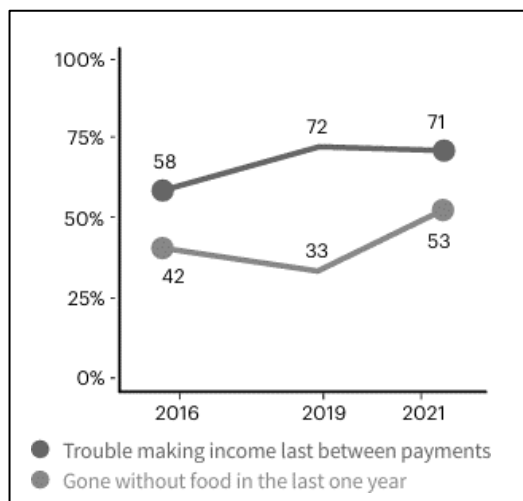


Figura 3. Evolución de las dificultades financieras de los hogares en Kenia

Fuente: FSD Kenya (2022), *The State of Financial Health in Kenya*.

Diversos estudios cualitativos, como los Financial Diaries, evidencian que incluso hogares con ingresos estables experimentan volatilidad diaria de caja y recurren de forma frecuente a soluciones de corto plazo para cubrir desajustes temporales, lo que incrementa la sensación de inseguridad financiera (FSD Kenya, 2014).

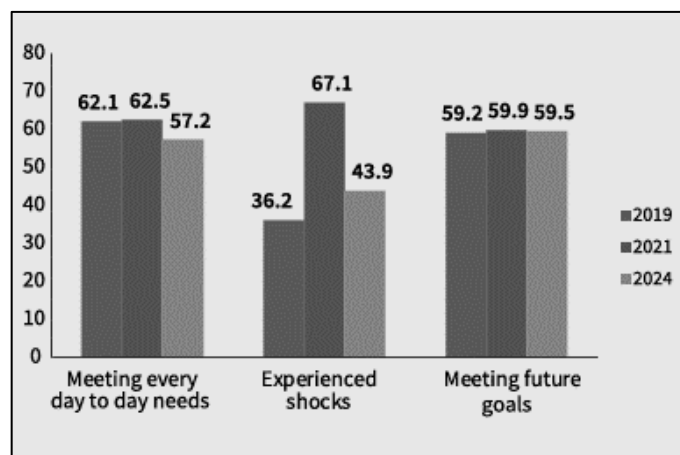


Figura 4. Capacidad de los hogares kenianos para afrontar necesidades financieras básicas y shocks (2019–2024).

Fuente: FSD Kenya (2022), *The State of Financial Health in Kenya*.

3. Problema de liquidez entre fechas de pago

El problema de liquidez entre fechas de cobro constituye uno de los principales desafíos financieros para los trabajadores formales en Kenia. Este fenómeno se produce cuando los ingresos se concentran en un único momento del mes, mientras que los gastos se distribuyen de forma continua y, en muchos casos, imprevisible.

Según los datos de FinAccess, una proporción creciente de trabajadores declara tener dificultades para hacer que sus ingresos duren hasta la siguiente nómina. Entre 2019 y 2021, el porcentaje de adultos que manifestó problemas para llegar a fin de mes aumentó de manera significativa, incluso entre personas con empleo formal (FSD Kenya, 2022). Esta situación se ve agravada por la caída del ingreso real, ya que los salarios no han crecido al mismo ritmo que la inflación. Ante la falta de mecanismos flexibles de acceso a liquidez, los trabajadores recurren a soluciones de corto plazo como préstamos digitales, adelantos informales o crédito en comercios. Estas alternativas, si bien proporcionan liquidez inmediata, suelen implicar costes elevados, condiciones poco transparentes y ciclos de endeudamiento recurrentes (Central Bank of Kenya, 2022).

El uso intensivo de préstamos digitales es especialmente relevante. Entre 2016 y 2021, el porcentaje de adultos que utilizó crédito para cubrir gastos cotidianos se duplicó, lo que evidencia que el crédito ha pasado de ser una herramienta de inversión a un mecanismo de supervivencia financiera (FSD Kenya, 2022). Este patrón confirma la existencia de un problema estructural de liquidez más que de falta de ingresos.

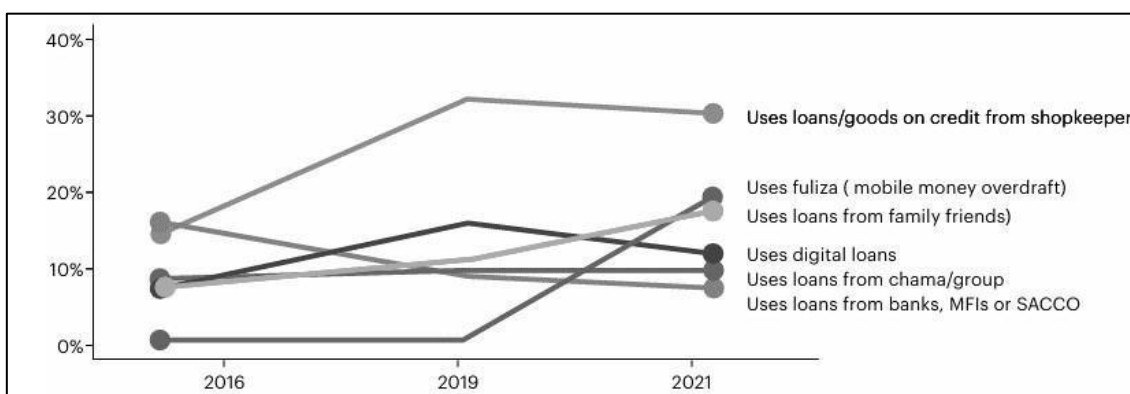


Figura 5. Uso de instrumentos de crédito en Kenia por tipo

Fuente: FSD Kenya (2022), *The State of Financial Health in Kenya*.

4. Consecuencias del estrés financiero en la productividad laboral

El estrés financiero no solo afecta al bienestar personal de los trabajadores, sino que puede repercutir negativamente en su desempeño laboral, al dificultar la concentración y aumentar la preocupación durante la jornada de trabajo.

En el contexto keniano, estas dinámicas se ven reforzadas por la presión social y familiar que recae sobre los trabajadores formales, quienes a menudo actúan como principal fuente de ingresos para redes familiares más amplias. La preocupación constante por la falta de liquidez reduce la capacidad de los empleados para centrarse en sus tareas y aumenta la fatiga mental, afectando negativamente a la productividad.

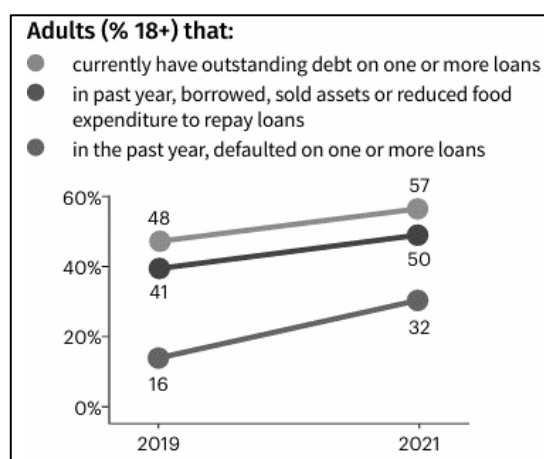


Figura 6. Impacto del endeudamiento en los hogares kenianos (2019–2021)

Fuente: FSD Kenya (2022), *The State of Financial Health in Kenya*.

Desde la perspectiva empresarial, este fenómeno genera costes indirectos significativos. La pérdida de productividad, el aumento del absentismo y la rotación de personal implican mayores costes operativos y dificultan la retención del talento. En este sentido, abordar el estrés financiero de los empleados no solo responde a una lógica de impacto social, sino también a una racionalidad económica orientada a mejorar el rendimiento empresarial.

5. Alternativas existentes y limitaciones del mercado

El mercado keniano ofrece diversas alternativas para cubrir necesidades de liquidez a corto plazo, pero presenta importantes limitaciones. Entre las principales soluciones

existentes se encuentran los préstamos digitales, el crédito informal, los adelantos salariales tradicionales y el apoyo de redes familiares.

Los préstamos digitales, ampliamente accesibles a través del teléfono móvil, se han convertido en la opción más utilizada. Sin embargo, estas soluciones suelen implicar tipos de interés elevados, comisiones ocultas y prácticas de cobro agresivas, lo que genera problemas de sobreendeudamiento y deterioro del historial crediticio de los usuarios (Central Bank of Kenya, 2022).

El crédito informal y el apoyo familiar, aunque flexibles, no son escalables ni fiables y pueden generar tensiones sociales. Por su parte, los adelantos salariales tradicionales ofrecidos por algunas empresas suelen estar asociados a procesos manuales, falta de transparencia y estigmatización del empleado, lo que limita su adopción.

Estas limitaciones evidencian la ausencia de una solución estructurada, escalable y orientada al bienestar financiero que permita a los trabajadores acceder de forma responsable a liquidez sin recurrir a deuda ni asumir costes abusivos.

Alternativa	Descripción	Principales limitaciones
Préstamos digitales	Microcréditos accesibles a través del teléfono móvil, con aprobación y desembolso casi inmediato.	Tipos de interés elevados, comisiones poco transparentes, prácticas de cobro agresivas y alto riesgo de sobreendeudamiento y deterioro del historial crediticio.
Crédito informal y apoyo familiar	Préstamos o ayuda económica proporcionados por familiares, amigos o redes comunitarias.	No escalables ni garantizados, dependencia de relaciones personales y potencial generación de tensiones sociales.
Crédito en comercios	Obtención de bienes básicos a crédito en tiendas locales, con pago diferido.	Importes limitados, dependencia del comerciante y falta de formalización, lo que dificulta la planificación financiera.

Adelantos salariales tradicionales	Anticipos de salario ofrecidos directamente por la empresa empleadora.	Procesos manuales, falta de transparencia, estigmatización del empleado y escasa flexibilidad en el acceso.
---	--	---

Tabla 1. Alternativas existentes para cubrir necesidades de liquidez y principales limitaciones en Kenia

Fuente: Elaboración propia a partir de Central Bank of Kenya (2022) y FSD Kenya (2022).

6. Análisis del entorno fintech y competencia

Kenia es uno de los mercados fintech más avanzados de África, con una elevada penetración de pagos móviles y un ecosistema de innovación dinámico. El informe de McKinsey destaca que el país se sitúa entre los líderes del continente en adopción de soluciones financieras digitales, especialmente en pagos, crédito y wallets (McKinsey & Company, 2022).

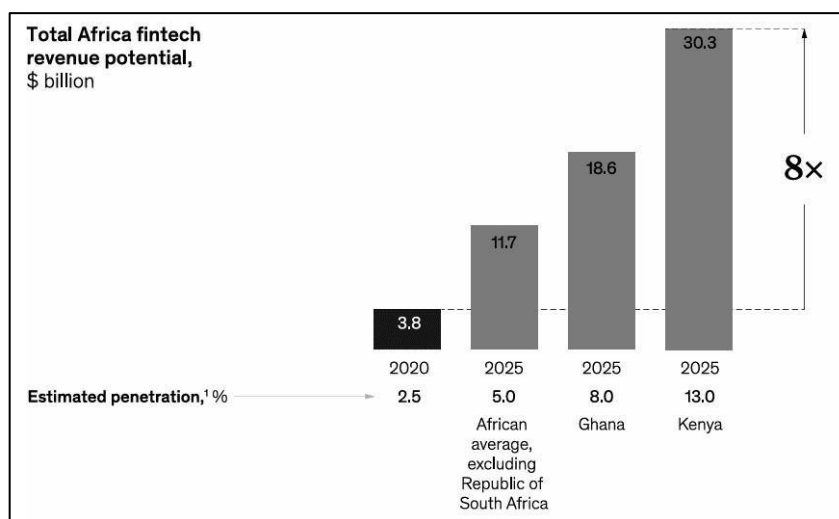


Figura 7. Potencial de crecimiento de los ingresos fintech en África.

Fuente: McKinsey & Company (2022), *Fintech in Africa: The End of the Beginning*.

No obstante, la mayoría de las fintechs existentes se concentran en productos de crédito, pagos o ahorro, con un enfoque transaccional más que preventivo. El modelo de acceso al salario devengado, ampliamente desarrollado en mercados maduros, sigue siendo incipiente en Kenia y presenta una clara oportunidad de mercado.

Desde el punto de vista competitivo, las soluciones existentes no abordan de forma directa

el problema de liquidez entre nóminas desde una lógica de bienestar financiero y alineación de intereses entre empleados y empresas. Esto genera un espacio competitivo para propuestas como BoraCash, que se posicionan como una alternativa no crediticia, integrada con nómina y orientada a la mejora de la productividad y el bienestar. Un análisis más detallado del entorno competitivo y de las propuestas existentes se desarrollará en el Capítulo 3.

7. Investigación de usuarios

Con el objetivo de validar empíricamente la existencia del problema de liquidez entre fechas de cobro y analizar el interés potencial por una solución de acceso anticipado al salario, se llevó a cabo una investigación cuantitativa mediante una encuesta estructurada dirigida a trabajadores formales en Kenia.

La encuesta fue distribuida a través de redes de contacto locales facilitadas por el socio local del proyecto en Nairobi, lo que permitió alcanzar una muestra de 218 respuestas en un periodo de aproximadamente tres semanas. No obstante, esta metodología de distribución introduce limitaciones que deben considerarse en la interpretación de los resultados. Al haberse canalizado a través de una única red de contactos local, la muestra puede presentar un sesgo de homogeneidad, sobrerrepresentando perfiles cercanos al entorno profesional y social del distribuidor, y no necesariamente refleja la diversidad del conjunto de trabajadores formales kenianos en términos de sector, tamaño de empresa o región geográfica. A pesar de estas limitaciones, el volumen de respuestas obtenido y la coherencia de los resultados con la evidencia cualitativa recogida en las entrevistas y con los datos secundarios disponibles permiten considerar la muestra como una base empírica suficiente para la validación exploratoria del problema y el análisis de la propuesta de valor.

En primer lugar, los resultados muestran que la muestra está compuesta mayoritariamente por trabajadores que perciben su salario de forma mensual, representando aproximadamente el 90 % de los encuestados. Este dato resulta especialmente relevante, ya que una menor frecuencia de cobro incrementa la exposición a desajustes temporales entre ingresos y gastos, aumentando la probabilidad de tensiones de liquidez a lo largo del mes. En este sentido, la elevada prevalencia del pago mensual refuerza la pertinencia del problema analizado y la necesidad de soluciones que permitan flexibilizar el acceso a

los ingresos ya generados.

How often do you receive your salary?

218 respuestas

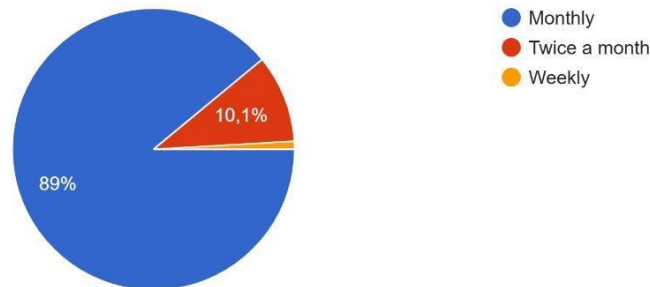


Figura 8. Distribución de la frecuencia de cobro de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En relación con la capacidad de los trabajadores para hacer frente a gastos inesperados antes de la fecha de cobro, los resultados evidencian la existencia de un problema estructural de liquidez. Más del 85 % de los encuestados afirma haber experimentado dificultades para cubrir gastos imprevistos al menos una vez en los últimos seis meses, mientras que aproximadamente un 30 % declara enfrentarse a esta situación de forma frecuente. Este resultado confirma que la falta de liquidez no es un fenómeno puntual, sino recurrente incluso entre trabajadores con empleo formal y salario estable.

In the past six months, how often have you struggled to cover an unexpected expense before payday (e.g., medical, school fees, transport)?

217 respuestas

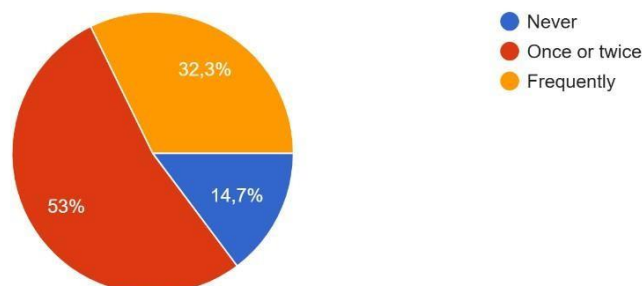


Figura 9. Frecuencia de problemas de liquidez antes de la nómina.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Asimismo, el análisis del nivel de estrés asociado a la espera hasta el día de pago muestra una incidencia elevada del estrés financiero en la muestra. Más del 55 % de los encuestados sitúa su nivel de estrés en los valores más altos de la escala (4 o 5 sobre 5), lo que indica un impacto significativo en el bienestar emocional. Este hallazgo pone de manifiesto que el problema de liquidez no solo tiene una dimensión económica, sino también psicológica y emocional.

How stressful is it for you to wait until payday when you need cash urgently?

217 respuestas

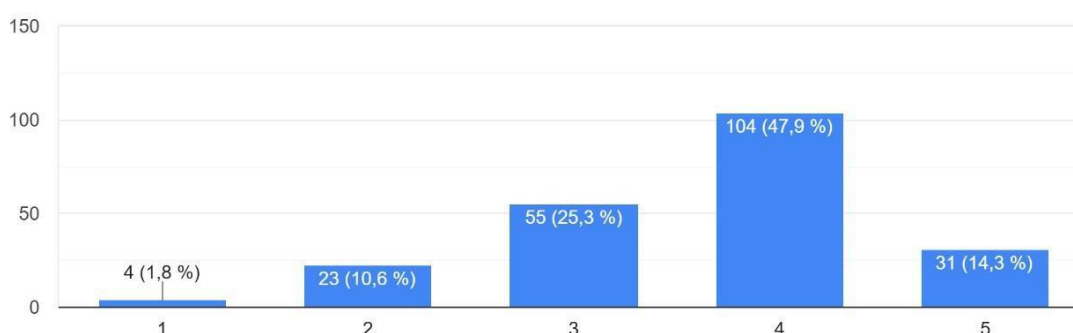


Figura 10. Nivel de estrés financiero asociado a la espera hasta el día de cobro.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En cuanto a los mecanismos utilizados para afrontar estas situaciones, los resultados muestran una clara dependencia de soluciones de corto plazo. La opción más frecuente es el uso de préstamos digitales, seguida del apoyo de familiares o amigos. Asimismo, una proporción relevante de los encuestados reconoce haber incurrido en costes financieros, tales como intereses o comisiones, en los últimos seis meses. Este comportamiento refleja el uso generalizado de instrumentos financieros poco eficientes y, en muchos casos, perjudiciales para la estabilidad financiera de los trabajadores.

When that happens, what do you usually do? (Select the main option)

213 respuestas



Figura 11. Principales mecanismos utilizados para cubrir necesidades de liquidez.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Finalmente, los resultados relativos a la aceptación de una solución de acceso anticipado al salario muestran una predisposición claramente favorable. Prácticamente el 80 % de los encuestados afirma que preferiría acceder a una parte de su salario devengado mediante una pequeña comisión antes que recurrir a un préstamo digital con altos intereses. Además, en torno al 60–65 % considera que disponer de este servicio aumentaría su probabilidad de permanecer en su empresa actual, lo que sugiere un impacto positivo tanto para el empleado como para la empresa en términos de bienestar financiero y retención de talento.

If you could access part of your salary for a small fee, would you prefer that to taking a short-term digital loan with interest?

217 respuestas

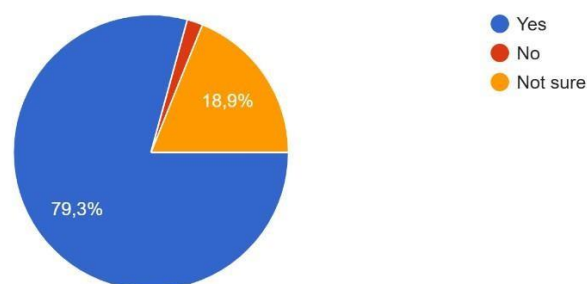


Figura 12. Preferencia por soluciones de acceso al salario devengado frente a préstamos digitales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En conclusión, los resultados de la investigación de usuarios validan de forma sólida la existencia del problema de liquidez entre fechas de cobro, evidencian las limitaciones de las soluciones actualmente utilizadas y confirman una elevada predisposición a adoptar un servicio de acceso al salario devengado como el propuesto por BoraCash.

8. Definición del customer persona

A partir de la información obtenida mediante entrevistas y cuestionarios, se ha definido un customer persona como herramienta de síntesis del perfil de usuario principal de BoraCash. Este ejercicio se enmarca en la metodología emprendedora propuesta por la plataforma Elevatorfy y tiene como objetivo identificar de manera estructurada el perfil del cliente ideal (ICP), así como comprender sus principales preocupaciones, objetivos y comportamientos financieros.

El customer persona definido representa a un trabajador formal urbano con ingresos medios-bajos, empleado en una empresa privada del sector servicios y con acceso a sistemas de pago digitales. De forma ilustrativa, este perfil se concreta en un trabajador de 31 años residente en Nairobi, con un salario mensual aproximado de 60.000 chelines kenianos percibido a través de M-Pesa y con responsabilidades familiares que absorben una parte relevante de sus ingresos.

Este perfil se caracteriza por experimentar dificultades recurrentes de liquidez antes de finalizar el mes, especialmente ante gastos imprevistos relacionados con necesidades básicas o compromisos familiares. Ante estas situaciones, recurre de manera ocasional a préstamos digitales de corto plazo, lo que genera costes elevados y un aumento del estrés financiero. En términos de motivaciones, el usuario valora soluciones simples, digitales y transparentes que le permitan acceder a parte de su salario cuando lo necesita, sin generar deuda ni comisiones abusivas.

La definición de este customer persona permite sintetizar las necesidades y frustraciones del segmento objetivo y sirve como referencia para evaluar la adecuación de la propuesta de valor de BoraCash, asegurando su alineación con los objetivos de bienestar financiero y estabilidad económica del usuario final.



Figura 13. Customer persona representativo del usuario objetivo de BoraCash

Fuente: *Elaboración propia a partir de la tarea “Customer Persona” de la metodología Elevatorfy.*

Capítulo 3. Diseño y validación del modelo de negocio

1. Definición de la solución BoraCash

La definición de la solución BoraCash se ha desarrollado a partir de la tarea de diseño de solución propuesta por la metodología Elevatorfy, cuyo objetivo es dar respuesta de forma estructurada al problema identificado, definiendo con claridad el usuario objetivo, la necesidad a resolver, las soluciones existentes y la propuesta de valor.

BoraCash es una solución fintech de acceso al salario devengado orientada a trabajadores formales en Kenia que experimentan problemas recurrentes de liquidez entre fechas de cobro. Frente a las alternativas analizadas en el Capítulo 2 (préstamos digitales, crédito informal y adelantos tradicionales), BoraCash permite a los empleados acceder, de forma anticipada, a una parte del salario ya generado antes de la fecha oficial de cobro, sin generar deuda ni aplicar intereses.

El acceso al salario devengado se realiza en tiempo real y se limita a un porcentaje del salario acumulado, lo que fomenta un uso prudente del servicio. El importe retirado se descuenta automáticamente en la siguiente nómina, eliminando la necesidad de recurrir a préstamos externos. Desde el punto de vista operativo, BoraCash se articula mediante una plataforma digital integrada con los sistemas de nómina de las empresas y con los

principales medios de pago móvil del país, especialmente M-Pesa, lo que permite una experiencia sencilla, automatizada y transparente.

Un elemento diferencial clave de la solución es que no supone ningún coste para el trabajador. El modelo de ingresos se basa en una tarifa mensual por empleado asumida por la empresa como beneficio laboral, lo que posiciona a BoraCash como una herramienta de bienestar financiero y no como un producto financiero tradicional. Este enfoque permite alinear los intereses de empleados y empleadores, contribuyendo a la reducción del estrés financiero, la mejora del bienestar económico y el aumento de la productividad laboral.

En resumen, BoraCash se define como una solución adaptada al contexto keniano que combina tecnología, integración con nómina y un enfoque de impacto social para resolver de forma sostenible el problema de liquidez entre nóminas, sirviendo como base para el desarrollo del modelo de negocio analizado en los apartados posteriores.

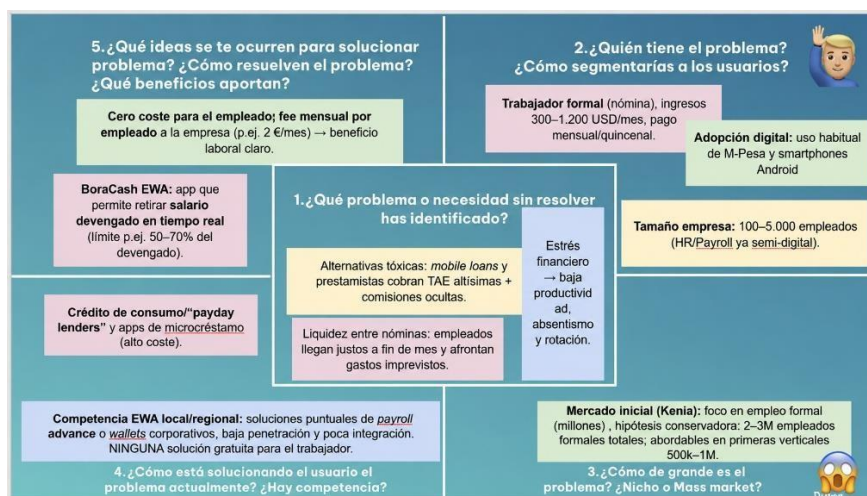


Figura 14. Síntesis de la definición de la solución BoraCash a partir de la metodología Elevatorfy

Fuente: Elaboración propia a partir de la tarea de definición de la solución de la metodología Elevatorfy.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de BoraCash se centra en ofrecer una solución eficaz, responsable y accesible al problema de la falta de liquidez entre fechas de cobro que afecta a trabajadores formales en Kenia. Su formulación se ha estructurado a partir del marco del Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014), que permite analizar el ajuste entre las necesidades del usuario y las características de la solución propuesta.

Desde la perspectiva del empleado, BoraCash aporta un mayor control sobre sus finanzas personales al permitirle disponer de liquidez cuando la necesita, especialmente ante gastos imprevistos relacionados con alimentación, salud u obligaciones familiares. El acceso al salario devengado se realiza de forma inmediata, transparente y a través de canales digitales de uso habitual, lo que reduce la fricción y elimina la dependencia de préstamos digitales con intereses elevados y condiciones poco claras. De este modo, la solución contribuye a disminuir el estrés financiero y a mejorar la sensación de seguridad y bienestar económico del trabajador.

Para las empresas, la propuesta de valor de BoraCash se materializa en la posibilidad de ofrecer un beneficio laboral innovador que impacta directamente en el bienestar financiero de sus empleados sin aumentar su carga salarial. Al facilitar el acceso responsable al salario devengado, las empresas pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de su plantilla, reducir el absentismo y la rotación, y reforzar su posicionamiento como empleadores responsables. Además, la integración con los sistemas de nómina permite que la implementación de BoraCash sea sencilla y no suponga una complejidad operativa significativa para los departamentos de recursos humanos.

Desde un enfoque más amplio, BoraCash introduce una propuesta de valor diferenciada en el ecosistema financiero al ofrecer una alternativa sostenible a los modelos de microcrédito de alto coste. Al eliminar intereses y comisiones para el trabajador, la solución promueve prácticas financieras más justas y responsables, alineándose con los principios de inclusión financiera y bienestar económico. Este enfoque permite que BoraCash no solo resuelva un problema individual de liquidez, sino que contribuya a

mejorar la relación entre trabajo, ingresos y estabilidad financiera en el largo plazo.



Figura 15. Análisis de la propuesta de valor de BoraCash mediante el Value Proposition Canvas

Fuente: Elaboración propia a partir de la tarea de análisis de propuesta de valor de la metodología Elevatorfy.

3. Diseño del modelo de negocio

El modelo de negocio de BoraCash ha sido diseñado utilizando el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) como herramienta de referencia, con el objetivo de estructurar de forma coherente la creación, entrega y captura de valor de la solución propuesta.

BoraCash opera bajo un modelo B2B2C. Los usuarios finales son trabajadores formales con nómina mensual o quincenal que experimentan problemas recurrentes de liquidez entre fechas de pago, mientras que los clientes directos del servicio son las empresas empleadoras. Estas organizaciones, principalmente de tamaño medio y con sistemas de nómina semi-digitalizados, financian la solución como beneficio laboral, permitiendo que el trabajador acceda al servicio sin asumir costes.

La comercialización de BoraCash se realiza a través de un modelo de venta directa B2B, dirigido a responsables de recursos humanos y nómina. Una vez integrada la solución en la empresa, los trabajadores acceden al servicio mediante una aplicación móvil conectada con los sistemas de nómina y los principales canales de pago digital, lo que permite una adopción sencilla y progresiva.



Figura 16. Modelo de negocio de BoraCash basado en suscripción empresarial y acceso gratuito para empleados.

Fuente: Elaboración propia a partir del pitch deck de BoraCash.

Desde el punto de vista operativo, BoraCash requiere como recursos clave una plataforma tecnológica integrada con nómina y medios de pago, así como acceso a liquidez para financiar los adelantos salariales. Las actividades principales se centran en el desarrollo y mantenimiento del software, la gestión de integraciones con empresas y proveedores de pago, y la captación y gestión de clientes empresariales. La estructura de costes está dominada por los costes tecnológicos, el coste del capital asociado al float y los gastos comerciales y operativos.

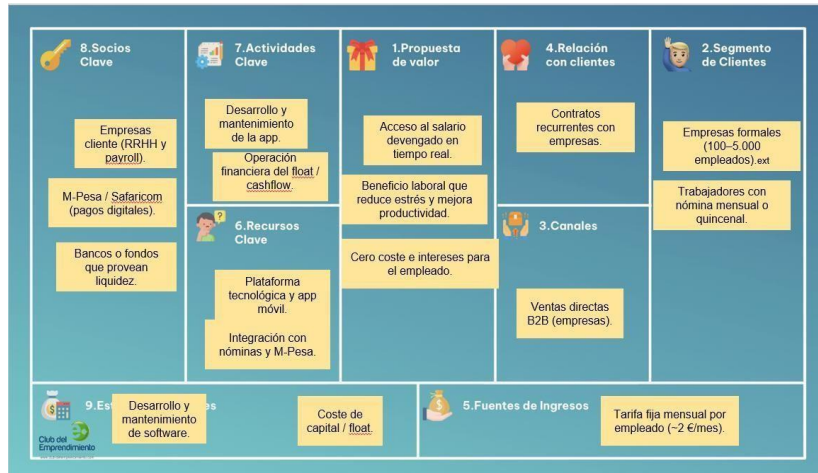


Figura 17. Modelo de negocio de BoraCash representado mediante el Business Model Canvas

Fuente: *Elaboración propia a partir de la tarea de diseño del modelo de negocio de la metodología Elevatorfy.*

4. Estrategia de diferenciación (Blue Ocean Strategy)

La estrategia de diferenciación de BoraCash se ha definido a partir del marco conceptual de la Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005), con el objetivo de identificar un espacio de mercado no explotado y evitar la competencia directa con las soluciones financieras tradicionales. Este enfoque permite competir mediante la redefinición de la propuesta de valor y del modelo de relación con el usuario, en lugar de hacerlo a través de mejoras incrementales sobre productos ya existentes.

El análisis del mercado muestra que las soluciones actuales para cubrir la falta de liquidez entre fechas de pago se concentran principalmente en aplicaciones de crédito digital o adelantos salariales con características similares: dependencia de apps, uso intensivo de datos alternativos, aplicación de comisiones al usuario y ausencia de un modelo estructurado de relación con la empresa. Estas soluciones, aunque accesibles, mantienen una lógica basada en la deuda y trasladan el coste al trabajador, lo que limita su impacto positivo a largo plazo.

Frente a este escenario, BoraCash redefine completamente la propuesta de valor eliminando los elementos centrales del modelo tradicional. En primer lugar, sustituye el crédito por acceso a salario ya devengado, eliminando así la generación de deuda. En

segundo lugar, elimina las comisiones para el trabajador, trasladando el modelo de ingresos a una suscripción pagada por la empresa. Finalmente, reduce la dependencia de aplicaciones individuales al integrarse directamente con los sistemas de nómina, lo que permite una experiencia más sencilla y transparente.

Como se observa en la Figura 18, BoraCash es la única solución que combina simultáneamente: integración con datos de nómina, ausencia de comisiones, modelo de suscripción empresarial y gratuidad total para el empleado. Mientras que el resto de los competidores presentan propuestas parciales, basadas en apps, con costes para el usuario o sin integración real con la empresa, BoraCash configura un modelo coherente y alineado con el contexto local.

Esta combinación de factores no solo permite diferenciarse, sino que crea un nuevo espacio competitivo: el de los beneficios laborales financieros. De este modo, BoraCash deja de competir como producto financiero y pasa a posicionarse como una herramienta de bienestar para empleados, alineando los incentivos de empresas y trabajadores y generando valor más allá de la mera liquidez.

COMPETENCIA

Somos la única solución bien adaptada al contexto local.

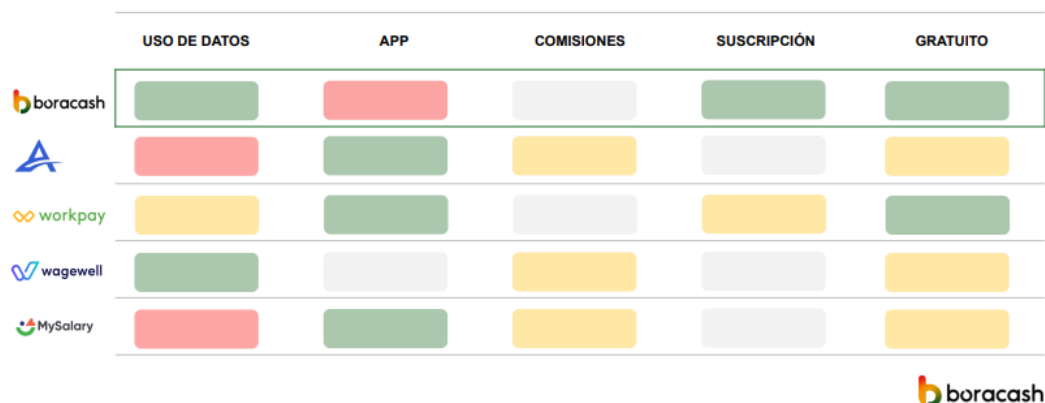


Figura 18. Posicionamiento competitivo de BoraCash frente a soluciones de acceso al salario devengado

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis comparativo realizado mediante la metodología Blue Ocean Strategy.

A pesar del posicionamiento diferenciado descrito, resulta pertinente reflexionar sobre la sostenibilidad de dicha ventaja competitiva en el tiempo, y qué barreras de entrada podrían dificultar la replicación del modelo por parte de actores con mayor capacidad de recursos.

En primer lugar, la integración técnica con los sistemas de nómina de las empresas clientes constituye un activo difícil de replicar en el corto plazo. Cada integración requiere un proceso de onboarding personalizado, adaptado a los sistemas y procesos internos de cada empresa, lo que genera una dependencia técnica y operativa que actúa como barrera de salida para el cliente y como barrera de entrada para potenciales competidores. A medida que BoraCash consolide su base de empresas integradas, este activo se vuelve progresivamente más difícil de replicar.

En segundo lugar, la red acumulada de empresas clientes genera efectos de reputación y referencias que facilitan la captación comercial de nuevos clientes. En un mercado B2B como el keniano, donde la confianza y las relaciones personales juegan un papel relevante en la toma de decisiones empresariales, la trayectoria y el historial de BoraCash con sus primeros clientes constituyen una ventaja competitiva que un entrante nuevo no puede replicar de forma inmediata.

En tercer lugar, el conocimiento local del mercado keniano, articulado a través del socio local del proyecto con presencia y red de contactos en Nairobi, representa una ventaja operativa y comercial significativa frente a soluciones desarrolladas desde mercados externos.

No obstante, es importante reconocer que estas barreras no son insalvables. Actores como Safaricom, con su infraestructura de M-Pesa y su base de clientes empresariales, o fintechs ya establecidas como Workpay, disponen de recursos y relaciones que podrían permitirles desarrollar una solución similar en el medio plazo. Frente a este riesgo, la estrategia de BoraCash debe priorizar la velocidad de captación y consolidación de clientes en una fase temprana, de modo que la base instalada y las integraciones técnicas acumuladas actúen como defensas efectivas ante la entrada de competidores con mayor escala.

5. Identidad corporativa: misión, visión y valores

La definición de la identidad corporativa de BoraCash permite alinear la propuesta de negocio con un propósito claro y con principios que guían la toma de decisiones estratégicas y la relación con los distintos grupos de interés. En este sentido, la identidad del proyecto se construye sobre una orientación al impacto social, la innovación financiera responsable y la creación de valor compartido.

La misión de BoraCash es facilitar a los trabajadores el acceso justo y responsable a su salario devengado, reduciendo el estrés financiero y mejorando su bienestar económico sin generar deuda. Esta misión refleja el compromiso de la iniciativa con una solución preventiva y estructural frente a los modelos de financiación de corto plazo basados en el endeudamiento.

La visión de BoraCash es consolidarse como una solución de referencia en el acceso al salario devengado en África, contribuyendo a la inclusión financiera y a la mejora de la productividad laboral en economías emergentes. Esta visión proyecta el crecimiento del modelo de forma sostenible, manteniendo el impacto social como eje central de su desarrollo.

Los valores que sustentan la identidad de BoraCash refuerzan esta misión y visión. El impacto social guía la actividad empresarial como herramienta de mejora del bienestar económico; la innovación impulsa el diseño de soluciones financieras eficientes y adaptadas al contexto local; la transparencia refuerza la confianza en un entorno financiero marcado por la opacidad; y la confianza actúa como pilar fundamental en la relación con trabajadores, empresas y socios estratégicos.



Figura 19. Misión, visión y valores de BoraCash

Fuente: *Elaboración propia a partir de la definición de la identidad corporativa del proyecto.*

Capítulo 4. Viabilidad y plan de crecimiento

1. Análisis del mercado

1.1 Estimación del mercado total (TAM)

La estimación del mercado total o Total Addressable Market (TAM) tiene como objetivo dimensionar el potencial máximo de ingresos de BoraCash en un escenario en el que la solución pudiera captar la totalidad del mercado relevante. En este caso, el TAM se calcula considerando el conjunto de trabajadores formales que podrían beneficiarse de una solución de acceso al salario devengado, bajo el supuesto de una adopción plena del servicio.

Para la estimación del TAM se ha utilizado un enfoque *top-down*, apoyado en fuentes estadísticas oficiales y en supuestos coherentes con el modelo de negocio de BoraCash. En primer lugar, se parte de los datos de empleo en África, donde el total de personas empleadas se sitúa en torno a los 511 millones (International Labour Organization, 2023). De acuerdo con los informes de la Organización Internacional del Trabajo, aproximadamente el 85,8 % de este empleo corresponde al sector informal (International Labour Organization, 2023), lo que implica que en torno al 14,2 % de los trabajadores forman parte del empleo formal. Esto supone un universo aproximado de 73 millones de trabajadores formales en el continente africano.

Dado que BoraCash se dirige específicamente a trabajadores con nómina formal y pagos recurrentes, este colectivo constituye el mercado potencial máximo de la solución a nivel continental. A partir de este volumen de trabajadores, y considerando el modelo de ingresos definido para BoraCash, basado en una tarifa fija mensual de 2 euros por empleado asumida por la empresa, se puede estimar el tamaño económico del mercado total. En un escenario de adopción completa, el TAM ascendería aproximadamente a 1.750 millones de euros anuales, resultado de multiplicar el número estimado de trabajadores formales por la tarifa mensual y por doce meses.

Este cálculo permite situar a BoraCash dentro de un mercado de gran magnitud, lo que refuerza el potencial de escalabilidad del modelo a largo plazo. No obstante, es importante señalar que esta cifra representa un escenario teórico máximo, ya que no tiene en cuenta limitaciones geográficas, regulatorias ni operativas.

1.2 Mercado disponible (SAM)

El Serviceable Available Market (SAM) representa la parte del mercado total que BoraCash puede atender de forma realista en función de su foco geográfico, operativo y estratégico en la fase inicial del proyecto. A diferencia del TAM, que refleja el potencial máximo teórico, el SAM acota el análisis al mercado efectivamente accesible para la empresa en el corto y medio plazo.

En el caso de BoraCash, el mercado disponible se delimita geográficamente a Kenia, país seleccionado como mercado inicial por presentar una combinación especialmente favorable de empleo formal, adopción de pagos digitales y madurez del ecosistema fintech. Según datos del *Kenya National Bureau of Statistics*, el número de trabajadores formales o modern wage employment en Kenia se sitúa entre 3,0 y 3,2 millones de personas. Para el presente análisis se adopta una estimación conservadora de 3,1 millones de trabajadores formales, que constituyen el universo potencial de usuarios finales de la solución en este mercado.

Al igual que en la estimación del TAM, el cálculo del SAM se basa en el modelo de ingresos definido para BoraCash, que contempla una tarifa fija mensual de 2 euros por empleado asumida por la empresa. Aplicando este supuesto al total de trabajadores formales en Kenia, el tamaño económico del mercado disponible se estima en

aproximadamente 74,4 millones de euros anuales, resultado de multiplicar el número de trabajadores formales por la tarifa mensual y por doce meses.

Esta estimación refleja el máximo volumen de ingresos que BoraCash podría alcanzar si lograra penetrar completamente el mercado formal keniano. Si bien se trata de un escenario exigente, el análisis del SAM permite confirmar que incluso limitando el alcance a un único país, el mercado presenta un tamaño suficiente para sostener un modelo de negocio escalable y económicamente viable.

1.3 Mercado objetivo (SOM)

El Serviceable Obtainable Market (SOM) representa la parte del mercado disponible que BoraCash puede capturar de manera realista en un horizonte temporal determinado, teniendo en cuenta las limitaciones propias de una fase inicial de lanzamiento, la capacidad operativa del proyecto y un escenario de adopción progresiva.

Para la estimación del SOM se ha definido un escenario conservador basado en las hipótesis comerciales del proyecto BoraCash para los primeros años de operación. En este escenario, la solución se dirige inicialmente a empresas formales de tamaño medio, con plantillas comprendidas entre 100 y 5.000 empleados y con sistemas de nómina semi-digitalizados, lo que facilita la integración técnica y la adopción del servicio. Este enfoque permite concentrar los esfuerzos comerciales y operativos en un segmento manejable y con una mayor probabilidad de adopción temprana.

Bajo estas premisas, se plantea como objetivo inicial la captación de aproximadamente 60 empresas clientes, que en conjunto sumarían en torno a 60.000 empleados activos utilizando la solución. Esta cifra representa una fracción reducida del total de trabajadores formales en Kenia, pero resulta coherente con una estrategia de crecimiento gradual y controlado en una fase temprana del proyecto.

Aplicando el modelo de ingresos definido para BoraCash, basado en una tarifa mensual de 2 euros por empleado, el mercado objetivo se traduce en unos ingresos recurrentes anuales estimados de 1,44 millones de euros. Esta estimación permite evaluar la viabilidad económica del proyecto en un escenario realista, sin necesidad de alcanzar

cuotas de mercado elevadas en las primeras etapas.

El análisis del SOM expone que BoraCash no requiere una penetración masiva del mercado para alcanzar un volumen de ingresos significativo. Al contrario, una adopción limitada pero focalizada permite validar el modelo de negocio, optimizar la operativa y generar tracción suficiente para justificar futuras fases de expansión. Este enfoque reduce el riesgo asociado al lanzamiento y refuerza la sostenibilidad del proyecto en el medio plazo.

En resumen, la estimación del mercado objetivo confirma que BoraCash cuenta con un punto de entrada realista al mercado keniano, con un potencial de ingresos alineado con su capacidad operativa inicial y con margen suficiente para escalar progresivamente dentro del país y, posteriormente, a otros mercados africanos con características similares.



Figura 20. Estimación del tamaño del mercado de BoraCash mediante un enfoque top-down (TAM, SAM y SOM)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del Kenya National Bureau of Statistics (KNBS).

4. Plan financiero

4.2.1. Supuestos económicos

El modelo financiero de BoraCash se ha construido a partir de una serie de supuestos operativos y comerciales coherentes con el enfoque B2B2C del proyecto y con las características del mercado keniano.

El modelo de ingresos se basa en una tarifa fija mensual de 2 euros por empleado activo, asumida íntegramente por la empresa cliente como beneficio laboral. Este enfoque elimina fricciones en la adopción por parte del trabajador y facilita la implementación por parte de la empresa, al tratarse de un coste predecible y recurrente asimilable a otros beneficios laborales.

En términos de crecimiento comercial, el modelo contempla la captación progresiva de nuevas empresas cliente: una empresa por mes durante el primer año, dos por mes durante el segundo y tres por mes durante el tercer año, en paralelo a la contratación de nuevos perfiles comerciales. Simultáneamente, se asume una expansión del número de empleados activos dentro de cada empresa, con una evolución lineal desde 150 empleados de media en el mes 1 hasta 1.000 en el mes 36, reflejando la adopción progresiva del servicio dentro de cada organización. Es importante señalar que estos supuestos de captación comercial no han sido validados en un entorno operativo real, y una desviación significativa respecto a los mismos tendría un impacto directo sobre los ingresos proyectados y sobre el momento en que se alcanza el punto de equilibrio.

Desde el punto de vista de costes operativos, la estructura se divide en tres bloques: personal, que constituye la principal partida con salarios de los cofundadores y los perfiles técnicos y comerciales contratados progresivamente; gastos operativos fijos de aproximadamente 3.000 euros mensuales, que incluyen software, legal, contabilidad y marketing; y el coste de capital asociado a la financiación del float de adelantos salariales, que se analiza en detalle en la subsección siguiente. El margen bruto operativo se mantiene constante en el 91% sobre ingresos, resultado de unos costes de ventas del 9% desglosados en infraestructura y cloud (5%), procesamiento de pagos móviles vía M-Pesa (2,5%) y cumplimiento regulatorio y KYC (1,5%).

4.2.2. Modelo de financiación del float

Uno de los elementos estructurales del modelo de BoraCash que requiere un análisis específico es la financiación del float, es decir, el capital necesario para adelantar fracciones de salario devengado a los trabajadores antes de que la empresa empleadora realice el pago de nómina. Este aspecto determina de forma directa las necesidades de capital externo y el coste financiero real del modelo.

La exposición de capital del float en cada momento equivale al total de adelantos mensuales en circulación, dado que los fondos desembolsados permanecen fuera durante aproximadamente 30 días hasta ser recuperados vía descuento en nómina. Esto significa que en cada mes, BoraCash debe tener disponible una cantidad equivalente al total de adelantos activos de ese periodo, no únicamente al crecimiento incremental respecto al mes anterior.

Con un 30% de trabajadores solicitando adelantos y una media de 150 euros por adelanto, los desembolsos mensuales crecen desde 6.750 euros en el mes 1 hasta 3.031.470 euros en el mes 36, en paralelo al crecimiento de la base de usuarios de la plataforma.

En una primera fase, el capital para el float proviene de 50.000 euros de equity inicial (del total de 150.000 euros levantados) destinados específicamente a este fin, que cubren la totalidad de la exposición hasta aproximadamente el mes 5. A partir de ese punto, el modelo requiere el acceso a una línea de deuda bancaria o de un fondo de desarrollo financiero (DFI) a un coste anual estimado del 8%, coherente con las condiciones de mercado para instrumentos de este tipo en el contexto keniano. Esta línea crece progresivamente hasta alcanzar aproximadamente 1.045.000 euros al cierre del año 2 y 2.981.000 euros al cierre del año 3. Obtener este volumen de financiación como proyecto en fase temprana constituye el principal reto operativo del modelo, y requiere el respaldo de un socio financiero institucional desde etapas relativamente tempranas del desarrollo.

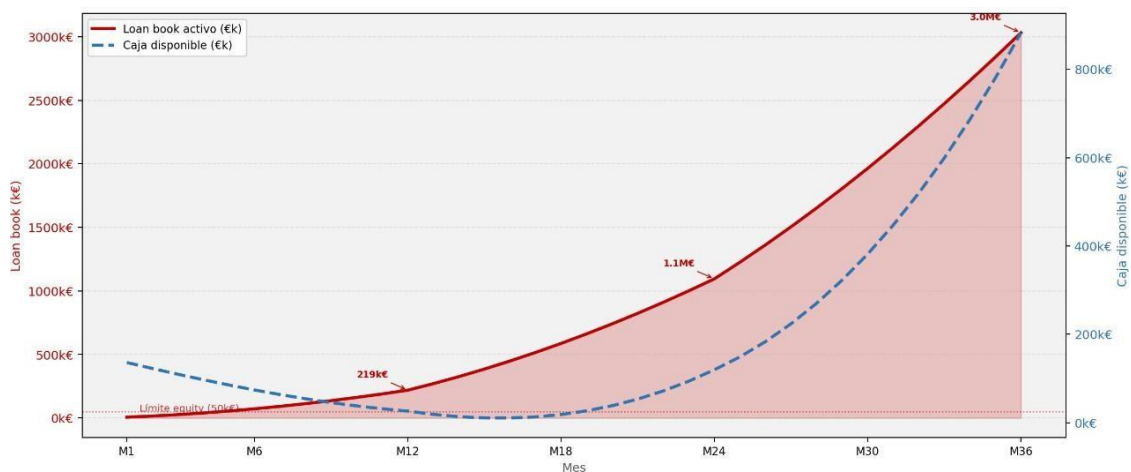


Figura 21. Evolución proyectada del loan book y de la caja disponible en el escenario base (M1–M36).

Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Cierre Año 1 (M12)	Cierre Año 2 (M24)	Cierre Año 3 (M36)
Workers usando EWA	1.461	7.301	20.210
Loan book activo total	219.150 €	1.095.150 €	3.031.500 €
Financiado con equity (50k€)	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Financiado con línea de deuda	169.150 €	1.045.150 €	2.981.500 €
Interés mensual sobre deuda	1.128 €	6.968 €	19.877 €

Tabla 2. Evolución del loan book y estructura de financiación.

Fuente: Elaboración propia.

Coste real de la financiación del float

El coste de los intereses sobre la línea de deuda asciende a 4.267 euros en el primer año, periodo en el que la exposición es aún reducida y cubierta mayoritariamente con equity. En el segundo año, el coste escala hasta 47.783 euros, y en el tercer año alcanza 162.289 euros, en paralelo al crecimiento del volumen de adelantos gestionados. El coste acumulado total en el horizonte de tres años es de 214.339 euros, equivalente al 15,6%

de los ingresos totales del periodo. Este porcentaje es estable entre el año 2 y el año 3, lo que refleja que el coste del float escala proporcionalmente con el negocio y no se deteriora de forma estructural con el crecimiento.

Es importante señalar que el coste del float es de naturaleza financiera y no operativa, por lo que no afecta al margen bruto del 91%, que refleja exclusivamente los costes directamente vinculados a la prestación del servicio. El impacto del float se materializa por debajo del EBITDA, en el EBIT, tras descontar los intereses de la línea de deuda.

Condiciones en que el coste podría deteriorarse

El coste de la financiación del float está sujeto a una serie de riesgos que podrían incrementarlo de forma significativa. En primer lugar, si el tipo de interés de la línea de deuda superara el 8% asumido, por ejemplo situándose en el 12% en un escenario de condiciones más restrictivas, el coste acumulado de intereses ascendería a aproximadamente 321.000 euros, reduciendo el EBIT total del periodo de forma significativa. En segundo lugar, si la tasa de adopción del EWA fuera superior al 30% asumido, la exposición de capital crecería proporcionalmente, incrementando tanto las necesidades de deuda como el coste financiero asociado. Finalmente, cualquier retraso en el repago de adelantos derivado de problemas en la integración con los sistemas de nómina de las empresas cliente generaría una extensión del periodo de exposición y un incremento no previsto en el coste del float.

4.2.3. Proyección de ingresos y costes

La proyección financiera de BoraCash se ha desarrollado para un horizonte de tres años, incorporando el coste real de la financiación del float en el cálculo del EBIT efectivo.

Los ingresos muestran una trayectoria claramente ascendente, pasando de aproximadamente 50.177 euros en el primer año a 345.219 euros en el segundo año y alcanzando 1.108.595 euros en el tercer año. El crecimiento responde tanto al aumento del número de empresas cliente, que pasa de aproximadamente 12 al cierre del año 1 a 34 al cierre del año 2 y 67 al cierre del año 3, como a la expansión del número de empleados activos dentro de cada empresa.

En términos de rentabilidad operativa, el EBITDA presenta una evolución positiva: -123.899 euros en el primer año, como resultado de la inversión inicial en equipo, 93.709 euros en el segundo año y 762.941 euros en el tercer año con un margen del 68,8%. Sin embargo, una vez incorporado el coste real de la financiación del float, el EBIT se sitúa en -128.167 euros en el año 1, 45.928 euros en el año 2 con un margen del 13,3%, y 600.650 euros en el año 3 con un margen del 54,2%. Estos resultados confirman la viabilidad del modelo bajo los supuestos establecidos, si bien el margen del año 2 es ajustado y sensible a desviaciones en el coste de la deuda o en el ritmo de captación comercial.

El punto de equilibrio operativo a nivel de EBIT se alcanza en el mes 18, lo que representa una estimación conservadora y más completa que el break-even de EBITDA (mes 17), al incorporar el impacto real de la financiación del float.

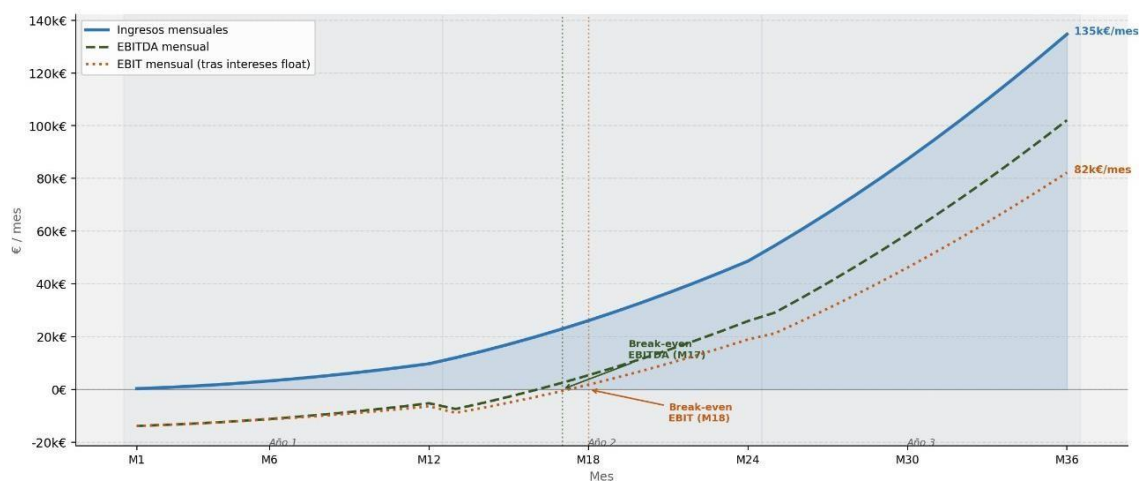


Figura 22. Evolución mensual proyectada de ingresos, EBITDA y EBIT en el escenario base (M1–M36).

Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales	50.177 €	345.219 €	1.108.595 €
Margen bruto (91%)	45.661 €	314.149 €	1.008.821 €
Costes de personal	-133.560 €	-184.440 €	-209.880 €
Gastos operativos (Opex)	-36.000 €	-36.000 €	-36.000 €
EBITDA	-123.899 €	93.709 €	762.941 €
Margen EBITDA	-246,9%	27,1%	68,8%
Intereses float (resultado financiero)	-4.267 €	-47.781 €	-162.291 €
EBIT	-128.167 €	45.928 €	600.650 €
Margen EBIT	-255,4%	13,3%	54,2%
Caja final del período	26.101 €	119.810 €	882.751 €

Tabla 3. Cuenta de resultados resumida (P&L), escenario base.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Unit economics

El análisis de unit economics permite evaluar la viabilidad del modelo a nivel individual. El ingreso medio por usuario activo (ARPU) es de 2 euros mensuales, equivalente a 24 euros anuales. Dado que el modelo no presenta costes variables operativos significativos por usuario adicional una vez desplegada la infraestructura, el margen unitario operativo es elevado.

El coste del float por trabajador, asumiendo un 30% de tasa de adopción y un adelanto

medio de 150 euros, equivale a 45 euros de capital inmovilizado por trabajador activo en plataforma. Al coste de deuda del 8% anual, el coste financiero mensual por trabajador es de 0,30 euros, equivalente al 15% del ingreso por trabajador. Este ratio es estructuralmente estable y se mantiene constante con el crecimiento, lo que implica que el modelo no se deteriora desde el punto de vista de los unit economics a medida que escala, aunque tampoco mejora de forma significativa en este componente.

Desde la perspectiva de la empresa cliente, cada contrato representa una fuente de ingresos recurrentes determinada por el número de empleados integrados. El modelo de ingresos basado en suscripción genera alta visibilidad y previsibilidad, con bajas fricciones de cancelación una vez completada la integración técnica con los sistemas de nómina.

Métrica	Año 1 (M12)	Año 2 (M24)	Año 3 (M36)
ARPU (€/trabajador/mes)	2,00 €	2,00 €	2,00 €
Ticket mensual por empresa	834 €	1.417 €	2.000 €
CAC por empresa	3.150 €	2.635 €	2.463 €
Coste float / trabajador / mes	0,30 €	0,30 €	0,30 €
Coste float como % del ARPU	15%	15%	15%

Tabla 4. Unit economics de BoraCash, escenario base.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Escenarios de crecimiento

Con el objetivo de evaluar la sensibilidad del modelo ante diferentes ritmos de captación de clientes, se han definido tres escenarios de crecimiento, todos ellos incorporando el coste correcto de la financiación del float.

El escenario base asume una captación progresiva de entre una y tres empresas por mes según el año, alcanzando un EBITDA de 762.941 euros en el tercer año (margen del 68,8%) y un EBIT de 600.650 euros (margen del 54,2%).

El escenario conservador plantea un crecimiento equivalente al 50% del escenario base en ritmo de captación, lo que reduciría los ingresos del tercer año a aproximadamente

550.000 euros. En este escenario, el coste del float sería proporcionalmente menor, dado el menor volumen de adelantos gestionados, aunque el punto de equilibrio se retrasaría más allá del mes 25.

El escenario optimista considera una aceleración del crecimiento comercial, duplicando el ritmo de captación de clientes, lo que permitiría alcanzar ingresos superiores a 2 millones de euros en el tercer año. En este escenario, la necesidad de financiación del float escalaría también de forma significativa, requiriendo una línea de deuda de mayor volumen y reforzando la importancia de asegurar el acceso a financiación institucional de forma temprana.

En todos los escenarios, el break-even operativo a nivel de EBIT se sitúa entre los meses 14 y 25 en función del ritmo de crecimiento, lo que confirma que el modelo es viable en un horizonte de tres años bajo los supuestos establecidos, si bien con un perfil de riesgo financiero relevante en la fase de escalado, condicionado principalmente a la capacidad de acceder a una línea de deuda de magnitud creciente para financiar el float de adelantos.

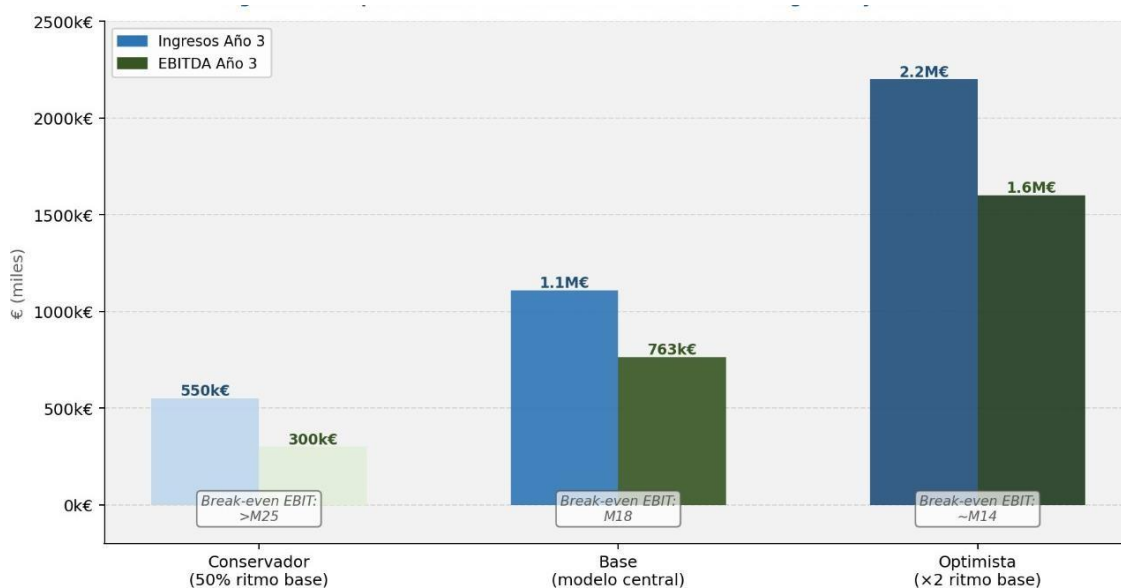


Figura 23. Comparativa de escenarios de crecimiento según ingresos y EBITDA proyectados en el Año 3.

Fuente: Elaboración propia.

Escenario	Ingresos Año 3	EBITDA Año 3	EBIT Año 3	Break- even EBIT	Loan book M36
Conservador	550.000 €	300.000 €	220.000 €	Mes 25	1.500.000 €
Base	1.108.595 €	762.941 €	600.650 €	Mes 18	3.031.500 €
Optimista	2.200.000 €	1.600.000 €	1.200.000 €	Mes 14	>6.000.000 €

Tabla 5. Resumen comparativo de escenarios de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5. Presentación y comunicación del proyecto

1. Storytelling del proyecto

El desarrollo del proyecto BoraCash ha estado acompañado de una estrategia de comunicación basada en el uso de storytelling como herramienta para transmitir de forma clara y persuasiva el problema identificado y la solución propuesta.

El punto de partida del relato se sitúa en la experiencia personal del equipo durante su estancia en Kenia, donde se observó de primera mano la realidad económica de los trabajadores formales y las dificultades recurrentes de liquidez entre fechas de cobro. Esta aproximación permite contextualizar el problema desde una perspectiva real y cercana, alejándose de una presentación puramente teórica.

A partir de esta experiencia, el storytelling se estructura en torno a la representación de un usuario tipo, que permite ilustrar de manera concreta la problemática analizada. Este enfoque facilita la comprensión del problema de liquidez y de sus implicaciones en términos de bienestar financiero, al trasladar el análisis desde un plano abstracto a una situación real.

El relato se complementa con la incorporación de datos cuantitativos que evidencian la magnitud del problema, como los niveles de estrés financiero, el uso recurrente de préstamos digitales o el impacto en la productividad laboral. De este modo, la narrativa

combina elementos emocionales con evidencia empírica, reforzando la credibilidad del proyecto.

Finalmente, el storytelling introduce BoraCash como una solución que permite acceder al salario ya devengado sin necesidad de recurrir a deuda, estableciendo una conexión clara entre el problema identificado y la propuesta de valor desarrollada.

2. Estructura y diseño del pitch deck

El pitch deck de BoraCash ha sido diseñado siguiendo una estructura orientada a facilitar la comprensión del proyecto y maximizar su impacto en entornos de presentación ante inversores y jurados. El pitch deck completo puede consultarse en el Anexo 1.

La presentación se inicia con una propuesta de valor clara y visualmente atractiva, seguida de la contextualización del problema y su ilustración mediante ejemplos representativos. A continuación, se presenta el tamaño de mercado y la oportunidad identificada, lo que permite situar el proyecto dentro de un contexto de crecimiento y escalabilidad.

El bloque central del pitch se dedica a la explicación de la solución BoraCash, incluyendo su funcionamiento operativo y sus principales elementos diferenciales. Posteriormente, se presentan el modelo de negocio, la estrategia de diferenciación y el posicionamiento competitivo.

Asimismo, el pitch incorpora resultados de validación empírica derivados de la investigación realizada, lo que refuerza la credibilidad del proyecto. Finalmente, la presentación incluye el roadmap de desarrollo, el equipo y una conclusión orientada al impacto social y la escalabilidad del modelo.

Desde el punto de vista del diseño, el pitch deck se caracteriza por un uso intensivo de elementos visuales, mensajes concisos y una estructura clara, evitando la sobrecarga de información y facilitando la comprensión por parte de la audiencia.

3. Presentación del proyecto en el marco de Comillas Emprende

El proyecto BoraCash ha sido presentado en el marco del programa de emprendimiento

Comillas Emprende, donde ha sido evaluado por jurados compuestos por profesionales del ámbito empresarial, inversor y académico.

Como resultado de este proceso, BoraCash ha sido reconocido como uno de los proyectos más destacados del programa, alcanzando la **tercera posición entre los proyectos participantes**. Asimismo, el proyecto ha sido el **único en recibir dos premios dentro del programa**, lo que constituye una validación externa relevante tanto del modelo de negocio como del impacto social de la propuesta.

Este reconocimiento refuerza la solidez del proyecto en un entorno competitivo, al haber sido evaluado por perfiles con experiencia en inversión, emprendimiento y desarrollo empresarial. Además, el proceso de presentación ha permitido contrastar el modelo en un contexto real, incorporando feedback cualitativo que ha contribuido a mejorar aspectos clave del proyecto, como la propuesta de valor, el enfoque comercial y la comunicación.



Figura 24. Equipo BoraCash durante la entrega de premios en el programa Comillas Emprende.

En conclusión, la participación en Comillas Emprende ha supuesto una fase relevante de validación del proyecto, tanto desde el punto de vista del mercado como de su capacidad de comunicación, reforzando su viabilidad y su potencial de desarrollo futuro.

Capítulo 6. Conclusiones

1. Evaluación global del proyecto BoraCash

El presente Trabajo de Fin de Grado ha permitido analizar, diseñar y validar el proyecto BoraCash como una solución fintech orientada a resolver el problema de liquidez entre fechas de cobro en trabajadores formales en Kenia. A lo largo del trabajo, se ha demostrado que esta problemática no está necesariamente vinculada a la falta de ingresos, sino a un desajuste temporal entre la recepción del salario y la distribución de los gastos, lo que genera tensiones de liquidez recurrentes.

La investigación empírica realizada, basada en una muestra de 218 trabajadores formales, confirma la existencia de este problema de forma generalizada, así como la elevada dependencia de soluciones de crédito de corto plazo con costes elevados.

Asimismo, los resultados evidencian una predisposición significativa a adoptar soluciones de acceso al salario devengado, lo que valida la propuesta de valor de BoraCash.

Desde una perspectiva de negocio, el modelo planteado presenta características potencialmente favorables en términos de escalabilidad, recurrencia de ingresos y eficiencia operativa, siempre que se materialicen los supuestos de captación comercial y coste de capital establecidos en el escenario base. La combinación de un modelo B2B2C, una estructura de ingresos basada en suscripción y un margen bruto elevado permite construir una propuesta económicamente viable en un horizonte temporal razonable, si bien la viabilidad está condicionada a la capacidad de acceder a financiación del float en condiciones adecuadas y a la velocidad real de adopción por parte de las empresas cliente.

En conjunto, el proyecto BoraCash se configura como una solución coherente, viable y con potencial de impacto social, capaz de abordar de forma estructural una problemática relevante en economías emergentes.

2. Cumplimiento de los objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El objetivo general del trabajo consistía en analizar, diseñar y validar la viabilidad de una solución de acceso al salario devengado en el contexto de Kenia. Este objetivo se considera cumplido en su totalidad.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis detallado del contexto socioeconómico y del problema de liquidez entre nóminas, identificando sus causas y consecuencias tanto a nivel individual como empresarial. En segundo lugar, se ha diseñado un modelo de negocio estructurado que permite ofrecer una solución sostenible sin generar deuda para el trabajador.

En tercer lugar, se ha evaluado la viabilidad económica del proyecto mediante la construcción de un modelo financiero que, bajo los supuestos del escenario base, muestra una evolución positiva hacia la rentabilidad, con un punto de equilibrio alcanzable en un horizonte de dos a tres años. Cabe precisar que esta evolución está sujeta a la materialización de los supuestos de captación comercial y de acceso a financiación del float, por lo que los resultados deben interpretarse como una estimación indicativa y no como una proyección garantizada.

Adicionalmente, la validación del proyecto en el marco de Comillas Emprende y el reconocimiento obtenido refuerzan el cumplimiento de los objetivos planteados, aportando evidencia externa sobre la solidez del modelo.

3. Principales aprendizajes obtenidos

El desarrollo de este proyecto ha permitido adquirir una serie de aprendizajes relevantes tanto desde una perspectiva académica como práctica.

En primer lugar, se ha puesto de manifiesto la importancia de diferenciar entre problemas de ingresos y problemas de liquidez. A lo largo del trabajo se ha comprobado que una parte significativa de los trabajadores con empleo formal no presenta necesariamente un problema de nivel de ingresos, sino de gestión temporal de los flujos de caja personales.

En segundo lugar, el proceso de validación ha evidenciado el valor de combinar metodologías cuantitativas y cualitativas en el análisis de un problema, permitiendo obtener una comprensión más completa del comportamiento financiero de los usuarios.

Asimismo, se ha constatado la relevancia del diseño del modelo de negocio como elemento clave para la viabilidad de una solución fintech. La alineación de incentivos entre empresa y trabajador, así como la eliminación de fricciones en la adopción, resultan fundamentales para el éxito del modelo.

Por último, la participación en el programa Comillas Emprende ha permitido contrastar el proyecto en un entorno real, reforzando habilidades relacionadas con la comunicación, la estructuración de ideas y la defensa del modelo ante perfiles profesionales.

4. Limitaciones del estudio

A pesar de los resultados obtenidos, el presente trabajo presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas en la interpretación de sus conclusiones.

En primer lugar, la investigación empírica se basa en una muestra de 218 encuestados, lo que, si bien permite obtener conclusiones relevantes, puede no ser plenamente representativo del conjunto de trabajadores formales en Kenia. Asimismo, la recogida de datos se ha realizado a través de canales digitales, lo que puede introducir sesgos en la muestra.

En segundo lugar, el análisis se ha centrado exclusivamente en el mercado keniano, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos geográficos, aunque el modelo sea potencialmente aplicable a otros países africanos.

Desde el punto de vista financiero, el modelo de viabilidad presentado incorpora supuestos que podrían no materializarse en un entorno real. En particular, la financiación del float a partir del mes 5 asume el acceso a una línea de deuda bancaria o de un fondo de desarrollo financiero a un coste anual del 8%, una condición que puede resultar difícil de obtener para un proyecto en fase temprana sin historial crediticio ni garantías consolidadas. Si el coste real de la deuda superara este umbral, o si el acceso a dicha financiación se retrasara respecto al crecimiento del loan book, el modelo de márgenes se vería afectado de forma más significativa que la proyectada en el escenario base.

Asimismo, los supuestos de captación comercial utilizados en el modelo financiero, que contemplan entre una y tres nuevas empresas cliente por mes en función del año, no han sido validados en un entorno operativo real. La velocidad de adopción en un mercado B2B como el keniano depende de factores como los ciclos de decisión internos de las empresas, la confianza en una solución nueva y la capacidad del equipo comercial para ejecutar el proceso de venta y onboarding de forma simultánea. Una desviación significativa respecto a estos supuestos tendría un impacto directo sobre los ingresos proyectados y sobre el momento en que se alcanza el punto de equilibrio operativo.

Finalmente, desde una perspectiva competitiva, el estudio no aborda en profundidad el riesgo regulatorio y de entrada de nuevos competidores. El modelo de acceso al salario devengado no está sujeto en Kenia a un marco regulatorio específico y consolidado, lo que por un lado facilita la operativa de BoraCash en fases tempranas, pero por otro no genera barreras de entrada regulatorias frente a actores con mayor capacidad de recursos, como operadores de telecomunicaciones, bancos comerciales o fintechs ya establecidas en el mercado. La ausencia de estas barreras implica que la ventaja competitiva de BoraCash depende en gran medida de la velocidad de captación y consolidación de clientes, así como de la profundidad de las integraciones técnicas con los sistemas de nómina, elementos que requieren una ejecución rigurosa desde el inicio de la actividad.

5. Líneas futuras de desarrollo

El proyecto BoraCash presenta diversas oportunidades de desarrollo futuro tanto a nivel operativo como estratégico.

En primer lugar, una línea prioritaria consiste en la implementación de un piloto real con empresas en Kenia, que permita validar el modelo en un entorno operativo y obtener datos reales de uso, comportamiento del usuario y adopción del servicio.

En segundo lugar, el desarrollo tecnológico de la plataforma representa un paso clave, incluyendo la integración con sistemas de nómina y medios de pago como M-Pesa, así como la implementación de sistemas de verificación de identidad y gestión de riesgos.

Asimismo, el proyecto podría evolucionar hacia la incorporación de funcionalidades

adicionales orientadas al bienestar financiero, como herramientas de educación financiera, ahorro o planificación de gastos, ampliando así la propuesta de valor.

Desde una perspectiva geográfica, BoraCash presenta potencial de expansión a otros mercados africanos con características similares, como Tanzania, Uganda o Nigeria, lo que permitiría escalar el modelo a mayor escala.

Por último, futuras líneas de investigación podrían profundizar en el impacto del acceso al salario devengado en variables como la productividad laboral, la rotación de empleados o la salud financiera, aportando evidencia empírica adicional sobre los beneficios del modelo.

Bibliografía

Central Bank of Kenya. (2022). *Kenya Financial Sector Stability Report*. Nairobi: CBK.

FSD Kenya. (2014). *Kenya Financial Diaries 2012–2013*. Nairobi: Financial Sector Deepening Kenya.

FSD Kenya. (2022). *The State of Financial Health in Kenya: Trends, Drivers and Implications*. Nairobi: Financial Sector Deepening Kenya.

FSD Kenya, Central Bank of Kenya, & Kenya National Bureau of Statistics. (2021). *FinAccess Household Survey 2021*. Nairobi.

Gubbins, P., & Heyer, A. (2022). *The State of Financial Health in Kenya*. Nairobi: FSD Kenya.

International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Geneva: ILO.

Kenya National Bureau of Statistics. (2024). *Economic Survey 2024*. Nairobi: KNBS.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

McKinsey & Company. (2022). *Fintech in Africa: The End of the Beginning*. McKinsey & Company.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Marc Guasch Albareda, estudiante de E2 + Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "BoraCash: acceso al salario devengado como herramienta de bienestar financiero y productividad laboral en Kenia", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
8. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 1 de junio 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luis', written in a cursive style.

Firma: _____.

ANEXOS

Anexo 1. Pitch deck del proyecto BoraCash

En este anexo se incluye la presentación completa (pitch deck) utilizada para comunicar el proyecto BoraCash en el marco del programa Comillas Emprende y en otros contextos de evaluación.

El pitch deck recoge de forma estructurada los principales elementos del proyecto, incluyendo la definición del problema, la propuesta de valor, el modelo de negocio, el análisis de mercado, la estrategia de crecimiento y el equipo.

La inclusión de este material permite complementar el contenido del trabajo, mostrando la aplicación práctica del proyecto y su comunicación en entornos reales.



NUESTRA HISTORIA



MARY

Nairobi	600 € Salario Mensual
20 € Consulta médica	16 % En intereses

boracash



¿POR QUÉ AHORA?

El mejor momento para poner una solución.

Kenia ya tiene la base digital, las empresas necesitan retener mejor a sus empleados y el EWA está creciendo a gran velocidad.



Infraestructura lista

98% de la población tiene 4G



Necesidad empresarial real

Es una prioridad para el 93% de las empresas, según PwC



Categoría validada globalmente

A una tasa del 25% CAGR



BORACASH

Sin deuda. Sin intereses. Sin coste para el empleado.



La empresa **comparte** la información de nómina



BoraCash **calcula** el salario devengado en tiempo real

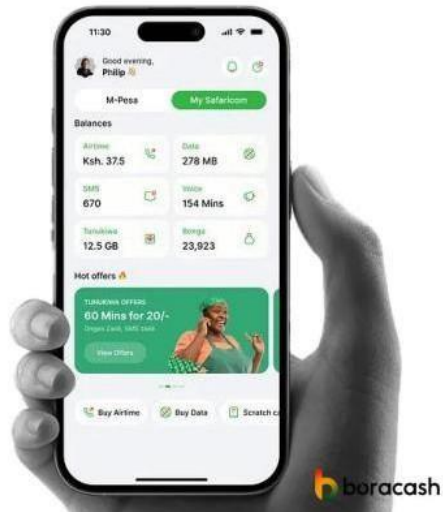


El trabajador **retira** al instante



Se **reconcilia** automáticamente a final de mes

No es un préstamo. Damos acceso a dinero ya generado



MODELO DE NEGOCIO

Convertimos liquidez en retención de talento.



Suscripción

~2€

Por trabajador / mes

→ 20% menos de rotación



Acceso al servicio

Gratis

Todos los meses con límite mensual

→ Liquidez inmediata



MERCADO

3M de trabajadores formales en Kenia.

73M en África. Un solo producto, una oportunidad de €1.750M anuales.



EWA to hit USD 52 billion by 2034



Fortune Business Insights


















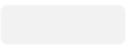




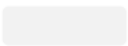







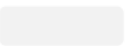

€1.4M ARR


60% MB



COMPETENCIA

Somos la única solución bien adaptada al contexto local.

	USO DE DATOS	APP	COMISIONES	SUSCRIPCIÓN	GRATUITO
					
					
					
					
					




ROADMAP

De validación al primer piloto durante el próximo año.





EQUIPO

**Conocemos el modelo. Tenemos los datos.
Y acceso al mercado.**





Marc Guasch
Co-founder







Carlos Ebana
Co-founder





Ray Wanjau
Local Partner







 **boracash**

El futuro del salario en África empieza aquí

Impacto social medible. Modelo escalable.

Carlos Ebana – carlos.ebana.exposito@gmail.com
Marc Guasch – marcguasch88@gmail.com

Anexo 2. Cuestionario y resultados de la investigación

Este anexo recoge el cuestionario completo utilizado para la investigación cuantitativa realizada a trabajadores formales en Kenia.

La encuesta, distribuida a través de Google Forms, permitió obtener un total de 218 respuestas válidas, que han servido como base empírica para la validación del problema y el análisis de la propuesta de valor.

Sección 1: Background Information

The following questions help us understand general background characteristics of respondents.

1. What is your age group?

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55+

2. What is your monthly income range (in Kenyan Shillings)?

- Below 25,000
- 25,000–49,999
- 50,000–99,999
- 100,000 or above

3. How often do you receive your salary?

- Weekly
- Twice a month
- Monthly

Sección 2: Financial Situation

These questions relate to common financial situations employees may experience during the pay cycle.

4. In the past six months, how often have you struggled to cover an unexpected expense before payday (e.g., medical, school fees, transport)?

- Never
- Once or twice

- Frequently

5. When that happens, what do you usually do? (Select the main option)

- Take a digital loan (e.g., M-Shwari, Tala, Branch)
- Borrow from friends or family
- Delay payment of bills or rent
- Ask for an employer advance
- Other: _____

6. Have you paid any late fees, overdraft charges, or high-interest loan fees in the past 6 months?

- Yes
- No

7. How stressful is it for you to wait until payday when you need cash urgently?

(1 = Not stressful, 5 = Extremely stressful)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sección 3: Salary Access Services

This section explores awareness and potential interest in services that allow employees to access part of their earned salary before payday.

8. Have you heard of services that allow employees to access part of their earned salary before payday?

- Yes
- No

9. If your employer offered this service, how likely would you be to use it?

(1 = Very unlikely, 5 = Very likely)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. What would be your main reason for using it?

- To avoid mobile loans
- To reduce financial stress
- To cover emergencies
- To manage monthly budgeting better

11. How much would you be willing to pay per transaction to access part of your salary instantly?

- Nothing
- Up to KES 50
- KES 51–100
- More than KES 100

12. If you could access part of your salary for a small fee, would you prefer that to taking a short-term digital loan with interest?

- Yes
- No
- Not sure

Sección 4: Work & Financial Wellbeing

These final questions focus on financial confidence and perceptions related to work.

13. How confident are you in managing your personal budget and planning expenses?

(1 = Not confident, 5 = Very confident)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Would access to part of your salary before payday make you more likely to stay longer at your current company?

- Yes
- No
- Not sure

Anexo 3. Hipótesis modelo financiero

A continuación, se recogen las hipótesis principales sobre las que se construye el modelo:

Tabla 6. Hipótesis principales del modelo financiero de BoraCash

Parámetro	Valor	Justificación
Tarifa mensual por empleado	2 €	Precio fijo asumido por la empresa
Capital semilla total	150.000 €	Ronda pre-seed
Capital destinado al float	50.000 €	Del total de 150.000 € captados
Empleados por empresa (inicio)	150	Media mes 1
Empleados por empresa (mes 36)	1.000	Rampa lineal M1→M36
Nuevas empresas/mes Año 1	1	1 comercial cerrando
Nuevas empresas/mes Año 2	2	2 comerciales cerrando
Nuevas empresas/mes Año 3	3	3 comerciales cerrando
Tasa de adopción EWA	30 %	Rango típico 25–40 %
Adelanto medio por trabajador	150 €	~50 % del salario mensual
Ciclo de repago	30 días	Descuento vía nómina
Coste de la línea de deuda	8 % anual	Tipo banco/DFI en Kenia
Margen bruto operativo	91 %	COGS del 9 % sobre ingresos
Tasa de churn mensual (empresas)	0,5 %	Menor que B2C por integración técnica

Fuente: Elaboración propia.