

GE\$TIVA

Gestión y análisis para finanzas viables

INFORME EJECUTIVO MODELO DE NEGOCIO



Alexis Arcila Giraldo
Sergio Pineda Grisales
Robert Salazar Gómez

Pontificia Universidad Javeriana – MBA
Diciembre 2020



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
PRESENTACIÓN EQUIPO DE TRABAJO	10
RETO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	11
RETO 2: ARQUETIPO DE CLIENTE	13
RETO 3: PROPUESTA DE VALOR Competencia potencial	15
RETO 4: MODELO DE NEGOCIO Y MONETIZACIÓN Modelo de negocio Modelo de monetización	18
RETO 5: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	21
RETO 6: MODELO FINANCIERO Otros escenarios del negocio	27
RETO 7: TRACCIÓN DEL PROYECTO	33
REFERENCIAS	35

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 . Comportamiento histórico de indicadores de producción ventas, empleo e inversión en Mipymes _____	8
Ilustración 2 Árbol de necesidades _____	12
Ilustración 3 Perfil de cliente (Ilustración elaborada en X-tensio.com) _____	13
Ilustración 4 Mapa de valor _____	15
Ilustración 5 Lienzo de valor _____	16
Ilustración 6 Modelo de negocio Canvas _____	19
Ilustración 7 Aportes de los socios _____	27
Ilustración 8 Evolución del Ebitda _____	29
Ilustración 9 Número de empresas por año y crecimiento anual _____	29
Ilustración 10 Evolución de la liquidez y rentabilidad neta _____	30
Ilustración 11 Escenario positivo número de empresas por año y crecimiento anual _____	31
Ilustración 12 Escenario conservador número de empresas por año y crecimiento anual _____	32
Ilustración 13 Visitas en la página WEB _____	33
Ilustración 14 Nuevos visitantes y recurrentes _____	33

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Creación de empresas en Colombia en el primer semestre de 2020 _____	6
Tabla 2 Tamaño de empresas en Colombia _____	7
Tabla 3 Compentecia _____	17
Tabla 4 Modelo de negocio _____	18
Tabla 5 planes de servicio _____	20
Tabla 6 Flujo de caja _____	28
Tabla 7 Rentabilidades _____	30

RESUMEN EJECUTIVO

En este resumen se pueden evidenciar las diferentes etapas de desarrollo de una idea para convertirla en un modelo de negocio. Para la realización de este proceso se utilizaron algunas metodologías que nos ayudaron a enfocarnos en la mejor versión de la idea como Design Thinking de David Kalley, Jobs to be Done de Clayton Christensen, Lienzo de Mapa de Valor y Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder. Estas herramientas utilizadas en el desarrollo de la idea fueron orientadas en las diferentes asignaturas de la maestría, en especial en las de Taller de Grado I y II.

IDEA

La idea se generó en la materia de Taller de grado 1, donde se evaluaron múltiples ideas, esto dado el perfil y experiencia de cada uno de los integrantes del equipo. Algunas de las ideas evaluadas fueron:

1. Servicios financieros Fintech donde se apalancarán Mipymes 2. Seguridad virtual a plataformas de comercio digital de pequeñas empresas. 3. Asesoramiento financiero, contable y de impuestos por medio de una plataforma a las Mipymes. Cada una de las ideas fue valorada por el equipo, la idea seleccionada fue "Asesoramiento financiero, contable y de impuestos por medio de una plataforma a las Mipymes". Para llegar a esta decisión el equipo realizó una evaluación donde se determinaron criterios de selección como: Escalabilidad, nivel de inversión, experiencia del equipo e identificación del equipo con la idea, para el equipo era importante desarrollar una idea que generara impacto, fuera escalable y que se ofreciera algo nuevo en el mercado.

La priorización de la idea "Asesoramiento financiero, contable y de impuestos por medio de una plataforma a las Mipymes", se basó en la gran importancia que tienen estas empresas en nuestro país, ya que según cifras de la Cámara de Comercio son alrededor del 93% de las empresas, pero no solo en la cantidad de empresas si no también lo que generan, "las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional" (Autor: El tiempo, Título: ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?, año: 2020, URL: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>).

Las Mipymes son de gran importancia, pero tienen grandes retos que deben solucionar, este mismo artículo

titulado "¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?" enfatiza tres prioridades de este tipo de empresas: "1. Mejorar operaciones de la cadena de abastecimiento 2. Promover estrategias de sostenibilidad 3. Acceso a crédito y financiamiento" (Autor: El tiempo, Título: ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?, año: 2020, URL: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>). La idea seleccionada busca solucionar las dos últimas prioridades, promover estrategias de sostenibilidad generando un flujo de caja estable y con una adecuada planeación financiera y acceso a crédito y financiamiento, por medio de información con trazabilidad y confianza a las entidades financieras.

En este documento se encuentra cada uno de los pasos que se siguieron para el desarrollo de la idea, este consistió en solucionar 7 retos.

El primer reto, identificación del problema o necesidad: la herramienta utilizada de la metodología Design Thinking para este primer reto fue el Árbol de necesidades, por medio de esta herramienta se identificó la necesidad "Los emprendedores en etapa temprana que manejan inventario en sus negocios, tienen dificultades en la gestión y trazabilidad financiera" analizando sus causas y efectos.

El segundo reto, Arquetipo: se identificó el cliente utilizando el mapa de persona, esta herramienta detalló las características del cliente del modelo de negocio.

El tercer reto, propuesta de valor: se identificaron los dolores, necesidades y ganancias del cliente, también los aliviadores de estos dolores, esta herramienta permitió conocer en profundidad al cliente con el fin de ofrecer un buen servicio.

El cuarto reto, modelo de negocio: para este reto se trabajó la metodología del modelo Canvas, donde se resaltó la importancia de la propuesta de valor, se analizó el posible mercado y los principales ítems del modelo financiero.

El quinto reto, producto mínimo viable: se elaboró una plataforma donde estarán los datos de las empresas y podrán ser consultados por los clientes y se diseñó en qué consistiría el servicio a ofrecer. **El sexto reto**, modelo financiero: se evaluó la viabilidad del negocio evaluando su tasa interna de retorno, valor presente neto, EBITDA y rentabilidad neta. **Séptimo reto**, tracción del proyecto: se realizaron pruebas con clientes, se escucharon las sugerencias y se cerraron ofertas.

INTRODUCCIÓN

En el primer semestre del 2020 en Colombia se crearon 131.848 unidades productivas, evidenciando una disminución considerable del 26%, respecto del mismo periodo del año 2019, este impacto generado por la Pandemia del Covid 19 ver tabla N° 1.

Esto muestra qué tan frágil puede ser el sector micro empresarial de nuestro país, pero no por ser el más pequeño no es de gran importancia, por eso es de destacar lo importante y relevante que es este tejido empresarial en Colombia, según informe de Acopi

“para el año 2019 las Mipymes (El decreto 957 de 2019 establece el tamaño de las empresas en Colombia por sector, Mipymes enmarca las micro, pequeñas y medianas empresas ver tabla N°2) representan 96% del tejido empresarial, aportan 40% al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan 9,8% de las exportaciones nacionales” (Autor: Revista La Republica, Fecha: 2019 Título: Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>).

Tabla 1 Creación de empresas en Colombia en el primer semestre de 2020

Tamaño	2019	2020	Var absoluto	Var %
Microempresa	178.221	131.229	-46.992	-26%
Pequeña empresa	588	583	-5	-1%
Mediana	29	32	3	10%
Grande	6	4	-2	-33%
Total	178.844	131.848	-46.996	-26%

Creación de empresas en Colombia en el primer semestre de 2020, Autor: Confecamaras Año: 2020, fuente: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20-%20Ene-Jun%202020_Final.pdf



Tabla 2 Tamaño de empresas en Colombia

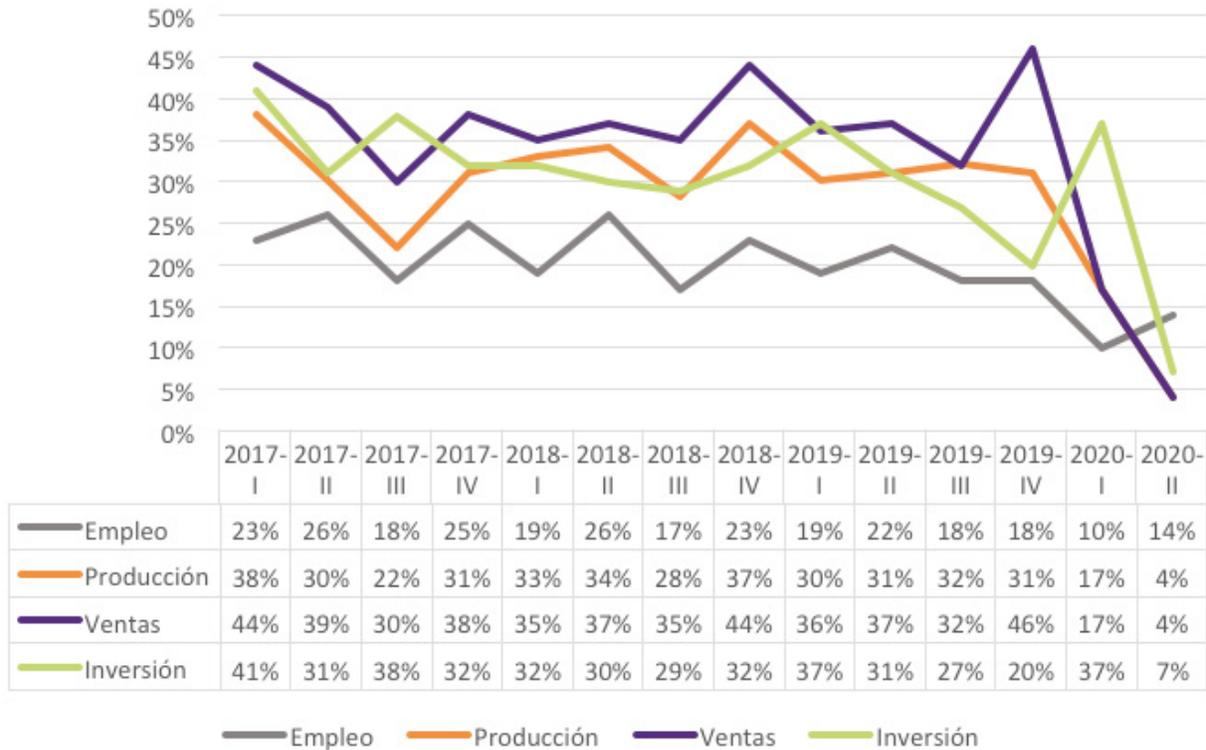
1. Para el sector manufacturero:	Límite en UVT
Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT).	23,563
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT).	204,995
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y seis mil quinientos sesenta y cinco Unidades de Valor Tributario (1'736.565 UVT).	1,736,565
2. Para el sector servicios:	
Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT).	32,988
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT).	131,951
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y tres mil treinta y cuatro Unidades de Valor Tributario (483.034 UVT).	483,034
3. Para el sector de comercio:	
Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT).	44,769
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT).	431,196
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT) e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario (2'160 .692 UVT).	2,160,892

Decreto 957 de 2019, tamaño de empresas en Colombia, tabla creada por los autores basada en el decreto.

“Acopi es una entidad que agrupa el gremio de Mipymes que se encarga de impulsar el desarrollo económico y social del país y sus tres principales objetivos son: 1. Representación de los intereses de las Mipymes. 2. Aumentar la productividad en las Mipymes. 3. Fortalecimiento Institucional de ACOPI” (Autor: ACOPI, Año: 2020, Título: Objetivos estratégicos, <https://www.acopi.org.co/nosotros/>).

En el cumplimiento de sus objetivos trimestralmente esta entidad realiza encuestas de desempeño empresarial, uno de los resultados es el seguimiento a las cifras de crecimientos de indicadores de empleo, producción, ventas e inversión, estos indicadores nos muestran el impacto de esta coyuntura, qué generó no solo a la creación de las microempresas sino también a las existentes y qué tan fuerte fue dicho impacto.

Ilustración 1. Comportamiento histórico de indicadores de producción ventas, empleo e inversión en Mipymes



Comportamiento histórico de indicadores de producción ventas, empleo e inversión en Mipymes, autor: Acopi, año: 2020, Título: Informe de resultados encuesta 2do trimestre de 2020, URL: <https://www.acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/>.

De acuerdo con lo anterior el sector Mipymes necesita ser fortalecido, ya que a pesar que esta coyuntura afectó transversalmente a todas las empresas, las más pequeñas recibieron un mayor impacto (ver gráfico 1), así lo manifestó S&P Global Ratings "En un escenario de medidas renovadas de aislamiento social, esperamos mayores presiones sobre las empresas expuestas al consumo no esencial de bienes y servicios, y mayores riesgos de que una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas puedan desaparecer" (Autor: S&P Global Ratings, título: S&P alerta sobre "desaparición" de Mipymes por aislamiento en Colombia, año: 2020, Url: <https://www.dinero.com/economia/articulo/impacto-del-coronavirus-en-empresas-de-colombia/293941>).

Sin embargo, se debe enfatizar lo importante que es tener en cuenta una buena planeación financiera, así lo deja ver las graves consecuencias generadas por esta pandemia "La pandemia puso contra las cuerdas a muchas empresas con problemas de caja o incluso de viabilidad" (Autor: Revista Dinero, Título: Cuáles son

los salvavidas empresariales frente a la covid, Año: 2020, Url: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-los-salvavidas-empresariales-frente-a-la-covid/294794>).

Las empresas que tuvieron una mejor capacidad de reacción lograron mantenerse en esta dura situación, generando capital de trabajo, contar con flujos de caja, liquidez y capacidad de endeudamiento, pero esto no se logra en poco tiempo, es organización, planeación, es entender y analizar la información que cada empresa tiene y utilizarla de manera eficiente.

En la indagación que realizó el equipo de trabajo se encontró que un porcentaje importante de negocios utiliza la información financiera y contable para responder a las responsabilidades fiscales, todos estos negocios cuentan con asesores para cumplir con esta labor, donde la información reposa de diferentes formas, estas son:

- Sistemas financieros propiedad del asesor.
- Sistemas financieros propios sistemas de información.
- No cuentan con ningún registro de información, lo manejan manual o en excel.

Es de resaltar que siempre los sistemas son diseñados

por empresas de Software financieros y estos venden sus licencias, estas van dirigidas a diferentes tipos de usuarios, es decir existen licencias que van dirigidas a las empresas y otras que van dirigidas a los asesores contables:

- Dirigidas a empresas: son robustas e incluyen una serie de funcionalidades y controles diferentes, esto también influye en el precio de estas.

- Dirigidas a contadores: son para manejar una contabilidad impositiva, son menos robustas y con menos funcionalidades; es importante ver esto, dado que las unidades de negocio suelen cambiar de asesor de impuestos, lo cual genera que las microempresas pierdan la información, esto porque la información está en dichas licencias adquiridas por los asesores contables.

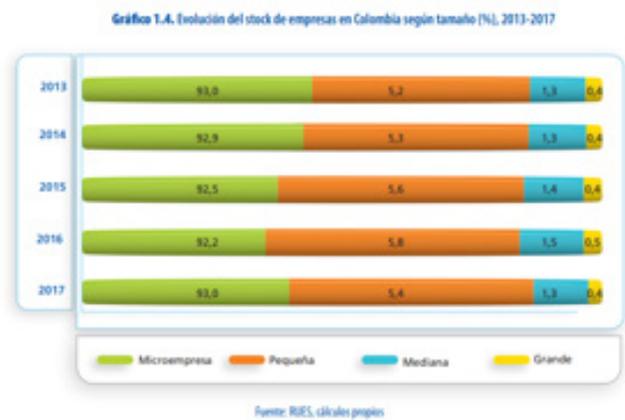
Por último, la información se está subutilizando, no aprovecho todo su potencial, como se anotó anteriormente, únicamente se utiliza para cumplir con un requisito fiscal, sin embargo, es importante saber utilizar la información financiera y esto lo observamos en la actual pandemia, las empresas sufrieron la escases de liquidez, los que tuvieron un buen flujo de caja pudieron aguantar este duro choque.

También el hecho de contar con una información histórica de buena calidad les permitió acceder a créditos mucho más fácil que aquellas que no contaban con la información clara; todo esto que sucedió indica que los negocios deben estar mejor preparados para estos desafíos.

Según el informe de 2018 de Confecámaras, las microempresas representan el 93% de las empresas en el país, como lo muestra el siguiente grafico extraído de dicho informe.

Gráfico consultado en: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

Como se observa en los datos desde el 2013 las microempresas son un componente importante en Colombia. Pues representan el 93 % de las compañías existentes en el país. Sin embargo, es importante resaltar que las PYMES son las más rezagadas en cuanto a digitalización de sus procesos y errores en la administración de sus recursos por falta de conocimientos gerenciales.



En la última década, se ha generado un creciente interés por los estudios de demografía y dinámica empresarial gracias a la mayor disponibilidad de datos y al desarrollo de herramientas y técnicas que favorecen el aprovechamiento de los registros administrativos para la construcción de estadísticas empresariales.

En estas investigaciones se identifican poblaciones relacionadas con el stock de empresas, los flujos de entrada (nacimientos) y salida (muerte) de empresas, y se realiza seguimiento a la trayectoria o ciclo vital de las empresas para construir indicadores demográficos como: tasas de entrada y salida brutas, tasas de entrada neta de empresas, índices de especialización de la actividad empresarial, tasas de supervivencia, perdurabilidad y crecimiento empresarial.

La información que proporcionan estos indicadores ocupa un nivel cada vez más relevante en

empresas con el fin de impulsar su desarrollo y crecimiento.

En particular, en el caso colombiano se evidencia un fortalecimiento de la empresarialidad sustentada en el aumento de la formación y consolidación de las empresas del país. De acuerdo

con las cifras obtenidas a partir del Registro Único Empresarial y Social - RUES de las Cámaras de Comercio, entre 2013 y 2017 se ha registrado un incremento del 17% en el número de empresas formales del país, con un crecimiento promedio anual del 3,9% (gráfico 1.1).



Para el 2013 el número de empresas formales ascendía a 1.313.899 de las cuales 325.125 corresponden a sociedades y 988.774 a personas naturales. En 2017, este número aumentó a 1.532.290, siendo 474.522 en

to promedio anual del 6,9%, en comparación de las personas naturales que exhibieron, en promedio, un crecimiento del 2,9%.

PRESENTACIÓN EQUIPO DE TRABAJO

“Bajo la creencia de que la transformación digital tiene muy poco que ver con la tecnología y más con personas, aprovecho para insistir que #NoOlvidemosalaspersonas quienes son y serán los grandes protagonistas”

Jaime Barcenas, Profesor del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana.



ALEXIS ARCILA GIRALDO

“Las cosas que más me gustan, aunque se vean imposibles son las que salgo a buscar cada día.”

Ingeniero Electrónico, especialista en gerencia de proyectos de Ingeniería, estudiante de MBA, 18 años de experiencia profesional en automatización industrial, 10 años de experiencia en el área comercial y de ventas, 4 años de experiencia en gerencia de ventas.

[in https://www.linkedin.com/in/alexis-arcila-giraldo-4986Ob126/](https://www.linkedin.com/in/alexis-arcila-giraldo-4986Ob126/)



ROBERT IVAN SALAZAR GOMEZ

“La vida está llena de oportunidades y retos, lo más fácil es dar un paso al lado, lo que te hace crecer es aceptarlos y afrontarlos con responsabilidad”

Estudiante del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana, Contador Público, Especialista en Gerencia Financiera y certificado en NIIF plenas por el ICAEW. 15 años de experiencia desempeñando funciones financieras y contables y 10 años liderando equipos financieros y contables.

[in https://www.linkedin.com/in/robert-ivan-salazar-gomez-8b968a77/](https://www.linkedin.com/in/robert-ivan-salazar-gomez-8b968a77/)



SERGIO PINEDA GRISALES

“La vida es una sola y demasiado corta para estar cumpliendo el sueño de otra persona. Entonces, hoy sacrificar estabilidad por soñar, crecer y tener éxito, es la elección correcta.”

Ingeniero de Sistemas, Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería, estudiante MBA. Ocho años de experiencia en liderazgo de proyectos de desarrollo de Software durante todo el ciclo de vida. Experiencia en áreas de operaciones, desarrollo, comercial y soporte.

<https://www.linkedin.com/in/sergio-pineda-grisales-24b18087/>

[in](#)

“EL CONSUMIDOR NO COMPRA BIENES Y SERVICIOS, BUSCA SATISFACER SUS NECESIDADES Y DESEOS”

Marcelo Rossato, profesor del MBA.

RETO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Para esta etapa del emprendimiento se emplearon diferentes metodologías como Design Thinking de David Kelley y el Lienzo De Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder, con el fin de validar la necesidad que tiene el mercado y a partir de allí plantear un producto o servicio para el cliente.

Uno de los retos más interesantes es identificar el mercado objetivo, debido a que el mercado a cubrir es amplio, para ello se realizó un análisis de mercado, y las diferentes soluciones que existen, identificando necesidades insatisfechas o inconformidad con el servicio, así mismo se realizaron entrevistas a emprendedores y microempresarios para validar las posibles necesidades. Se encontró que el servicio tradicional de contabilidad se valora por la percepción del cliente en el pago de impuestos, y no del valor de la contabilidad y las finanzas para su negocio, se encontró inconformidad con el servicio de los contadores desde el punto de vista financiero y de trazabilidad de la información, en algunos casos desconfianza y pérdida de dinero debido a los malos manejos contables.

En las entrevistas se comprobó que los clientes ven la contabilidad y finanzas como una labor dispendiosa y complicada, sobre todo en etapa de emprendimiento, lo cual ha incurrido en multas y sanciones debido al desconocimiento financiero y de impuestos, los emprendedores están más concentrados en promocionar su producto o servicio. Se encontró que en etapas de emprendimiento tempranas los emprendedores no disponen recursos económicos para invertir en software financieros o contratar contadores, se encuentran con que lo deben hacer por cumplimiento impositivo, adicionalmente se validó que los pequeños negocios tienen la misma necesidad, y realizan la contabilidad de forma manual o empírica.

Los emprendedores y empresarios de pequeños negocios cuentan con un sistema de información contable básico basado en el cumplimiento de obligaciones fiscales y no aprovechan el valor de la información contable y financiera para potencializar su negocio, para obtener

un mejor uso de la información, esta debe tener trazabilidad, disponibilidad y que se pueda utilizar para hacer análisis financiero. Adicionalmente el mercado no ofrece un servicio flexible que se adapte a las necesidades de emprendedores y negocios pequeños.

Este problema hace que el inicio de un negocio sea complejo y tormentoso, generando desenfoque y posiblemente la toma de decisiones estratégicas sean erradas, reduce las posibilidades de crecimiento rentable y sostenible, reduce el control de inventarios y por ende la pérdida de dinero por pérdida de inventario.

Herramientas utilizadas en el proceso de validación
Para el proceso de validación se utilizó la herramienta de árbol de problema, la cual permitió evaluar los efectos directos e indirectos, la necesidad, así como las causas directas e indirectas, mediante la primera validación, la realización de entrevistas a los emprendedores se pudo encontrar la necesidad, analizar los efectos y las causas que generan, y comprobar el dolor para los empresarios.

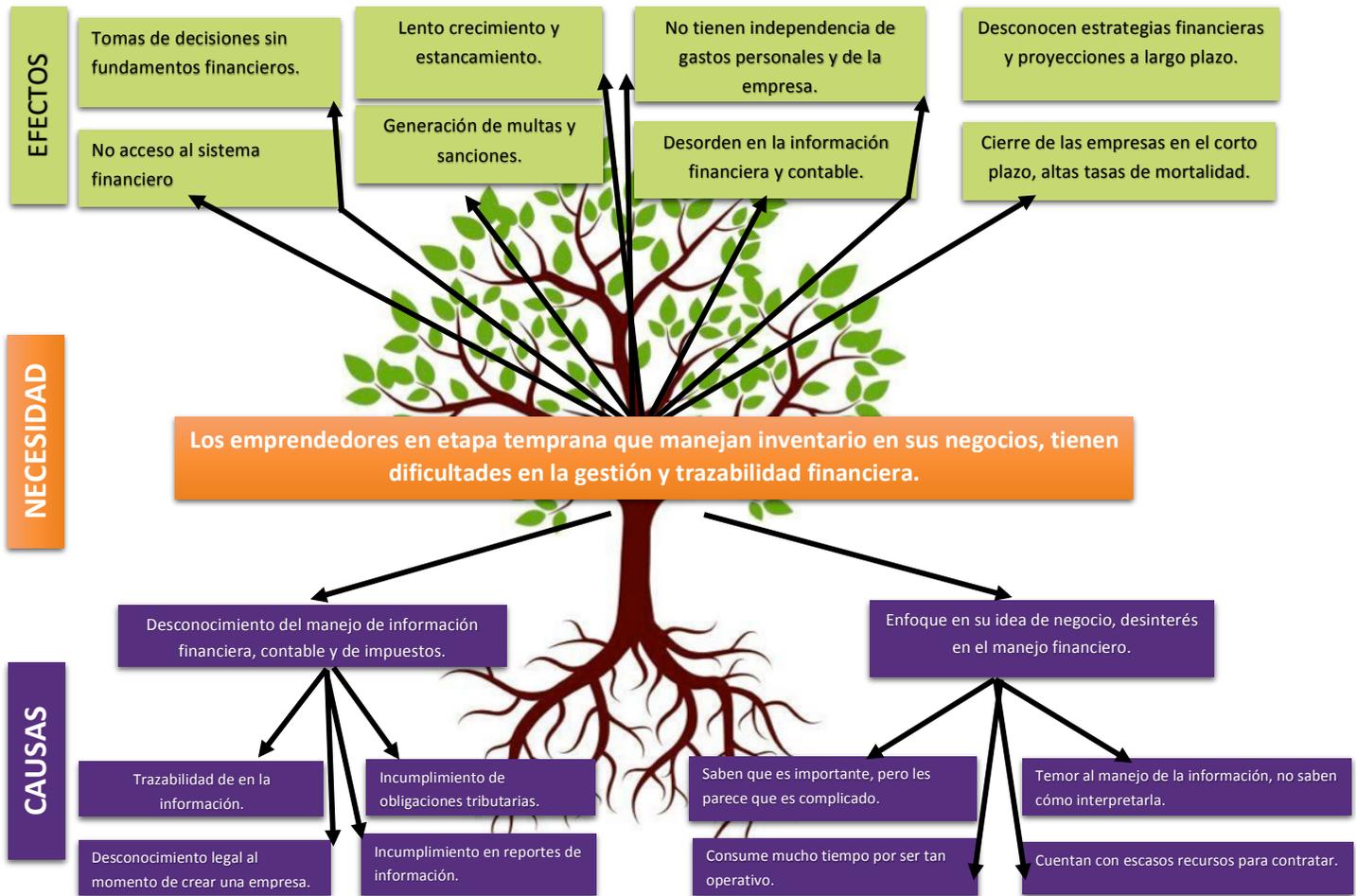
Se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a emprendedores y dueños de pequeñas empresas.

VALIDACIÓN DE INSIGHTS

De las entrevistas realizadas, los insights que se encontraron son los siguientes:

1. Toma de decisiones sin información financiera.
2. Desorden en la información financiera y contable.
3. Pago de multas y sanciones por presentaciones extemporáneas o inexactitudes.
4. El cobro de los asesores de impuestos es un costo fijo para los negocios, así no se cuenta con realización de ventas.
5. Cierre prematuro de las empresas.
6. No pueden acceder al sistema financiero por la falta de información financiera.
7. No existe una vinculación entre software contable financiero y los asesores, cada uno es independiente.

Ilustración 2 Árbol de necesidades



APRENDIZAJES Y HALLAZGOS

- Potencial para mejorar el desempeño de las empresas aplicando conocimientos financieros.
- Incluir la flexibilidad de pago o pago por demanda, ayudará a los negocios crecer en sus fases tempranas.
- Aplicar las finanzas disminuirá la mortalidad empresarial.
- Les ampliará la posibilidad de ingresar al mercado financiero y a otras fuentes de financiación.
- Implementar un ADN financiero desde la etapa temprana de los negocios.

- Tomar decisiones con datos financieros.
- Permitir que los negocios cuenten con información financiera histórica.
- Posibilidad de reducir el pago de las sanciones al tener un mejor control.
- Potencial para generación de crecimiento de los negocios.
- La trazabilidad de la información permitirá generar eficiencias y optimizaciones en costos, generando mejor rentabilidad en los negocios.
- El control de inventarios, cartera y cuentas por pagar evita la fuga de capital.

“QUE LA SED DE INNOVAR NO CIEGUE LA INNOVACIÓN. LA INNOVACIÓN REQUIERE ESFUERZO Y FOCO, POR ESO ES MEJOR TENER CLARIDAD ANTES DE DEJARSE LLEVAR POR LAS GANAS DE ESTAR DE MODA”.

Juliana Sánchez Trujillo. Profesora del MBA De la Pontificia Universidad Javeriana. Título: Que la sed de innovar no ciegue la innovación. Publicado en revista Dinero.com

RETO 2: ARQUETIPO DE CLIENTE

Conocer e identificar al cliente es muy importante, pero ¿cómo puedo conocer las características, gustos o cualquier particularidad de él, sin siquiera conocerlo o tener el primer cliente?

Dentro de la metodología Design Thinking existe una herramienta muy importante que permite conocer al cliente, este es el arquetipo, que va más allá de conocer los gustos o características, enmarca todo el perfil del posible cliente, desde su edad, estatus, hasta sus motivaciones, personalidad y marcas con las que se identifica.

Se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas para validar la necesidad del cliente, se escuchó a cada uno y se encontraron los siguientes insights:

- Los clientes se quieren concentrar en el core de su negocio, no quieren preocuparse por temas financieros y contables.
- El cambio de asesores de impuestos no es grato, eso le ha generado desconfianza.
- El pago de sanciones generadas hace que los negocios pierdan rentabilidad.
- El servicio que paga vs el que reciben se relaciona como costoso.
- La claridad en la información por parte de asesores genera desconfianza.
- La pérdida de dinero por falta de control es transversal en los negocios, ya sea por falta de controles en cartera o inventarios.

Ilustración 3 Perfil de cliente (Ilustración elaborada en X-tensio.com)

Vladimir Gonzales

Edad: 30
Profesión: Ingeniero Electrónico
Estado Civil: Soltero
Ciudad: Bogotá, COL
Cualidad: Soñador

Biografía
 Vladimir es soltero, estudio ingeniería electrónica, viaje a Europa a estudiar inglés, termino sus estudios y se vinculó a una empresa multinacional, donde ejerció su carrera, pero no se sintió identificado con las funciones realizadas, por ello pensó incursionar en su propio negocio, encontrar soluciones a diferentes problemas que aportar a la sociedad.

Fuentes Preferidas de Información

Tradicional (prensa, libros, radio)
 Redes Sociales
 Red de Contactos
 Marketing Experiencial

Motivaciones

- Generar soluciones que aportan a construir
- Amigable con el medio ambiente
- Personalidad
- Aprendizaje continuo
- ADN Emprendedor
- Sociable

Metas

- Reducir la huella de carbono.
- Ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas (alimentación, transporte, salud)
- Ayudar a resguardar la información digital de las personas.

Frustraciones

- Que la solución propuesta no genere valor.
- No encontrar como financiar su negocio.
- Que la inversión no tenga el retorno esperado.

Personalidad

Introverso	Extroverso
Analítico	Creativo
Leal	Voluble
Pasivo	Activo

Agradable Accesible
 Confiable Resiliente



"Quiero asumir riesgos para encontrar soluciones que generen grandes cambios"



APRENDIZAJES Y HALLAZGOS

- Receptividad y curiosidad por la nueva propuesta conjunta entre servicio y software.
- Interés por parte de los empresarios en delegar la responsabilidad financiera y contable para enfocarse en sus modelos de negocio.
- Los nuevos emprendedores entienden la importancia financiera y desean aplicarla desde el principio a sus negocios.
- Los emprendedores y empresarios entienden el momento de cambio y se interesan en transformar sus empresas, pero no saben cómo hacerlo.
- Les motiva tener la posibilidad de ingresar el mercado financiero y otras fuentes de financiación.
- Están dispuestos a invertir siempre que se tengan beneficios.
- La plataforma debe ser sencilla de manejar y tener alta disponibilidad.
- A los empresarios les interesa tener informes gráficos y de fácil entendimiento.
- A los nuevos emprendedores les gusta estar a la vanguardia.
- Hoy en día la mayoría de las empresas busca asesorías en internet.



“El éxito de la empresa está en la capacidad de adaptarse al entorno a la misma velocidad o más rápido”

Roberto de la Vega, Profesor del MBA

RETO 3: PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor fue diseñada teniendo en cuenta el modelo de negocios Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, en el cual gráficamente se pueden identificar fácilmente los aliviadores de dolores, los productos y servicios propuestos y los maximizadores de las alegrías.

De acuerdo con Osterwalder, el modelo de negocio se compone de alma y corazón, el alma corresponde a los clientes, a quienes se les va a satisfacer las necesidades, aliviar los dolores y a generar beneficios. Con la información aquí consignada, se procede a elaborar el perfil del cliente.

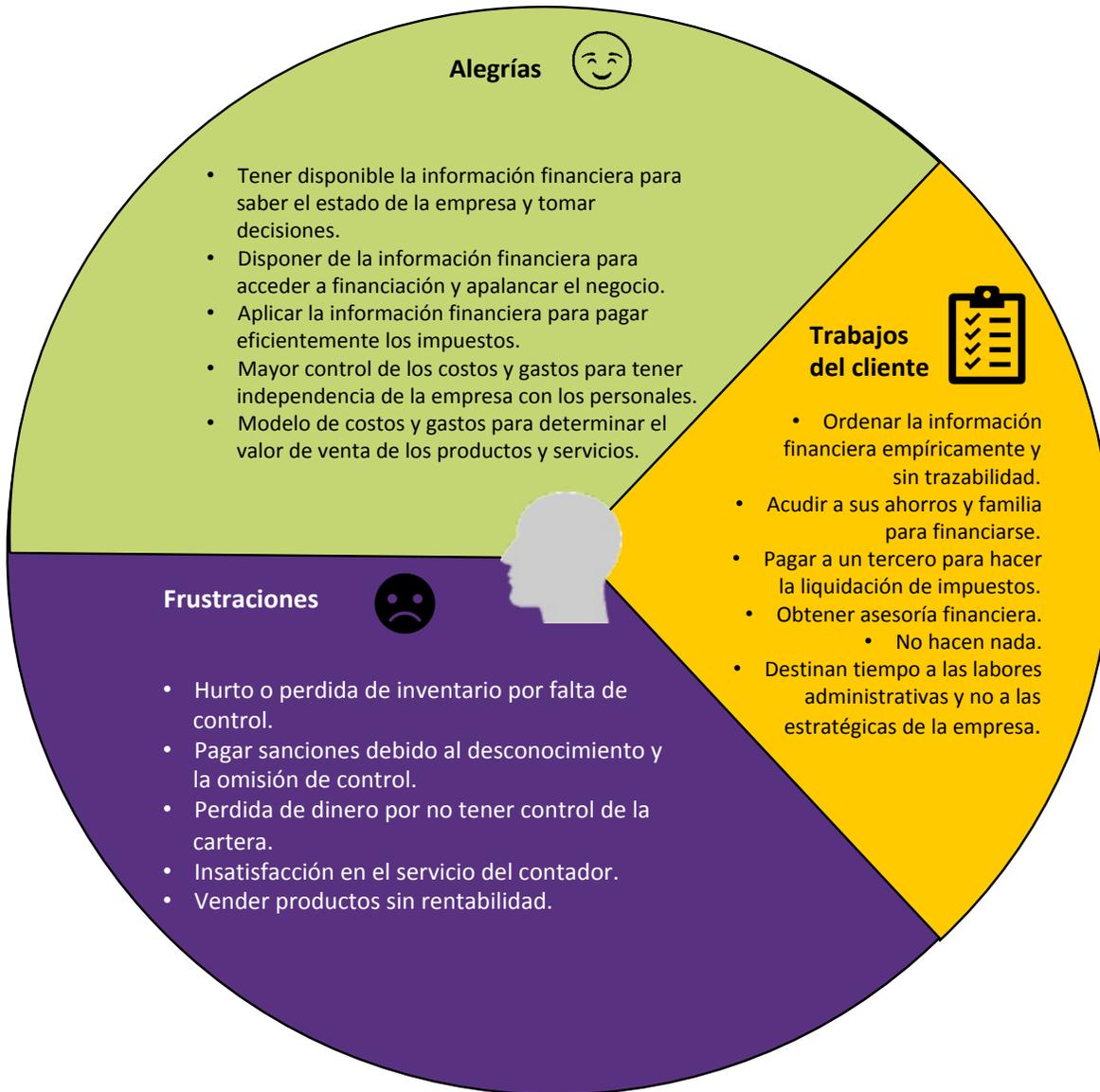
El corazón, es la propuesta de valor, dado que permite ver las necesidades o problemas resueltos y los deseos cumplidos, como consecuencia, esto permitirá el flujo de ingresos del negocio (Autor: Alexander Osterwalder; Título: Value proposition design –how to create products and services customers want, año: 2014).

Para identificar cuáles serían los aliviadores de los dolores de los clientes y los servicios diferenciales, se utilizó el lienzo mapa de valor, así mismo, con el lienzo se pueden identificar las necesidades y los beneficios, adicionalmente se elaboró el perfil de cliente.

Ilustración 4 Mapa de valor



Ilustración 5 Lienzo de valor



Basándose en la herramienta Lienzo de Mapa de Valor de Alexander Osterwalder y las validaciones realizadas con los 10 diez emprendedores y dueños de negocios se identificaron tres atributos clave para el negocio:

1. Control de costos y gastos.
2. Asesoría financiera disponible y fácil de entender.
3. Eficiencia en la gestión de cartera y control de inventarios.

Se estableció como propuesta de valor:

Gestión y análisis para finanzas viables

La propuesta de valor consiste en realizar de manera eficiente la gestión contable y de inventarios resguardando la información de forma digital con

el fin de tener trazabilidad y control mediante una plataforma que funcionará vía web, adicionalmente aprovechar la información contable para hacer análisis y asesoramiento financiero a los emprendedores de fase temprana y pequeños negocios, el uso de los productos y de los servicios será por demanda, teniendo en cuenta la fase del emprendimiento o negocio y del volumen de ventas, el asesoramiento podrá ser mediante inteligencia artificial o con asesores personalizados.

Competencia potencial

Existen compañías de nivel mundial y local dedicadas a la fabricación de software contables y empresas que ofrecen llevar la contabilidad en la nube, así como también existen asesores contables y financieros que

ofrecen sus servicios a diferentes niveles dependiendo del tipo de empresa y su tamaño, sin embargo, existen pocas empresas en la actualidad que ofrezcan estos dos tipos de servicio, gestionar la contabilidad incluyendo

el sistema financiero, adicionalmente algunas de las soluciones disponibles se consideran costosas para el mercado objetivo.

Tabla 3 Competencia

Competencia	Internacional	Nacional
Software financieros		
Asesorías financieras contables y		Firmas locales y Contadores independientes.
Asesorías Software y	Sin información.	

Dentro de las soluciones se encuentran empresas referentes a nivel mundial en Software financiero, estos van dirigidos a grandes compañías, son robustos y necesitan que sean parametrizados y manejados por personas expertas. Estas son soluciones disponibles para un segmento de mercado alto, funcionan por módulos los cuales están sincronizados con elementos contables, el costo de implementación, licenciamiento y gestión es elevado para el segmento de mercado. En asesorías financieras y contables encontramos las Big Four como las más importantes del mundo, pero existen otras. Todas estas solucionan el servicio financiero y contable de forma separada, no incluyen transversalmente toda la solución.

En el marco local también se puede encontrar desde Software hasta la asesoría financiera y más dirigidas al segmento Mipymes, algunas de estas soluciones se tienen que instalar en equipos de cómputo locales dentro de cada negocio y otras las podemos encontrar en la web, siempre es necesario contar con profesionales en contabilidad para que administren y manejen estas plataformas.

La finalidad de estas empresas de software es vender su licencia, sin importar si el negocio tiene la capacidad

de manejarlo, por esto la contabilidad es llevada por el contador externo, esta información en su gran mayoría se encuentra guardada en los computadores de los contadores, en el segmento de mercado escogido se validó que existe alta rotación de contadores, esto genera que la información no tenga trazabilidad.

En asesorías financieras se encuentran empresas de contadores, administradores y financieros que ofrecen sus servicios y realizan sus asesorías a las Mipymes, pero como se ha mencionado en el presente documento, existe una rotación considerable de estas en las empresas.

En las empresas que se analizaron, se encontró que la gran mayoría prestaba un servicio u otro, los software quieren vender sus licencias y los asesores se preocupan tan solo por cumplir con la normatividad fiscal, solo una de estas contaba con el servicio integrado de Software y Contabilidad, pero como se ha mencionado, la contabilidad es información histórica, que al igual que la información e impuestos es importante, pero aun es más importante lo que se realiza con esta información y aquí es donde GESTIA quiere adicionar las finanzas o planeación financiera, para aportarle a las Mipymes mayor eficiencia y viabilidad gestionando sus finanzas.

“Hoy cambiamos por convicción o mañana cambiamos por obligación”

Alejandro Acosta. “Profesor del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana

RETO 4: MODELO DE NEGOCIO Y MONETIZACIÓN

Modelo de negocio

El modelo de negocio se construyó bajo la metodología del modelo de negocio Canvas de Alexander Osterwalder, el cual contempla 9 segmentos del negocio, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4 Modelo de negocio

Segmento de clientes	El modelo contempla una atención 100% virtual a través de una plataforma propia, es aquí donde los clientes encontrarán una diferencia, ellos contarán con una plataforma financiera y contable propia, esto permitirá tener diseños a la medida de los clientes. Los clientes son los emprendimientos en etapa temprana “En esta etapa la empresa inicia su participación en el mercado, bien sea a través de la producción de un bien o la prestación de un servicio. Dado que se movilizan los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) necesarios para implementar la idea de negocio, puede requerirse financiación para desarrollarla, dependiendo del tipo de producto o servicio que se pretenda comercializar” (título: Emprender es crecer, autor: ministerio de comercio – Innpulsa - Ignacio Gaitán Villegas- Juan Camilo Rojas Arias- Daniela Barrera Villabona, año: 2020, documento en pdf).
La relación con los clientes	Es una relación muy cercana, tener disposición y generar un acompañamiento continuo.
Canales	Se divide en dos, canales de comunicación, está integrado por las redes sociales y relaciones “one to one”, los canales de distribución serán por la plataforma Web, llamadas y whatsapp. La fortaleza de Gestia será la plataforma WEB, donde funcionara tanto el sistema, como la distribución del producto; las redes sociales serán importantes para generar una interacción constante con los clientes, las relaciones “one to one” se enfocarán en asistir en lugares de interés para los clientes y ofrecer los productos de Gestia.
Socios Clave	
Actividades Clave	Se concentran en el relacionamiento con los clientes, el desarrollo de la plataforma, el ingreso a servicios virtuales, análisis de la competencia tanto a nivel de Software y de servicios financiero-contable y por último el marketing digital que es de gran importancia ya que los servicios de Gestia son totalmente virtuales.
Recursos Clave	Entre los recursos clave se encuentra el recurso humano que se encarga de desarrollar y validar el Software y el recurso humano técnico financiero y contable, otro recurso clave es el arrendamiento de la nube, para la realización del marketing digital debemos contar con la inversión en Google ADS y contar con el asesoramiento respectivo en diseñar esta campaña.
fuelle de ingresos	Se realizarán cobros por suscripción que estará definida por categoría, se incluirá un cobro por demanda; este servicio se incluye a la necesidad de los clientes, el servicio se cobrará solo si se toma por parte del cliente, otros servicios son cobro por asesorías específicas y cobro por arrendamiento del Software.
Estructura de Costos	Está el diseño de la plataforma, administración de la plataforma, recurso humano asesor, el modelo propuesto plantea que este recurso sea un costo variable y no un costo fijo, el marketing digital y costos administrativos y de funcionamiento.
Propuesta de valor	“Gestión y análisis para finanzas viables” consolidando dos servicios en uno, el software financiero y la asesoría financiera, haciendo que el soporte financiero de nuestros clientes sea más fácil y confiable, analizando sus necesidades y dando las mejores soluciones a estas.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
Páginas de contadores y financieros. Cámaras de comercio DIAN Incubadoras y fondos de inversión Fondo emprender Entidades regulatorias. Bancos Inversionistas. Google Grupos de interés de contadores públicos.	1. Relacionamiento estrecho con los clientes a través diferentes espacios como seminarios, cócteles, entre otros. 2. Desarrollo de la plataforma y actividades conexas. 3. Servicios en la nube AWS. 4. Análisis de la competencia 5. Marketing digital	Gestión y análisis para finanzas viables.	Es una relación estrecha que se basa en la confianza, con paciencia y disposición, acompañamiento continuo y asesoramiento.	Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que tienen negocios en etapa temprana, que manejen inventario, con conocimientos financieros básicos y un nivel de educación profesional.
	Recursos Clave 1. Espacio en seminarios o stand donde se muestren los servicios. Grupos en redes sociales de interés enfocadas en emprendedores donde se muestren los servicios. 2. Recurso humano con los conocimientos necesarios para el desarrollo. 3. Inversión en el arrendamiento de AWS y el software. 4. Realizar un estudio de mercado. (Base de datos de mercado y analista) 5. Pagar la campaña en Google ADS y asesoramiento para tener una efectividad en la campaña.		Canales Canales de comunicación: Facebook: publicidad de la importancia de las finanzas. Instagram: publicidad sobre los productos. Youtube: publicidad de la importancia de las finanzas. Twitter: publicidad sobre los productos. Blogs: temas de interés para los emprendedores. Relaciones One to One Canales de distribución: Plataforma Web. Llamadas y Whatsapp.	
Estructura de Costos Diseño de plataforma: (profesionales, recursos tecnológicos) Administración plataforma. Servicios de almacenamiento. Dominio de la página Web. Marketing digital. Recurso humano asesor. Costos administrativos y funcionamiento.			Fuentes de Ingresos Cobro mensual por suscripción por categoría. Cobro por demanda. Cobro por asesorías específicas. Cobro por arrendamiento del Software.	

Modelo de monetización

El modelo de monetización está integrado por diferentes planes y también por servicios específicos, así:

1. Planes: los planes contemplan tanto el servicio contable y financiero como el Software y su manejo, los planes son los siguientes y se encontrarán de 6 meses o 1 año pagaderos mensualmente:

- Plan emprendimiento: este plan contempla una suscripción por 6 meses por valor de \$1.836.000, pagaderos de forma mensual en 6 cuotas de \$306.000. La suscripción anual es por valor de \$3.600.000, pagaderos de forma mensual en 12 cuotas de \$300.000.

- Plan Plus: este plan contempla una suscripción por 6 meses por valor de \$3.060.000, pagaderos de forma mensual en 6 cuotas de \$510.000. La suscripción anual es por valor de \$6.000.000, pagaderos de forma mensual en 12 cuotas de \$500.000.

- Plan Premium: este plan contempla una suscripción por 6 meses por valor de \$4.284.000, pagaderos de forma mensual en 6 cuotas de \$714.000. La suscripción anual es por valor de \$8.400.000, pagaderos de forma mensual en 12 cuotas de \$700.000.

Los planes incluyen los siguientes servicios:

Servicio	Descripción	EMPREDIMIENTO	PLUS	PREMIUM
Contabilidad:	Parametrización del software.	★	★	★
	Alimentación del Software (causación de factura de proveedores, recibos de caja y egresos).	★	★	★
	Conciliaciones Bancarias	★	★	★
	Normas internacionales de información financiera-NIIF.	★	★	★
	Emisión de estados financieros mensuales y anuales	★	★	★
Impuestos:	Elaboración y presentación de impuestos nacionales y retenciones.	★	★	★
	Declaración de renta	✘	★	★
	Elaboración y presentación de impuestos municipales, hasta 3 municipios, si se superan la cantidad de estos municipios se tendrá un recargo previamente acordado con el cliente.	★	★	★
	Elaboración y presentación de medios magnéticos o información exogena.	✘	✘	★
Finanzas	Reporte de los principales indicadores financieros establecidos por gestia.	✘	★	★
	Recomendaciones financieras	✘	✘	★
	Alertas establecidas por el cliente o sugeridas.	✘	✘	★
	Elaboración de presupuestos.	✘	✘	★
	Valor del servicio	300.000	500.000	700.000

Tabla 5 planes de servicio

*Estos servicios solo aplicarán para microempresas en Colombia según lo establecido por la ley.

*En el caso de empresas pequeñas, medianas y grandes se realizarán cotizaciones según el tamaño.

2. Servicio pago por demanda: va dirigido a las empresas del plan emprendimiento exclusivamente y aplican los mismos términos del servicio, el valor mensual de este servicio es de \$318.000 al mes.

3. Servicios de asesoría y consultoría: son servicios a la medida para aquellas empresas que solo requieran asesorías o consultorías financieras, contables o de

impuestos. El precio de estos servicios se establecerá según la necesidad del cliente.

- Asesoría en contabilidad e implementación de NIIF: esta contempla la elaboración de las políticas contables y seguimiento a la implementación.

- Asesoría en impuestos: dependiendo del tipo de impuesto y la asesoría puntual se evaluará el alcance y el costo del servicio.

- Asesoría financiera: se realizará asesoría en elaboración de los indicadores financieros pertinentes, flujos de caja y presupuestos.

“La innovación debe ser transversal a toda la compañía”

Julián Jaramillo. Profesor MBA Universidad Javeriana

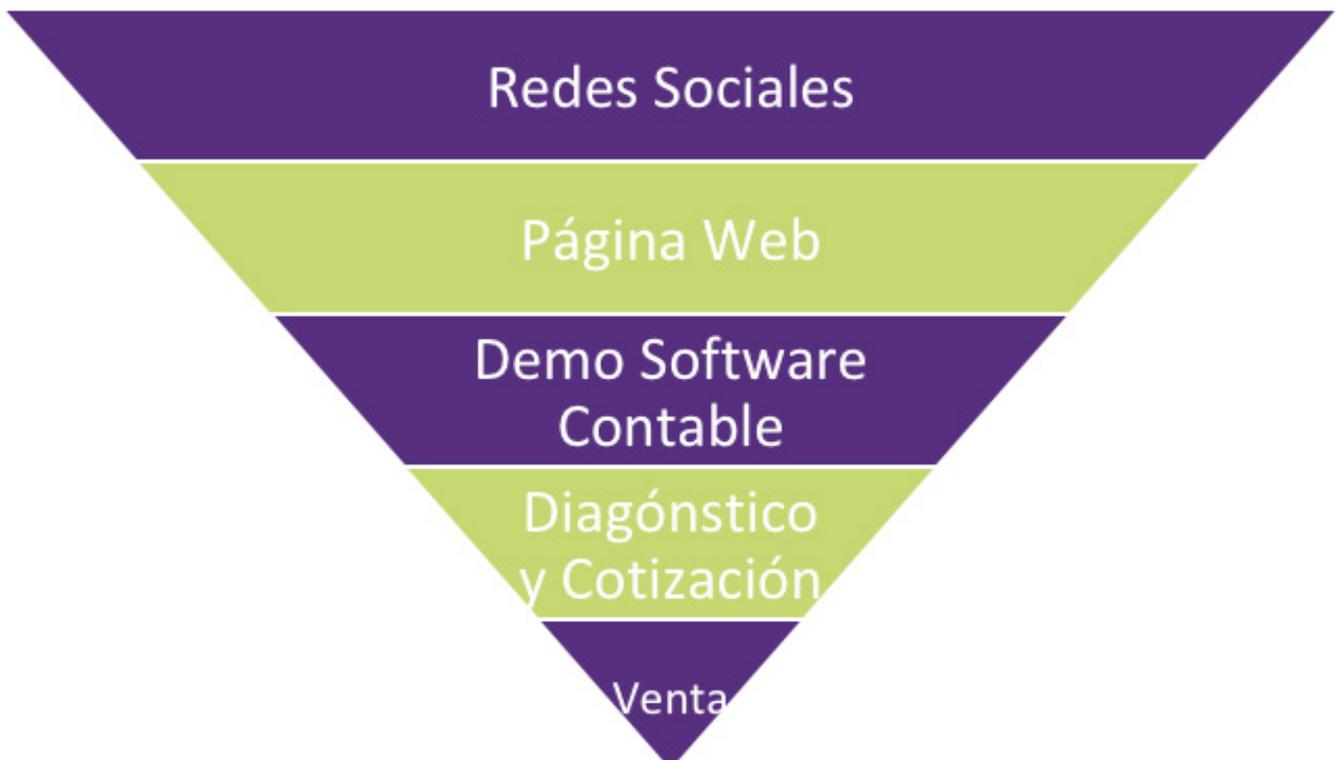
RETO 5: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Gestia nace para resolver la necesidad con la que cuentan las microempresas en Colombia, para las cuales el factor financiero o no es bien administrado, o no es tenido en cuenta para la toma de decisiones y escalabilidad del negocio.

De esta manera, partiendo de la creación del perfil del cliente, la elaboración del Customer Journey Map, la matriz de dolores, frustraciones y ganancias, se logró plantear un servicio completo, enfocado directamente a curar esos dolores que durante el planteamiento de la propuesta de valor fueron detectados.

La experiencia de adquisición de los servicios del cliente, es uno de los factores en los que más se hace énfasis: se desarrolló el embudo de adquisición de prospectos de la siguiente manera:

1. Usando las redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) como canal de comunicación a los clientes.
 2. Luego, por medio de una página WEB se planteó claramente en qué consiste el servicio de Gestia, se aclara el flujo de operación del servicio y se aclara en qué consiste la plataforma.
 3. Posteriormente, el usuario que está consultando sobre Gestia tiene la posibilidad de acceder al Software Contable y ver un Demo de lo que sería el uso de este.
 4. Contando con los datos de este prospecto, es posible contactarle para ofrecerle el servicio de asesoría contable-financiera, hacer un diagnóstico para su compañía y el plan que le corresponde.
 5. Venta y cierre del negocio.
- Dicho embudo de ventas se puede representar de la siguiente manera:

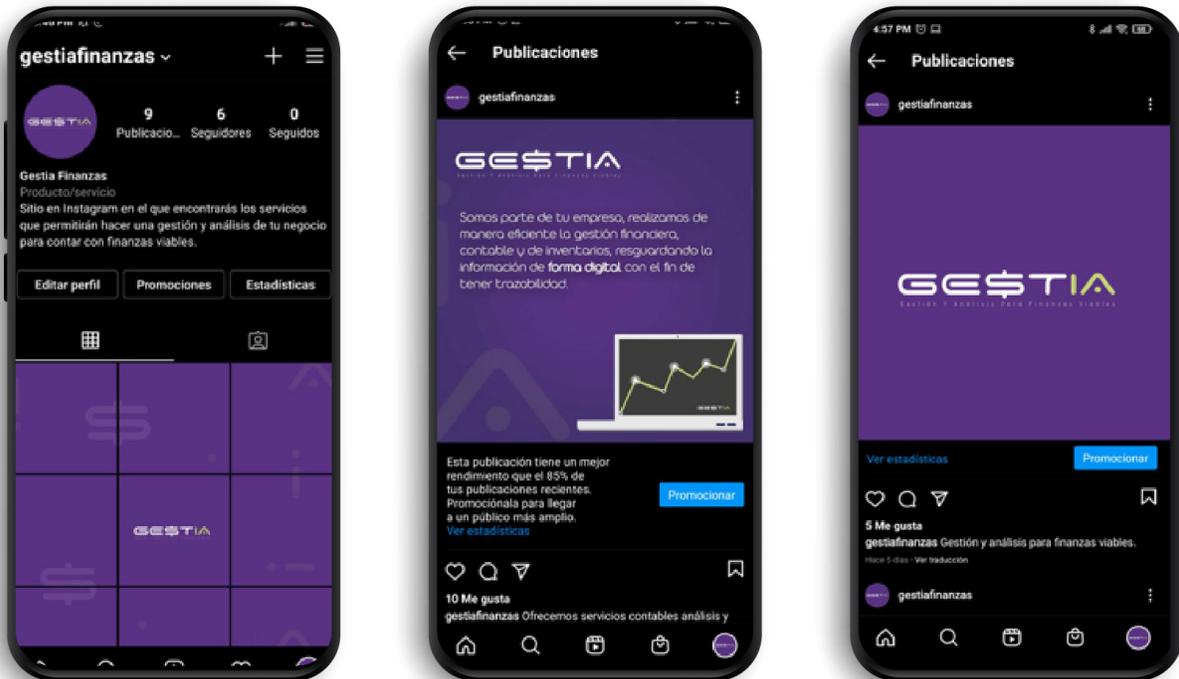


A continuación, cada uno de los pasos detalladamente:

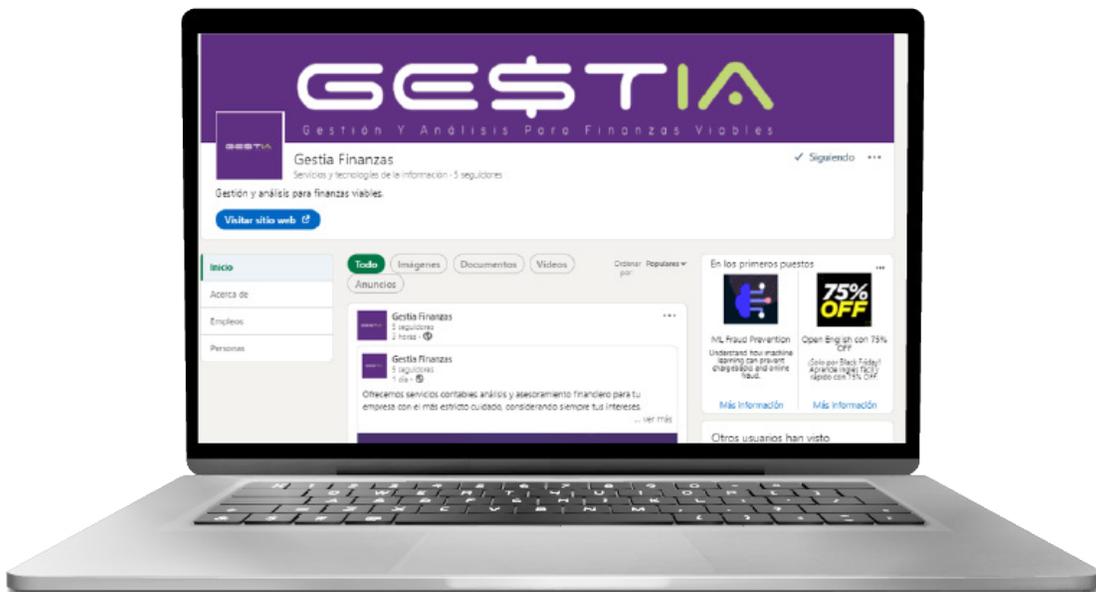
1. Redes Sociales:

El diseño de la marca en esta etapa fue sumamente importante, pues en la medida en que el servicio era ofrecido por medio de las redes sociales, la presencia de la marca debía ser más impactante, relevante y con detalles mucho más profesionales con el fin de generar esa credibilidad y confianza que Gestia debe generar en sus clientes para atraerlos y retenerlos.

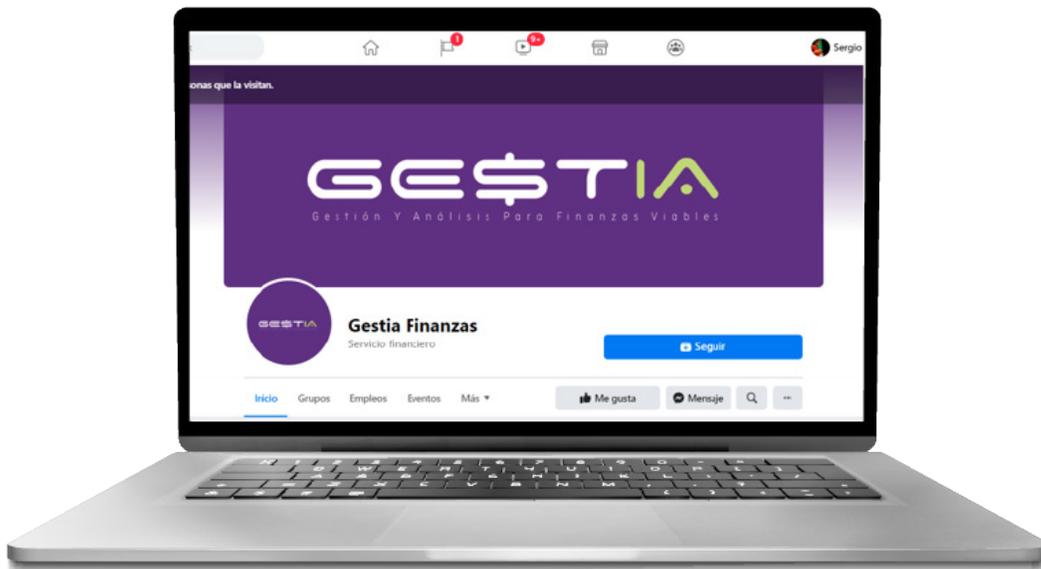
Perfil Gestia en Instagram



Perfil Gestia en LinkedIn



Perfil Gestia Facebook



Es importante resaltar el tipo de publicaciones, en las que se hace énfasis completo en generar esa imagen que se busca reflejar como marca, cualidades como honestidad, transparencia, seguridad y ambición son los pilares de la marca, partiendo de estos pilares fundamentales en los que se basa Gestia, se diseñan las publicaciones.

Las publicaciones se añaden a las tres redes sociales con una periodicidad de 2 a 3 días; cada publicación cuenta con un fin definido de manera estratégica, como:

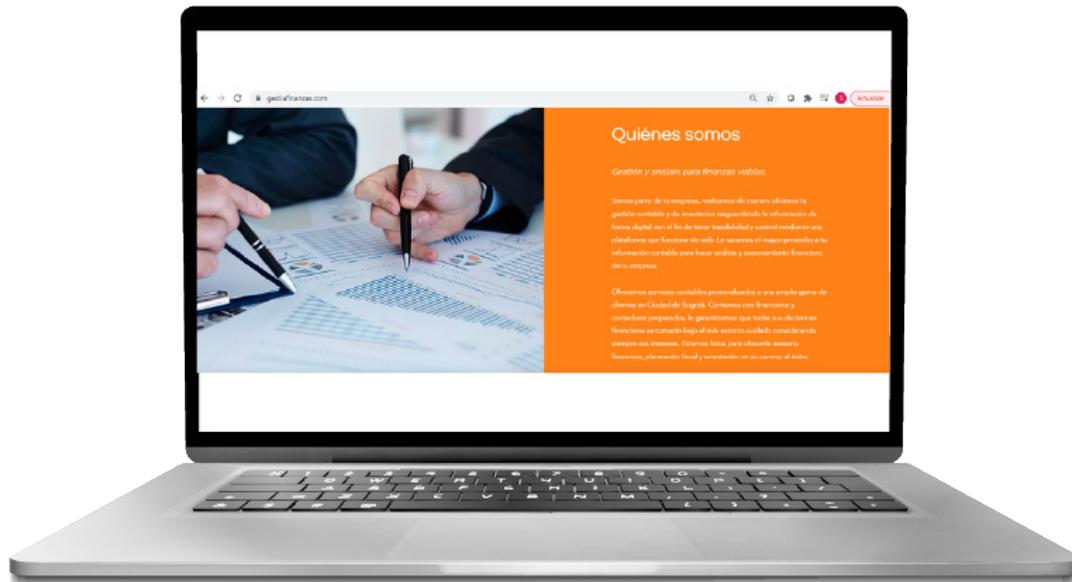
presentación del servicio, presentación del equipo de fundadores, presentación del software, entre otros. Y en cada perfil de cada red social, se encuentra el vínculo a la página web.

2. Página WEB:

En la página WEB se detalla en qué consiste el servicio prestado, el equipo de fundadores de la compañía, el contacto para pedir más información y la posibilidad de acceder a un Demo del Software.



Quiénes somos:



3. Software Contable Gestia:

Luego de una investigación realizada por el equipo de Gestia, se tomó la decisión de adoptar un Software de código libre, este componente tecnológico permite descargar su código fuente de un repositorio en GitHub de manera gratuita, a través de varios Sprints de trabajo, se desarrollaron personalizaciones para operar con la contabilidad y finanzas colombianas y se parametrizó; específicamente el componente de contabilidad de la suite Odoo en su versión Community fue el usado como tecnológica para apalancar la propuesta de valor de Gestia.

Se contrataron los servicios de Google Cloud para alojar y ofrecer los servicios del Software.

Estos dos:

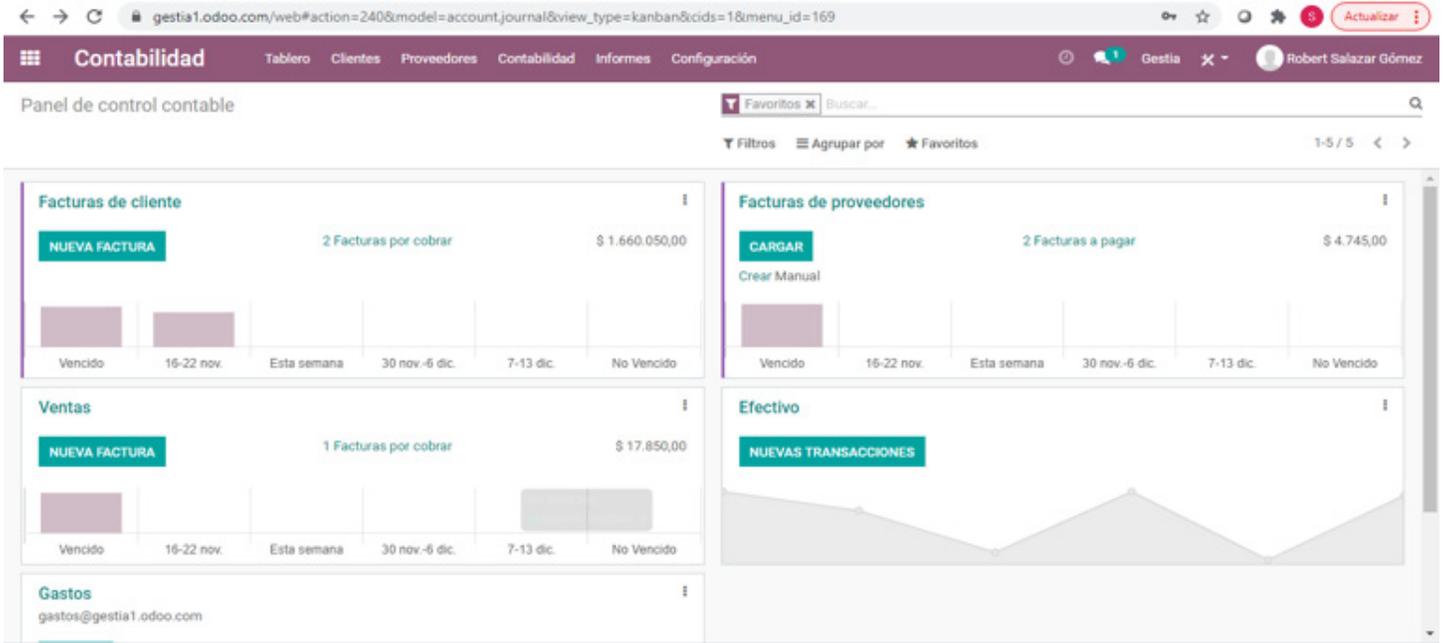
- Software personalizado y parametrizado por Gestia
- Y los servicios de Google Cloud.

Permitieron ofrecer el demo a cada uno de los clientes, así mismo en estos servidores opera un ambiente de producción, en el que se alojará toda la información contable y financiera de los clientes de Gestia.

A continuación, unas capturas de pantalla del Software en operación:

Página de Login de “Gestia Software Contable”:

Panel de Control Contable de "Gestia Software Contable":



Pantalla "Facturas" de "Gestia Software Contable":

Número	Cliente	Fecha factura	Fecha vencimiento	Actividad siguiente	Compañía	Impuestos excluidos	Total	Estado	Estado de Pago
Vario/2020/11/0001	Ivan Salazar	12/11/2020	18 days ago		Gestia	\$ 15.000,00	\$ 17.850,00	Publicado	No pagadas
INV/2020/09/0001	Robert Salazar Gómez	01/09/2020	11 days ago		Gestia	\$ 645.000,00	\$ 767.550,00	Publicado	No pagadas
INV/2020/06/0001	Robert Salazar Gómez	30/06/2020	28/07/2020		Gestia	\$ 750.000,00	\$ 892.500,00	Publicado	No pagadas
INV/2020/01/0001	Ivan Salazar	29/01/2020	24 days ago		Gestia	\$ 750.000,00	\$ 892.500,00	Publicado	En proceso de pago
						2.160.000,00	2.570.400,00		

Pantalla "Asientos Contables" de "Gestia Software Contable":

4. Servicio de asesoría contable y financiera:

Finalmente, luego de que un prospecto cuenta con la información clara de lo que es el Software y el Servicio de Gestia, se le contacta, se le hace un diagnóstico y correspondiente solución con los planes de Servicios de Gestia y un propuesta económica.

5. Venta y cierre:

Se cierra el negocio por medio de sesiones en las que se aclaran dudas y se pactan fechas de inicio del servicio, responsabilidades de las partes involucradas, stakeholders, canales de comunicación y soporte al cliente y contrato de servicio.



“Estadísticamente las empresas que perduran son las que crecen de manera sostenible”.

Gaston Vega Vallejo. Profesor MBA Universidad Javeriana

RETO 6: MODELO FINANCIERO

El proyecto se llevó a cabo realizando una inversión inicial de \$5.750.000, de estos se aportaron por parte de los socios 1,750,000 en efectivo y cuatro millones se tomaron como aporte en especie, esto, valorado

en cada uno de los recursos tecnológicos que cada uno utilizó para el desarrollo del negocio: como lo son computadores y software de desarrollo que se están utilizando.

Tipo de aportes

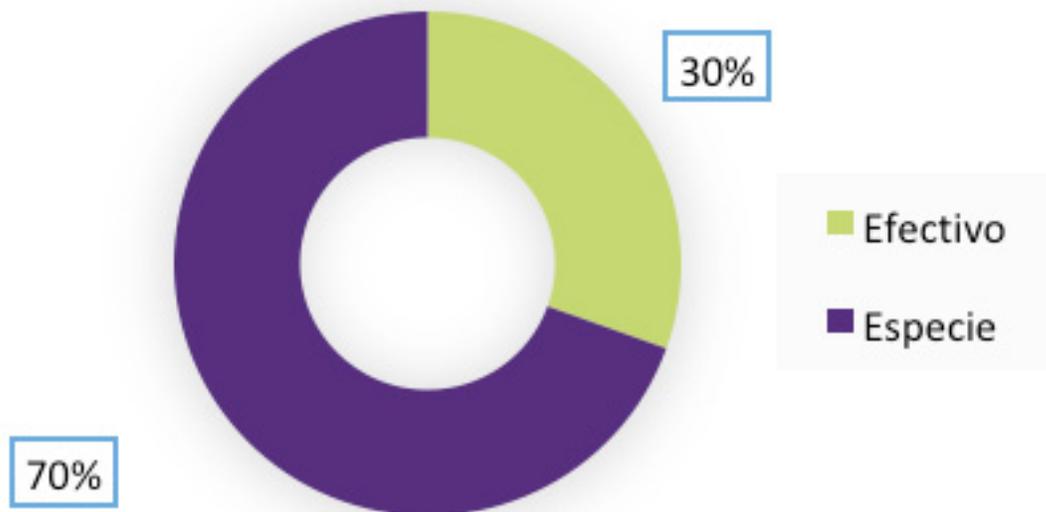


Ilustración 7 Aportes de los socios

Las inversiones se optimizaron basadas en cada una de la experiencia de los socios, generando una inversión inicial baja, mejorando las rentabilidades, el Software que era uno de los recursos principales para Gestia se implementó bajo un código libre financiero, lo cual generó una inversión inicial muy pequeña respecto de lo que esto aporta a la solución.

No hubo necesidad de realizar apalancamiento en esta primera etapa del proyecto por lo mencionado anteriormente, la experiencia de los miembros fue clave para reducir los aportes iniciales y así poder iniciar con la etapa de marcha del negocio.

En el modelo se analizaron diferentes indicadores financieros que nos dan la trazabilidad de la viabilidad del negocio en términos financieros, los indicadores para evaluar este negocio fueron: EBITDA, Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN), rentabilidad neta después de impuesto; todos estos indicadores proyectados en un horizonte de 5 años, basados en los siguientes supuestos:

Inflación:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1,80%	2,50%	3%	3%	3%

TRM:

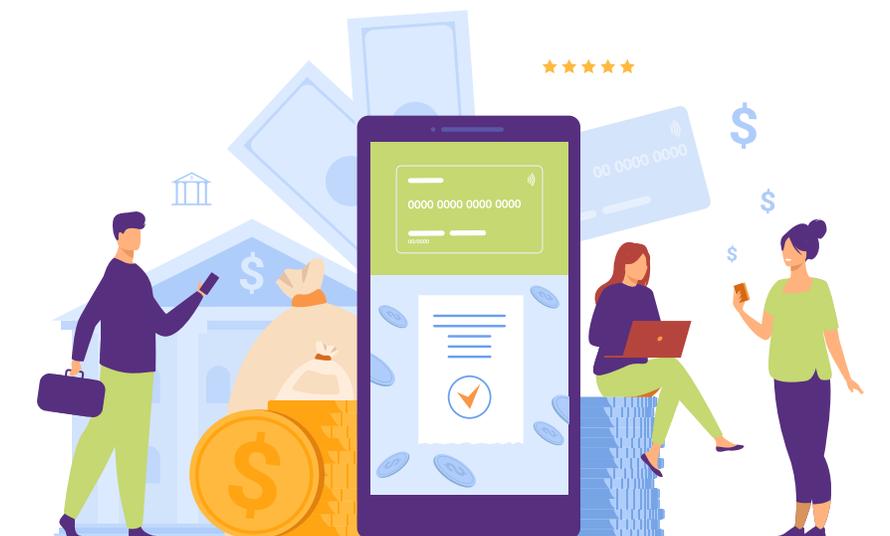
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3,600	3,400	3,300	3,200	3,200

Para proyectar los indicadores mencionados anteriormente, se elaboró un flujo de caja, iniciando desde el estado de resultado integral, llevándonos al cálculo del EBITDA Y finalmente al flujo de caja acumulado, el cual es el siguiente:

Tabla 6 Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados integrales						
Ingresos consolidados	\$ -	\$ 40.786.000	\$ 98.579.696	\$ 180.117.078	\$ 285.533.364	\$ 423.152.402
Costos	\$ 400.000	\$ 23.073.333	\$ 66.190.933	\$ 110.319.777	\$ 172.539.443	\$ 259.616.812
Resultado neto en ventas	-\$ 400.000	\$ 17.712.667	\$ 32.388.763	\$ 69.797.300	\$ 112.993.921	\$ 163.535.591
Gastos	\$ 1.350.000	\$ 9.054.000	\$ 12.859.000	\$ 14.685.725	\$ 19.133.377	\$ 27.711.498
Depreciaciones	\$ -	\$ 733.333	\$ 800.000	\$ 933.333	\$ 2.000.000	\$ 4.800.000
Resultado operacional	-\$ 1.750.000	\$ 7.925.333	\$ 18.729.763	\$ 54.178.242	\$ 91.860.544	\$ 131.024.093
Impuesto de renta	\$ -	\$ 559.944	\$ 867.183	\$ 1.805.226	\$ 2.296.241	\$ 3.867.386
Utilidad despues de impuestos	-\$ 1.750.000	\$ 7.365.389	\$ 17.862.579	\$ 52.373.016	\$ 89.564.303	\$ 127.156.706
EBITDA	-\$ 1.750.000	\$ 9.218.611	\$ 20.396.946	\$ 56.916.801	\$ 96.156.785	\$ 139.691.479
Capex	\$ 4.000.000	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 16.000.000	\$ -
Flujo de caja mesual	-\$ 5.750.000	\$ 9.218.611	\$ 16.396.946	\$ 48.916.801	\$ 80.156.785	\$ 139.691.479
Flujo de caja acumulado	-\$ 5.750.000	\$ 3.468.611	\$ 19.865.557	\$ 68.782.358	\$ 148.939.143	\$ 288.630.622

Un punto importante de resaltar es la evolución del EBTIDA, en el año 1 se inició con un valor positivo de 9.218.611 y se terminó el año 5 con 139.691.479, creciendo en 5 años 130.472.868, y como se ve en la ilustración 8 el % de ventas versus EBITDA tiene un crecimiento importante y se mantiene en el 5 año, siendo 23% para este primer año y para el quinto año el 33%.



Evolución del EBITDA

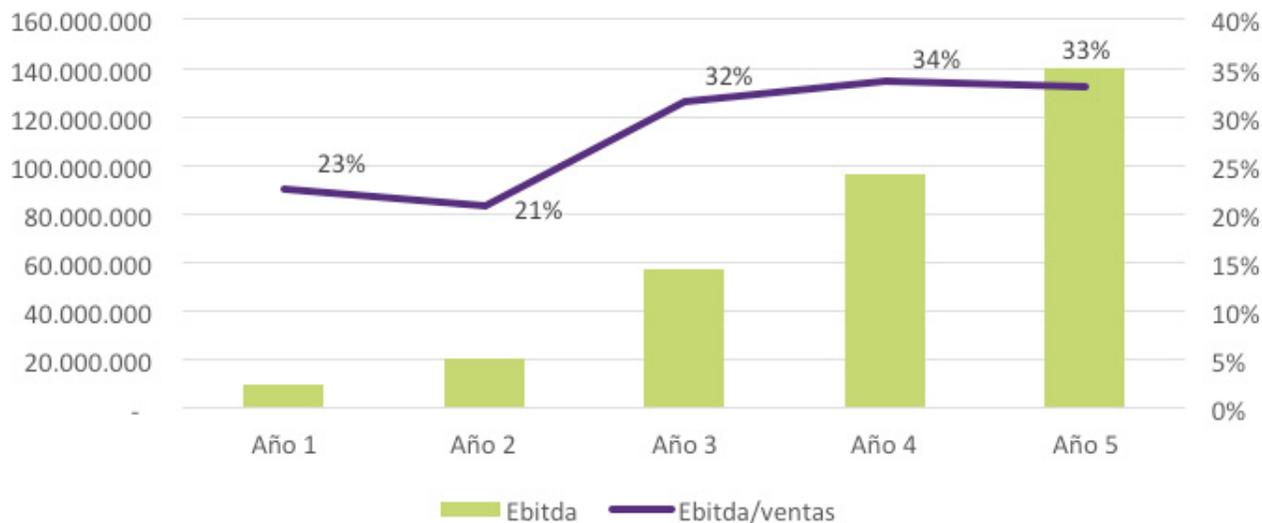


Ilustración 8 Evolución del Ebitda

En el planteamiento de este escenario las ventas inician con una meta en el primer año de 25 empresas distribuidas en los diferentes planes ofrecidos en el plan de monetización, se plantea un crecimiento en el número de empresas en un rango del 49% al 50% (ver ilustración 9) a lo largo de los cinco años, terminando así al final del quinto año con un total de 123 empresas.

Número de empresas por año y crecimiento anual



Ilustración 9 Número de empresas por año y crecimiento anual

Analizando las rentabilidades del resultado se evidencia que desde el primer año las rentabilidades muestran un buen desempeño de la empresa, iniciando el primer año con una rentabilidad neta del 14% y cerrando el año 5 con una rentabilidad neta del 30%, realizando un crecimiento del 16% en la rentabilidad a lo largo de los 5 años (ver tabla 7)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad operacional	19%	19%	30%	32%	31%
Rentabilidad neta	18%	18%	29%	31%	30%
Multiplo Ebitda/ventas	23%	21%	32%	34%	33%

Tabla 7 Rentabilidades

Se encontró viable el negocio dados los indicadores, la tasa interna de retorno (TIR) es de 14,4%, una inversión con una rentabilidad cerca del IPC + 11 puntos, lo encajaría en una inversión con una rentabilidad alta. Gestia, también se basó en el valor presente neto de la inversión (VNP), donde la inversión generaría un retorno por \$12.411.740 y la recuperación de la inversión inicial es de 11 meses.

INDICADOR	VALOR DEL INDICADOR
TIR	14,4% EA
WACC	8,3%
VNP	\$ 12.411.740
PAYBACK	10,76 Meses



Valor en pesos COP

La evolución de la liquidez y la rentabilidad creciente del negocio muestra la creación de valor en la empresa como se observa en la siguiente grafica:

Evolución de la liquidez y la rentabilidad neta

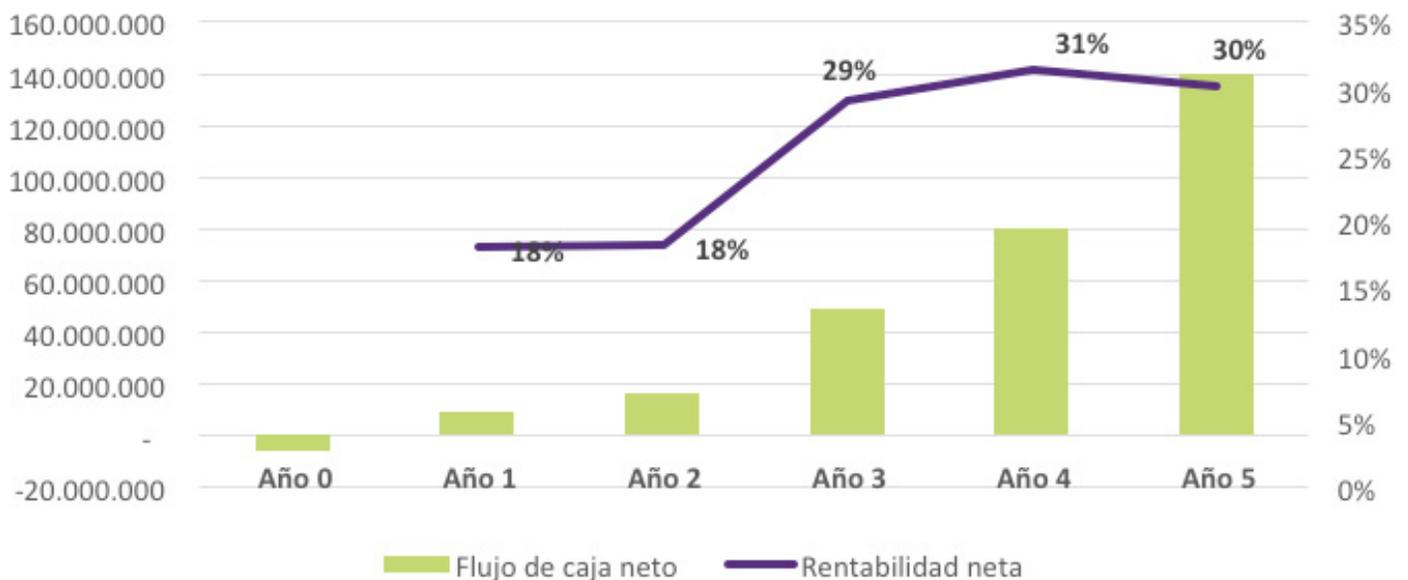


Ilustración 10 Evolución de la liquidez y rentabilidad neta

Este emprendimiento no necesitó un apalancamiento inicial, por esta razón no se contó con una TIR apalancada y así mismo el VPN.

- Años en la proyección de inversión: se estableció una proyección de inversión por 5 años, esto debido a que a más tiempo estas proyecciones no son tan asertivas por los cambios económicos que pueden generarse a plazos más prolongados.

- Reinversión de utilidades: se estableció como política que se reinvertirían las utilidades generadas para generar fortalecimiento patrimonial y generar inversión enfocada en el crecimiento de la plataforma.

- Deuda: en esta primera fase no se tuvo necesidad de financiación dado que como se mencionó anteriormente los miembros del emprendimiento aportaron sus conocimientos para la elaboración de la solución.

Otros escenarios del negocio

El escenario anteriormente detallado es el escenario base, pero también se generaron dos escenarios, un escenario positivo y un escenario negativo, esto con el fin de observar el rango de la posible rentabilidad del emprendimiento.

- Escenario positivo:

En este escenario se plantearon ventas iniciales en el primer año de 50 empresas distribuidas en los diferentes planes ofrecidos en el plan de monetización, se plantea un crecimiento en el número de empresas en un rango del 50% (ver ilustración 11) a lo largo de los cinco años, terminando así al final del quinto año con un total de 255 empresas.

Número de empresas por año y crecimiento anual



Ilustración 11 Escenario positivo número de empresas por año y crecimiento anual

Las rentabilidades de este escenario mejoran llegando a una TIR del 275%, un VPN de 43.423.289 y Payback de 9,87 meses. Este escenario muestra una mayor la viabilidad del emprendimiento.

INDICADOR	VALOR DEL INDICADOR
TIR	27,5% EA
WACC	8,3%
VNP	\$ 43.423.289
PAYBACK	9,87



En este escenario se evalúa incluir ya alguno de los socios a la planta del emprendimiento, esto cuando el flujo de caja demuestre una estabilidad y garantice el sostenimiento del costo laboral.

•Escenario conservador:

En este escenario se plantaron ventas iniciales en el primer año de 20 empresas distribuidas en los diferentes planes ofrecidos en el plan de monetización, se plantea un crecimiento en el número de empresas en un rango del 20% (ver ilustración 12) a lo largo de los cinco años, terminando así al final del quinto año con un total de 42 empresas.

INDICADOR	VALOR DEL INDICADOR
TIR	11,4%
WACC	8,3%
VNP	\$ 5.040.465
PAYBACK	13,43 meses



Las rentabilidades de este escenario se reducen llegando a una TIR del 11,4%, un VPN de 5.040.465 y Payback de 13,43 meses. Este escenario sigue mostrando la viabilidad del emprendimiento.

Número de empresas por año y crecimiento anual



Ilustración 12 Escenario conservador número de empresas por año y crecimiento anual

RETO 7: TRACCIÓN DEL PROYECTO

Debido a que el servicio contable, financiero y de inventarios será prestado de manera digital, se diseñó la página www.gestiafianzas.com en la cual se encuentra el link de acceso a la plataforma financiera y contable <https://gestia1.odoo.com/web/login> en la cual los clientes podrán registrarse y acceder a los reportes contables y financieros, diseñados de forma predeterminada o acordadas con los clientes. Posteriormente se realizó el proceso de validación de la experiencia de usuario de la página.

Las pruebas consistieron inicialmente en crear una página web de prueba, enviándolos inicialmente a conocidos, amigos y familiares para que navegaran por la página; los primeros usuarios recomendaron cambiar colores, tamaño de letras y la sugerencia de crear el

dominio propio, posteriormente los usuarios sugirieron explicar el servicio de una manera más sencilla, algunos de los insights fueron:

- “Suena interesante el servicio, pero no entendemos el servicio que ofrecen y el diferencial con los productos sustitutos y la competencia”.
- “Me gustaría conocer más acerca del servicio”.
- “Me gustaría entrar a la Plataforma y saber cómo funciona”.

Posteriormente, luego de las optimizaciones realizadas, se envió el link de la página a emprendedores y dueños de empresa para validar la experiencia de usuario, en la primera semana sin aún realizar la campaña en redes sociales se obtuvieron 120 visitantes.

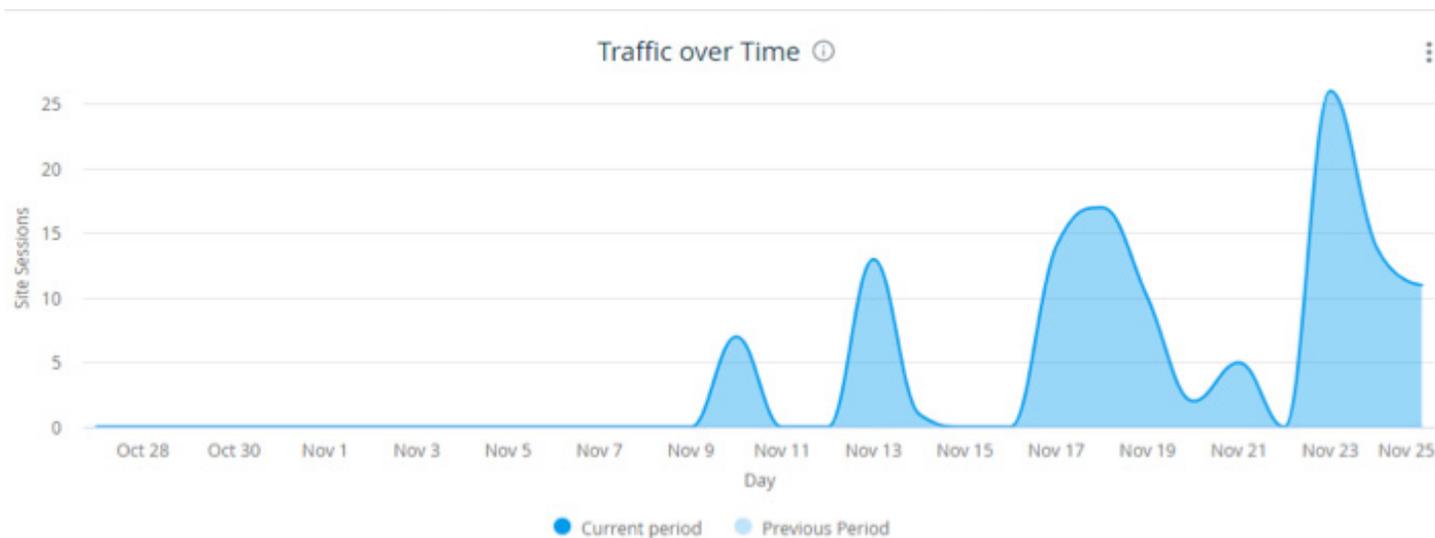


Ilustración 13 Visitas en la página WEB

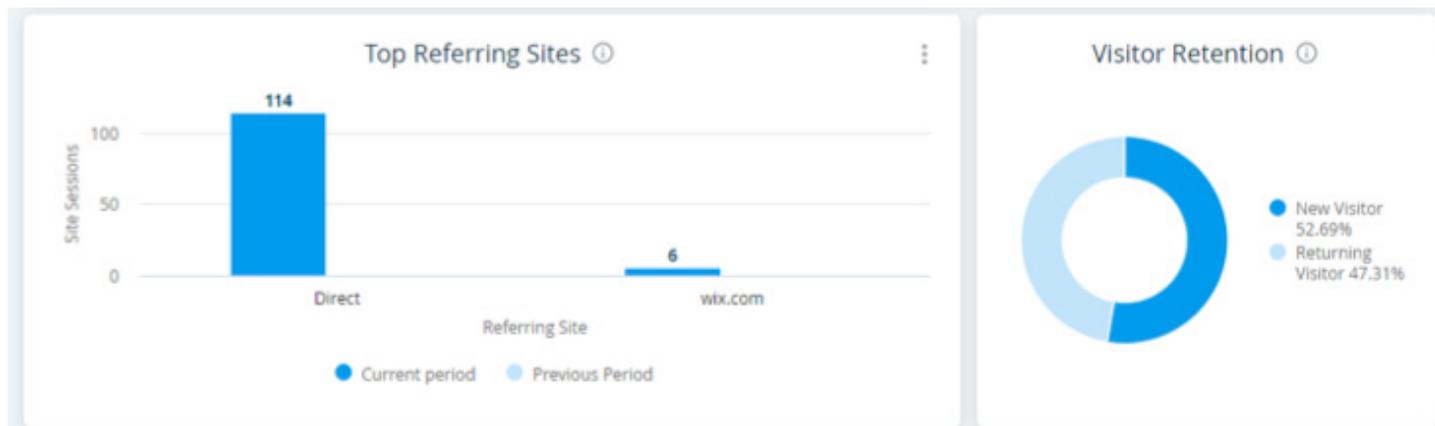


Ilustración 14 Nuevos visitantes y recurrentes

De los 120 visitantes el 53% fueron nuevos visitantes y el 47% fueron visitantes que retornaron, algunos de estos visitantes nos escribieron y contactaron vía correo y Whatsapp, para este contacto se creó el correo info@gestiafianzas.com donde 6 empresas se acercaron, se les contactó y posteriormente, se tuvieron reuniones virtuales y telefónicas.

A continuación, manifestaron que se encontraban interesados en el servicio y se les realizó cotización:

Patricia Yanquén - GP Industrias SAS - Empresa de fabricación y comercialización de accesorios metalmecánicos.

- "Me gustaría probar la herramienta antes de comprarla".
- "Me gustaría conocer los planes y precios".
- "Me parece interesante el servicio de asesoría financiera, mi contadora no entrega ese servicio".

Jorge Leguizamón - Incolcribas - Empresa de fabricación de mallas para empresas de cemento.

- "Nos interesa mucho el servicio de asesoría financiera, estamos apostándole a la empresa a crecer".
- "Con ustedes puedo tener el paquete completo, actualmente pagamos el software y la contabilidad únicamente para obligaciones fiscales".
- "Vamos a enviar los estados financieros 2019 para que nos hagan una evaluación y cotización del servicio completo y solo la asesoría financiera".

Carlos Agudelo - Auroratech - Empresa de asesoría de Ingeniería y automatización industrial

- "¿Puedo presentar los libros contables ante los entes de regulación, la plataforma se encuentra certificada?"
- "¿Ustedes me entregan Backup de la información?"

- "¿Si en dos años la empresa quiebra qué pasa con mi información contable y financiera?"
- "¿También pueden incluir dentro del paquete la asesoría como persona natural?"
- "¿Ustedes manejan un acuerdo de confidencialidad con sus clientes?"
- "Somos una empresa pequeña, nuestro presupuesto para este servicio es de 500 mil pesos."
- "Les voy a enviar la información que tengo para que por favor me envíen la oferta."
- "¿Realizan más asesorías contables y de impuestos? estoy atrasado en estos conceptos?"

Héctor Hernández - Muebles Spacios - Venta de muebles

- "Me interesa mucho el servicio, mi contadora se va a jubilar pronto y quiero cambiar la forma en que llevo la contabilidad, me gusta que sea digital".
- "Me llama la atención el componente financiero".
- "La tarifa que me ofrecen es similar a lo que estoy pagando, pero no tengo la asesoría financiera".

Brainner - Pristina - Empeñamiento comercialización de leche de almendras

- "Me interesa la asesoría, necesito un servicio para el emprendimiento".
- "¿Qué valor puede costar este servicio?"
- "Me queda claro cómo funciona".

Depósito de Materiales Salazar - Comercialización de materiales para la construcción

- "¿Cómo sería la estrategia de cambio con el Contador?"
- "¿Cuánto costaría el servicio?"
- "¿Desde cuándo pueden comenzar?"

Gestia cuenta ya con 3 cierres de servicios 1 en plan emprendimiento y 2 en plan plus, esto en inicio para el año 2021 por temas de cierre contable del año 2020.



REFERENCIAS

- Encuesta de desempeño empresarial segundo trimestre de 2019; <https://acopi.org.co/encuesta-trimestral/>
- Encuesta de desempeño empresarial primer trimestre de 2019; <https://acopi.org.co/encuesta-trimestral/>
- Bitácoras ACOPI; <https://acopi.org.co/bitacora/>
- Memorias 64° congreso nacional de la MY PIME 2019, <https://acopi.org.co/memorias-64-congreso-nacional-de-la-mipyme-2019-2-2/>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Observatorio Pyme. Gran encuesta a las microempresas, <http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/anif-gem-0419.pdf>.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Observatorio Pyme. Gran encuesta Pyme, <http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/anif-gep-nacional0819.pdf>.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Observatorio Pyme, actualidad Pyme <http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/actualidadpyme120.pdf>
- Comfecamaras, Informe de demografía empresarial, http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

12.1.4. Decreto 957 de 2019, tamaño de empresas en Colombia:

1. Para el sector manufacturero:	UVT	2019	
		34,270.00	
	Limite en UVT		Valor en pesos
Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT).	23,563.00		807,504,010.00
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT).	204,995.00		7,025,178,650.00
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y seis mil quinientos sesenta y cinco Unidades de Valor Tributario (1'736.565 UVT).	1,736,565.00		59,512,082,550.00

2. Para el sector servicios:

Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT).	32,988.00	1,130,498,760.00
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT).	131,951.00	4,521,960,770.00
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y tres mil treinta y cuatro Unidades de Valor Tributario (483.034 UVT).	483,034.00	16,553,575,180.00

3. Para el sector de comercio:

Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT).	44,769.00	1,534,233,630.00
Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT).	431,196.00	14,777,086,920.00
Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT) e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario (2'160 .692 UVT).	2,160,892.00	74,053,768,840.00

GE\$TIA

Gestión y análisis para finanzas viables

