



MODELO DE NEGOCIO

INFOMAKER



CAMILO BOHORQUEZ
JUAN DIEGO RODRÍGUEZ
JUAN GUILLERMO TRUJILLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

DICIEMBRE - 2019

CONTENIDO



INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
PRESENTACIÓN DEL EQUIPO	7
RETO 1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD - OPORTUNIDAD	8
RETO 2. ARQUETIPO DE CLIENTE	11
RETO 3. PROPUESTA DE VALOR Y SOLUCIÓN ORIGINAL	13
RETO 4. MODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE MONETIZACIÓN	19
RETO 5. DESARROLLO DEL PROTOTIPO FUNCIONAL	24
RETO 6. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE VENDIBLE	26
RETO 7. MODELO FINANCIERO	30
RETO 8. TRACCIÓN	38
TIMELINE	40
REFERENCIAS	41

TABLA DE ILUSTRACIONES



<i>Ilustración 1. Actividad emprendedora y de empresas establecidas de Colombia 2013-2017. Fuente: GEM Colombia 2013 – 2017.....</i>	<i>4</i>
<i>Ilustración 2. Percepciones y capacidades acerca del emprendimiento de la población adulta de Colombia de 2013-2017. Fuente: GEM Colombia 2013 – 2017.....</i>	<i>4</i>
<i>Ilustración 3. Árbol de Problema Infomaker.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 4. Arquetipo de Cliente - Infomaker.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 5. Elaboración propia, basada en Lienzo de propuesta de Valor – Infomaker.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 6. Elaboración propia, basada en Lienzo de Propuesta de Valor – Infomaker.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 7. Elaboración propia – Solución inicial – Business Match.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8. Solución Original InfoMaker.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9. Modelo de monetización Infomaker.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 10. Versión Beta InfoMaker.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 11. Logo Infomaker.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 12. Encuesta Validación de marca.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 13. Elaboración propia – Tabla de inversión años 1-2 Infomaker.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 14. Elaboración propia – Tabla de clientes estimados por mes y tipo año 1.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 15. Elaboración propia – Volumen de usos por servicios año 1.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 16. Elaboración propia – Volumen de usos por servicios Premium año 1.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 17. Elaboración propia – Volumen de usos por servicios asesoría año 1.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 18. Elaboración propia – Usos por servicio anual.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 19. Elaboración propia. Proyección incremento pauta empresas aliadas por mes.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 20. Elaboración propia – Precios por servicio con proyección a 5 años.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 21. Elaboración propia – Proyección ventas año 1.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 22. Elaboración propia – Proyección ventas a 5 años.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 23. Elaboración propia – P. y G. a 5 años.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 24. Elaboración propia – Procesamiento de preguntas por año.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 25. Elaboración propia – Flujo de Caja a 5 años.....</i>	<i>35</i>

INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta el desarrollo del proyecto de la asignatura taller de grado II a partir de metodología lean Startup y elementos de Design Thinking, Jobs to be done, estrategia e investigación los cuales fueron vistos dentro del marco de varias asignaturas de la maestría.

El alcance del proyecto es la presentación de una empresa con un modelo de negocio validado en mercado y generando tracción.

Contexto

Considerando el crecimiento del emprendimiento en Colombia y que menos del 30% de los nuevos emprendimientos sobrevive (El espectador, 2018), debido entre otras causas a gastos innecesarios, mala selección de personal y falta de conocimiento de la industria y de las tendencias actuales (La república, 2019), se requiere facilitar la conexión entre la información disponible y los empresarios que la requieren para contribuir a reducir los índices de fracaso empresarial en los primeros años.

Para comprender mejor la situación actual del emprendimiento en etapas tempranas, se realizó una mirada general al mercado que permitió identificar problemáticas globales que se puedan convertir en oportunidades locales. Por lo que se analizó el reporte de Mega tendencias de Price Waterhouse Coopers 2017-2019, donde se destaca lo siguiente:

Cambios tecnológicos:

La transformación digital es exponencialmente creciente, no conoce límites ni fronteras y está cambiando la manera de hacer negocios en la actualidad. Los tamaños de las empresas ya no son imprescindibles para determinar las ventajas competitivas de las mismas, son aquellas que se adapten a este nuevo lenguaje tecnológico, las que podrán verse favorecidas en un futuro: “Las organizaciones deben entender que las redes sociales no son simplemente un canal más, sino fundamentalmente una nueva forma en la cual la gente se organiza y se relaciona con ellos mismos, con otras personas y con la información” (Pereyra, 2018)

Por otra parte, en Colombia se han realizado análisis de la situación empresarial que permiten comprender el panorama emprendedor y los factores que afectan su desempeño:

De acuerdo con el Estudio de la Actividad empresarial para el 2017 (GEM), la TEA (Total entrepreneurial Activity) en donde se mide la proporción de personas entre los 18 y 64 años involucradas en el proceso de emprendimiento (Emprendedores nacientes y nuevos empresarios), muestra la disminución en los diferentes niveles de emprendimiento 2017 con respecto al 2016. Sin embargo, en relación con los datos históricos, las cifras del 2017 se encuentran en niveles estables (GEM, 2018).

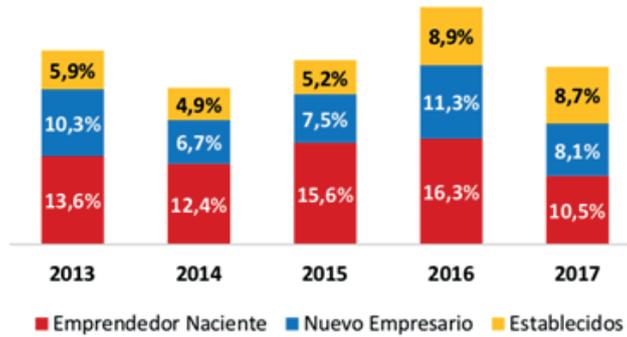


Ilustración 1. Actividad emprendedora y de empresas establecidas de Colombia 2013-2017. Fuente: GEM Colombia 2013 – 2017.

Aunque existe una tendencia creciente global por la creación de nuevas empresas, en Colombia se refleja un resultado inverso al cierre del 2017 debido a razones como: “Mentalidad” (Falta de pensamiento en grande), “Presión social” (Sospecha de actividad ilícita en caso de éxito y exclusión en caso de fracaso), “Déficit en financiación temprana” (Colombia tiene la peor calificación de los países donde se ha hecho la encuesta) (Dinero, 2018) y el aumento del “miedo al fracaso” por parte de los potenciales emprendedores (Ver grafica a continuación) (GEM, 2018)

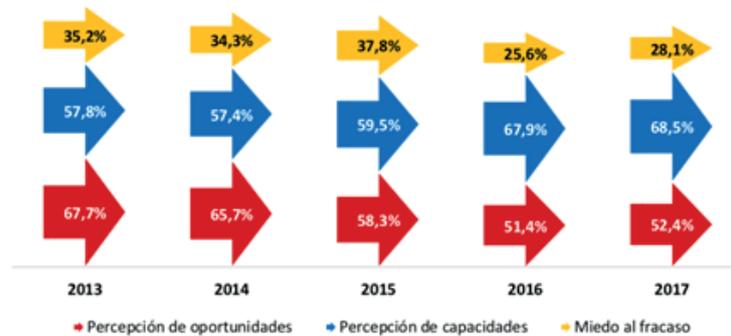


Ilustración 2. Percepciones y capacidades acerca del emprendimiento de la población adulta de Colombia de 2013-2017. Fuente: GEM Colombia 2013 – 2017.

Así exista miedo al fracaso por parte de los emprendedores (Ilustración 2), se evidencian cifras que permiten concluir que para el 2018 el panorama es optimista, pues se empieza a ver un crecimiento en la creación de nuevas empresas. Teniendo en cuenta el sector empresarial en Colombia, de acuerdo con CONFECÁMARAS, en el 2018 (enero-Septiembre) se han constituido 271,582 unidades productivas (55,556 sociedades y 216,026 Personas Naturales), representando el 2,1% de crecimiento respecto al 2017. Para este mismo periodo, se registró una cancelación de 163,906 unidades productivas (8,508 sociedades y 155,398 personas naturales) (CONFECÁMARAS, 2018).

Considerando lo anterior y buscando generar una nueva propuesta que permita ayudar a reducir los indicadores de fracaso en etapas tempranas, se propone el desarrollo de una plataforma que permita a los empresarios con necesidades de información oportuna acceder a especialistas dispuestos a apoyarlos, apalancándose en nuevas tecnologías y formas de hacer negocios como la economía colaborativa.

InfoMaker nace para ser una alternativa que apoye al empresario y emprendedor en sus inicios y lo acompañe en la toma de decisiones estratégicas para la operación de su negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento permite evidenciar el proceso y resultado de la aplicación de la metodología de aceleración de negocios a través de herramientas como Lean Startup, Design thinking, Jobs to be done, entre otras vistas en la asignatura Trabajo de grado II.

Mediante Lean Startup, se creó un ciclo basado en la experimentación donde a partir de la concepción de una idea inicial, su validación o medición mediante el desarrollo de prototipos para evaluar hipótesis y la obtención de aprendizajes que permitan seguir ajustando la propuesta para hallar nuevas formas de atender las necesidades de los clientes.

A continuación se presenta una descripción del modelo de negocio desarrollado:

La idea original surge en la asignatura Taller de grado I, con una propuesta de valor que pretendía conectar a emprendedores con empresas, freelancers e inversionistas del ecosistema, se denominó Business Match.

Mediante la aplicación de la metodología de aceleración de negocios, se validó la idea con clientes potenciales y gracias a su retroalimentación, se ajustó con un nuevo enfoque, es así, como surge InfoMaker, una plataforma web que permite conectar a emprendedores y empresarios nacies que requieren información de forma oportuna con expertos de diferentes especialidades dispuestos a ayudarles.

El documento presenta una estructura basada en retos, donde cada uno consta de una serie de ejercicios que comprenden desde un planteamiento preliminar, una validación de hipótesis hasta aprendizajes:

Reto 1: Identificación de la Necesidad - oportunidad: Donde se definen los hallazgos obtenidos desde la validación preliminar con clientes para el planteamiento de hipótesis y se consolidan en un árbol de problema.

Reto 2: Arquetipo de Cliente: Con los insights identificados desde la necesidad, se define un perfil de cliente al cual se dirigirá la propuesta.

Reto 3: Propuesta de valor y solución original: Considerando la necesidad y el perfil del cliente, se conectan mediante el “encaje” del mercado y producto mediante el lienzo de propuesta de valor.

Reto 4: Modelo de negocio y Monetización: Una vez validada la propuesta, se plantea el lienzo de modelo de negocio, donde se explican los 9 atributos que deben desarrollarse para que la idea pueda operar en el mercado y genere ingresos.

Reto 5: Prototipo Funcional: Se presenta la propuesta de servicio final, teniendo en cuenta el diseño, la funcionalidad y demás características previamente validadas con los clientes.

Reto 6: Producto Mínimo Viable: Se validan las funcionalidades básicas para generar tracción (ingresos) en el modelo de negocio. Este se crea a partir de la iteración y aprendizajes adquiridos en los retos anteriores.

Reto 7: Modelo Financiero: Se realiza un análisis con indicadores financieros que permitan evidenciar la viabilidad de la solución propuesta.

Reto 8: Tracción: Se presenta el producto con las funcionalidades que se presentaron a los clientes en el primer ejercicio de venta.



EQUIPO DE TRABAJO

CAMILO BOHORQUEZ
JUAN DIEGO RODRÍGUEZ
JUAN GUILLERMO TRUJILLO

CAMILO BOHORQUEZ - #VISIONARIO

<https://www.linkedin.com/in/camilobruizmatiz/>



Especialista en Gerencia de Mercadeo, bilingüe, con experiencia gerencial en áreas de mercadeo. Actualmente Finalizando el MBA en la Pontificia Universidad Javeriana. Cuenta con habilidad para el manejo y administración de clientes y negociación con proveedores, liderando equipos de trabajo comercial y mercadeo, creación y administración de presupuestos, análisis y estudios de Mercado, desarrollo y creación de herramientas de mercadeo que permiten posicionar una marca y/o producto, mejorando el desempeño de la fuerza de ventas. Con conocimiento y manejo de equipos en la implementación y desarrollo de planes de negocio para el intraemprendimiento.

JUAN DIEGO RODRÍGUEZ - #IDEADOR

<https://www.linkedin.com/in/jdiego-rodriguez>



Profesional en Ingeniería Industrial y candidato a MBA de la Pontificia Universidad Javeriana. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos de innovación para el desarrollo de nuevos modelos de negocio para emprendimiento e intraemprendimiento y desarrollo de nuevas propuestas de valor. Conferencista en Design Thinking e innovación para el sector salud. Desarrollo de nuevos productos y servicios para el sector cosmético y social. Estudios de investigación de mercados, planes estratégicos e identificación de insights del consumidor para posicionamiento de marca.

JUAN GUILLERMO RUJILLO - #APRENDEDOR

<https://www.linkedin.com/in/juan-g-trujillo/>



Candidato a MBA de la pontificia Univeridad Javeriana Profesional en Ingeniería electrónica, con amplia experiencia especializada en desarrollo de negocios de tecnología en diferentes industrias a nivel Latinoamérica. Apasionado por el liderazgo servil y transformacional.

Se destaca por el análisis y promoción de propuestas de valor para clientes de diferentes industrias a través de soluciones de tecnología, apoyándose en soluciones como inteligencia artificial que les permitan apalancar su crecimiento y prepararse para mantenerse competitivos en los mercados futuros

RETO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD - OPORTUNIDAD

El presente proyecto fue desarrollado a partir de metodologías de incubación y aceleración de negocios cada una orientada a desarrollar un atributo específico:

-Design Thinking: Utilizada para “Armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado” (Brown, 2018).

-Jobs to be Done: Con la cual se busca comprender mejor el comportamiento del cliente y las razones por las cuales toman sus decisiones al centrarse en sus dimensiones funcionales, sociales y emocionales (Christensen, 2005).

-Lean Startup: Para desarrollar un modelo a través de la definir y acortar ciclos de desarrollo, mediante el lanzamiento de varias propuestas, validarlas y ajustarlas para lanzar una mejor versión del producto/servicio (Ries, 2008).

Necesidad

El ecosistema del emprendimiento en Colombia se encuentra en desarrollo, hoy existen servicios que han surgido de necesidades de otras generaciones y que han sido modificados para mantenerlos relevantes en el mercado.

Sin embargo, los nuevos emprendedores requieren conocimiento e información sobre cómo gestionar sus negocios, ser competitivos, cómo hacer una factura o incluso como manejar su relación con clientes y proveedores.

“Los emprendedores no siempre saben algo básico como es la comunicación con el público”
Gloria Marlene Díaz

Herramientas para la validación

Una vez identificadas las necesidades y oportunidades, se procede a realizar el ejercicio de validación con los clientes. Para esta etapa, se realiza un análisis a través de Consumer Insights que permitió establecer las primeras hipótesis para su posterior revisión en el mercado.

Para este ejercicio, se realizaron 30 encuestas y 10 entrevistas a profundidad de carácter semiestructurado que permitieron obtener hallazgos relevantes a partir de un análisis cualitativo:

- Consumer Insights: Metodología realizada para obtener hallazgos del consumidor bien sea comportamientos, pensamientos, sentimientos ocultos, inconscientes y significativos que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento y alineación a las expectativas y deseos de sus clientes (Quiñones, 2014).
- Entrevistas semi estructuradas: Desde el análisis de Consumer insights, se utilizan junto con la observación para comprender y extraer significado de los comportamientos de las personas. Autores como Canales Cerón (2006) definen la entrevista como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.
- Encuestas: De acuerdo con Naresh Malhotra (2004), son “entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado para obtener información específica”.

Un Insight es una comprensión fresca y no todavía obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente, que puede convertirse en base para una ventaja competitiva”

Mohanbir Sawhney

Validación de Hipótesis

Luego de aplicar las herramientas descritas anteriormente en tres (3) fases, se logró obtener alrededor de 27 hipótesis. A continuación se presentan las 5 más relevantes de acuerdo con el planteamiento del proyecto:

1. Los empresarios nacientes de Bogotá requieren información que les permita tomar decisiones adecuadas para la operación de sus negocios
2. Los empresarios nacientes de Bogotá no tienen claras cuales son sus necesidades de información.
3. La mala asesoría brindada a los empresarios nacientes genera que se incrementen los costos de su operación.
4. La necesidad de tener respuestas rápidas para su operación hace que los empresarios nacientes contraten servicios costosos, erróneos o innecesarios.
5. Los empresarios nacientes no resuelven algunos de sus problemas debido a la falta de tiempo para atenderlos en etapas tempranas.

Árbol de Problema

Los hallazgos obtenidos se presentan de forma gráfica en el siguiente árbol de problema:

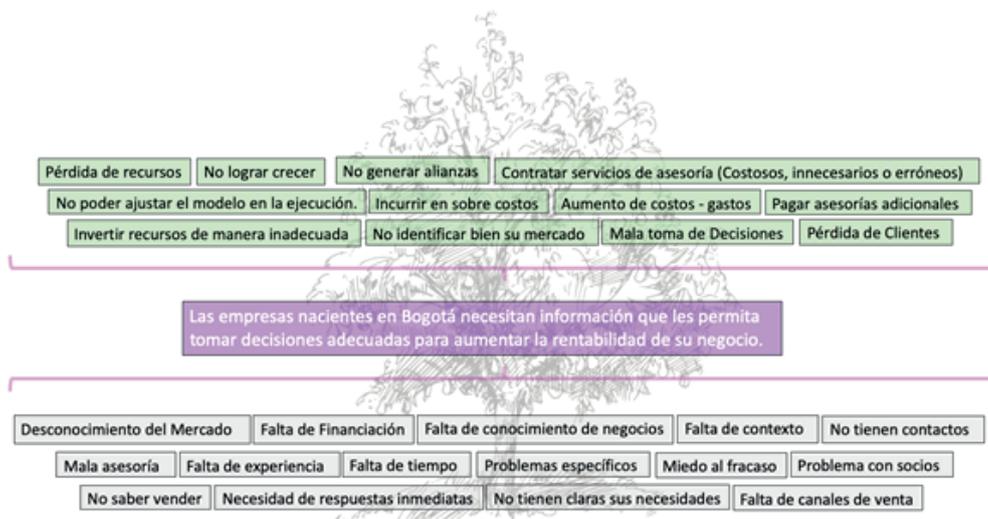


Ilustración 3. Árbol de Problema Infomaker

Aprendizajes y Hallazgos¹.

- La inadecuada gestión comercial y la falta de herramientas estratégicas para la venta son dos elementos que afectan el desarrollo de los negocios en etapas tempranas.
- Los empresarios nacientes entrevistados, el 80% requieren innovar en sus canales, especialmente incursionar en temas de transformación digital para asegurar la vigencia de sus negocios.
- El 87,5% de los empresarios entrevistados tienen problemas encontrando información sobre sus industrias, tamaño del mercado, distribución de la participación y estimación de proyecciones.
- Al encontrarse en etapas tempranas de desarrollo, el 57,5% de los empresarios tienen ausencia de contexto lo que lleva a perder el enfoque en el crecimiento.
- 32 de los 40 empresarios nacientes, no realizan validaciones periódicas del modelo de negocio durante la marcha, por considerar que no es necesario o no tener el tiempo para hacerlo.
- 28 de los 40 empresarios, afirman que no tener experiencia suficiente para competir contra otros jugadores antiguos es una desventaja que podría solucionarse al contar con información oportuna.
- Debido a que son negocios nuevos, existen costos ocultos o desconocidos para los empresarios, que, al ser externos al Core del negocio, no son tenidos en cuenta o son difíciles de identificar (Ej. Aspectos Legales).

¹Hallazgos obtenidos a partir de las 30 encuestas y 10 entrevistas realizadas por el equipo InfoMaker.

- Debido al desconocimiento de algunas variables, se incurre en más costos imprevistos de los contemplados.
- Al no tener certeza sobre cierta información, realizan proyecciones sobre supuestos erróneos.
- Para el 92,5% de los entrevistados, el principal obstáculo para obtener información de forma oportuna es el alto costo que representa una asesoría, aunque consideran que debe primar su calidad ante la velocidad.
- Los sujetos externos que asesoran al empresario naciente no son dolientes del negocio y lo pueden llevar a cometer errores al no conocer el contexto ni el negocio en su totalidad.

“Se puede escuchar lo que la gente dice, pero se es mucho más efectivo cuando se escucha lo que la gente hace”
Seth Godin

RETO 2. ARQUETIPO DE CLIENTE

Luego de haber obtenido la validación de las hipótesis propuestas y considerando la necesidad identificada el segmento que se ha definido para el modelo de negocio propuesto son los empresarios y emprendedores nacentes de la ciudad de Bogotá que tienen los siguientes atributos:

- Poco acceso a información para la toma de decisiones.
- No hay recursos disponibles para acceder a servicios de consultoría.
- No saben definir estrategias para el crecimiento de sus empresas.
- Requieren una red de contactos con información de su industria.
- Buscan ser reconocidos en sus industrias.
- No tienen un canal de acceso a información oportuna.
- Requiere una solución a sus dudas sin incurrir en múltiples servicios.
- Buscan fuentes confiables de información o a quién acudir cuando tienen dudas para tomar decisiones²:

Luego de establecer los atributos básicos del perfil, se volvió a analizar las 10 entrevistas a profundidad para obtener más información sobre la caracterización del arquetipo, ya que será clave para el planteamiento del servicio.

Se encontraron motivaciones como hacer crecer su empresa, sentir que esta generando impacto y encontrar escenarios donde pueda crear valor y se respeten los acuerdos entre las partes, frustraciones como la falta de compromiso, no encontrar un buen equipo de trabajo y la alta complejidad de requerimientos para ser atendidos en poco tiempo son las principales dolencias.

²Entrevistas realizadas por el equipo InfoMaker para la investigación cualitativa y hallazgo de Insights.

ARQUETIPO CLIENTE



Christian Hernandez

CEO, EMPRENDEDOR.

EDAD: 35
PROFESIÓN: ADMINISTRADOR.
ESTADO CIVIL: SOLTERO
UBICACIÓN: BOGOTÁ
CARACTERÍSTICA: PERSEVERANTE

"Crear escenarios donde se respeten los acuerdos entre las partes involucradas para la creación conjunta de valor."

METAS

- Solventar sus sueños.
- Lograr satisfacción económica.
- Crecer su empresa.
- Generar impacto, hacer la diferencia

FRUSTRACIONES

- Falta de compromisos/seriedad de las personas.
- Incumplimiento de acuerdos.
- No encontrar buenos socios.
- Encontrar personas que vayan a su mismo ritmo.
- Requerimientos complejos para ser resueltos en poco tiempo.

BIO

Christian es un emprendedor de 35 años, con un ritmo de vida equilibrado. Le gusta realizar actividad física ocasionalmente y se alimenta bien. Le gusta asistir a eventos sociales. Es una persona en busca del crecimiento de su empresa, por lo cual está en contacto con diferentes redes para conseguir beneficios y posibles socios que le contribuyan con conocimiento intelectual específico para atender las necesidades de su negocio.

MARCAS



CANALES



Ilustración 1. Arquetipo de Cliente - Infomaker

En cuanto a los canales utilizados para buscar información, Google es la opción principal ya que se convierte en la alternativa de más fácil acceso y gratuita. Otras alternativas gratuitas como redes sociales (Especialmente Facebook y LinkedIn) también suelen ser empleadas como complemento a la información obtenida por Google, especialmente porque permiten encontrar perfiles de personas con experiencia en los temas a indagar o dado el caso, permiten contactar con una red de profesionales que pueden ayudar a resolver las inquietudes.

*“El arquetipo es la tipología del cliente al cual se dirige la empresa.
Supone humanizarlo para generar empatía”
Steve Blank*

Otro canal relevante y tan usado como el buscador web Google, es el presencial, es decir, los eventos y los contactos que tiene cada empresario/emprendedor y a los cuales acuden cuando no encuentran las respuestas que requieren online o cuando necesitan una fuente confiable debido a la importancia de la decisión que deben tomar con dicha información.

Un hallazgo relevante en esta etapa fue que, al ser empresarios y emprendedores con un alto relacionamiento, requieren fuentes de información confiables y ágiles para la toma de decisiones oportunas, ya que en cualquier momento están realizando nuevos negocios y requieren conocimientos específicos que pueden ser desconocidos para ellos en algunas ocasiones.

*“No hay mejor manera de entender las esperanzas, deseos y aspiraciones de aquellos a los cuales se les esta diseñando, que hablar con ellos directamente”
Juliana Sánchez
Creatividad y Desarrollo de Productos y Servicios*

RETO 3. PROPUESTA DE VALOR Y SOLUCIÓN ORIGINAL

Tomando como referencia el arquetipo previamente definido, se diseña una propuesta de valor para atender sus necesidades a partir de un producto o servicio.

Para realizarla, el equipo se basó en lo propuesto por Alexander Osterwalder (2014) en su libro “Diseñando la propuesta de valor” donde convergen los elementos necesarios para la comprensión del negocio. Usando el lienzo de propuesta de valor, se presentan dos áreas, el perfil del cliente, donde se evidencian los atributos y características que serán claves para

el planteamiento del producto o servicio y, por otra parte, el mapa de valor, donde se indica la manera en la cual se creará valor y resolverán las necesidades de los clientes. Una vez se ha llevado a cabo este ejercicio, el resultado es la alineación entre las necesidades de los clientes y el producto o servicio propuesto (Product – Market Fit), lo que permite definir una propuesta de valor idónea a las expectativas del cliente.

Para diligenciar el perfil del cliente, se utilizó el perfil descrito en el arquetipo de cliente, profundizando en sus alegrías o motivaciones, dolores y los trabajos que debe realizar para atender sus actividades relacionadas con la solución propuesta.

En cuanto al mapa de valor, se definen cuales serán las formas de eliminar los dolores de los clientes, de qué manera se creará valor y/o alegría a los clientes y cuales serán los productos o servicios que permitirán diferenciarse de la competencia actual en el mercado.

Mapa de Valor

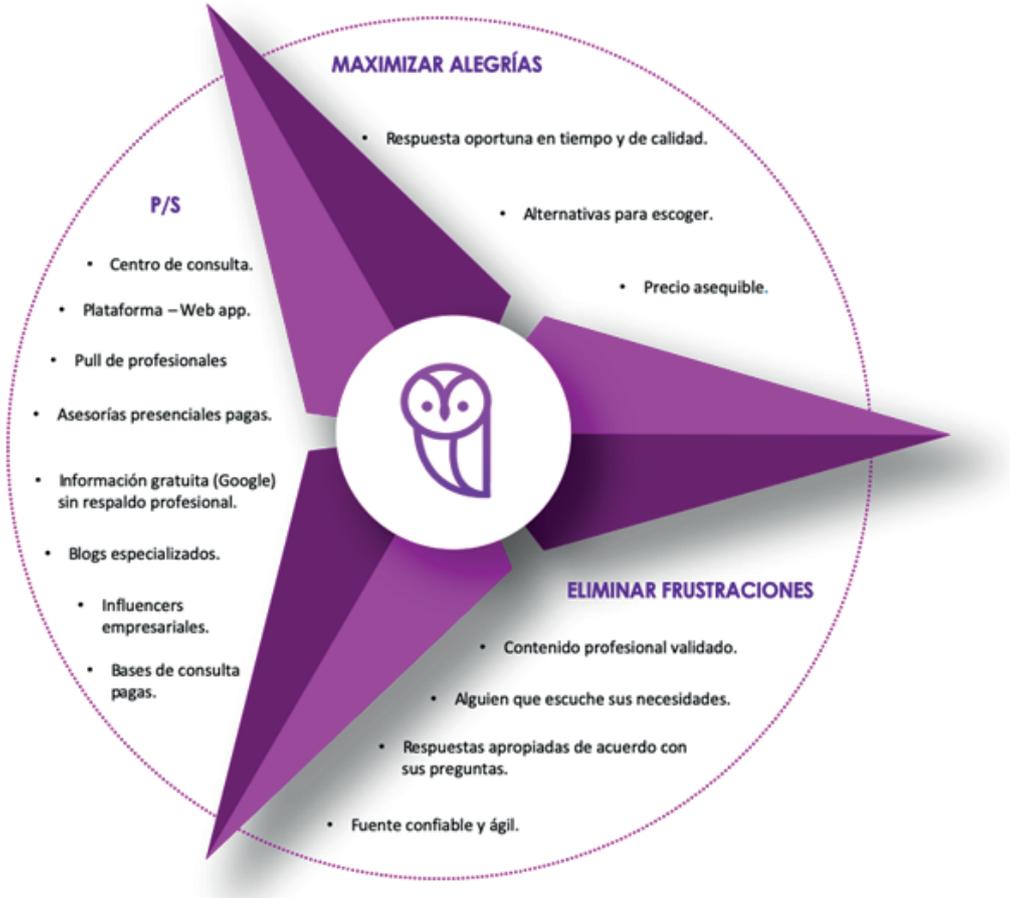


Ilustración 5. Elaboración propia, basada en Lienzo de propuesta de Valor – Infomaker

Perfil del Cliente

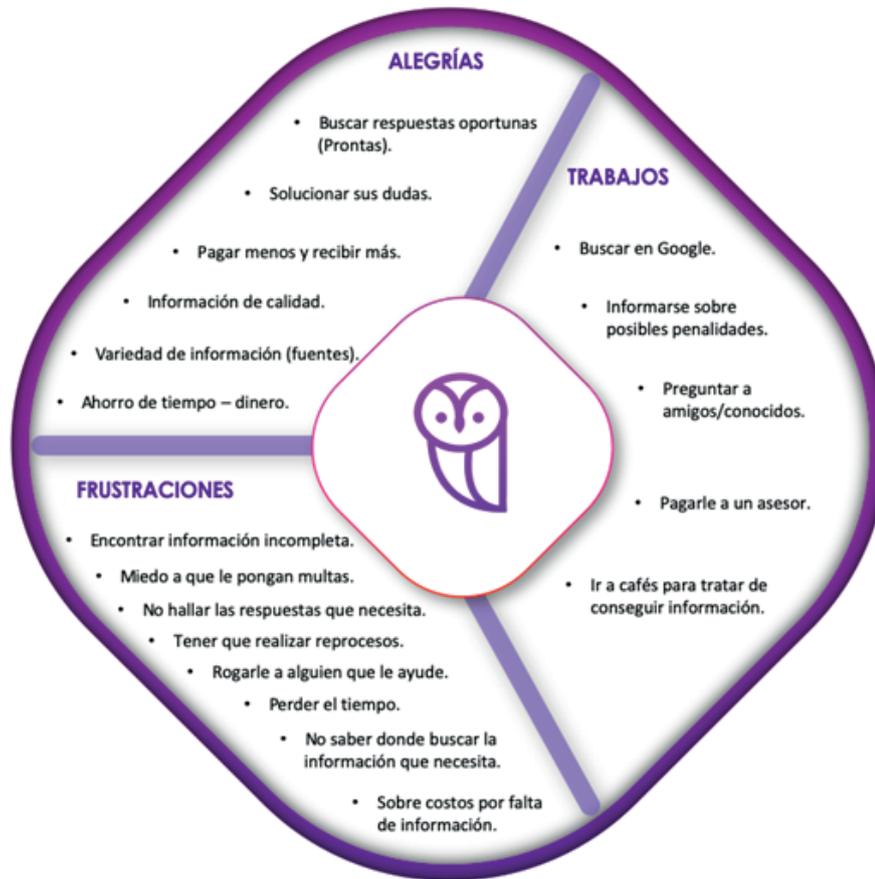


Ilustración 6. Elaboración propia, basada en Lienzo de Propuesta de Valor – Infomaker

Durante el proceso de formulación de la propuesta, se identificaron los tres (3) valores más representativos para los clientes que son primordiales a la hora de buscar información para la toma de decisiones en sus negocios:



Credibilidad - Alternativas - Asequibilidad

- **Credibilidad:** Implica que las fuentes de donde se obtenga la información sean confiables y puedan ser tomadas como un referente válido para tomar decisiones.
- **Alternativas:** Se refiere a la posibilidad de tener más de una fuente para comparar la información disponible y poder emitir un análisis basado en distintas perspectivas.
- **Asequible:** Se refiere a que el acceso a la información no implique incurrir en costos elevados adicionales que afecten la operación o el flujo de la empresa o emprendimiento.

Teniendo en cuenta el ejercicio anterior, se configuro la propuesta única de valor para los clientes de Infomaker:

Infomaker ofrece respuestas oportunas y profesionales a las preguntas y dudas de los emprendedores para favorecer la toma de mejores decisiones en su empresa.

Una vez definida la propuesta de valor, se realizó la revisión de alternativas presentes en el mercado que ofrecen propuestas similares, sin embargo, no resuelven en su totalidad las necesidades de sus clientes.

Las alternativas actuales para hallar información se centran en fuentes gratuitas como buscadores online (Google) y redes sociales que ofrecen una amplia gama de contenido, sin embargo, no se encuentra depurado y se corre el riesgo que la información no sea fiable. La otra alternativa disponible es consultar con amigos o familiares que tengan algún conocimiento relacionado.

Otros servicios disponibles como las asesorías especializadas implican una inversión más alta en tiempo y dinero, sin mencionar que suelen estar enfocadas en empresas con mayor músculo financiero.

¿Quiénes están haciendo algo similar?



Google:

Es la alternativa gratuita para cualquier persona que tiene dudas sobre cualquier tema en general.

Pese a que es una base de datos en teoría ilimitada, no tiene filtros en la información disponible, por lo que las personas pueden obtener distintas fuentes para aclarar sus dudas, sin embargo, no tienen criterios de confiabilidad para clasificar la información y no es posible en la mayoría de los casos, verificar las fuentes.



Las redes sociales:

Las redes sociales suelen ser utilizadas por los empresarios para buscar profesionales o expertos que puedan aclarar dudas, bien sea mediante publicaciones, comentarios o mediante algún contacto directo.

Así cómo es posible encontrar respuestas de personas con el perfil, puede suceder que no se encuentre el perfil necesario o que decida cobrar por su asesoría.

Amigos y/o conocidos:



Cuando el empresario - emprendedor no encuentra la información que requiere en los dos canales anteriores, acude a las personas de su red para consultar con ellos sus dudas.

Si cuenta con contactos expertos en el tema de su interés podrá resolver sus inquietudes, en caso contrario, podrá obtener información errada basada en supuestos sin fundamentos, y en el mayor de los casos bajo paradigmas y sesgos.

“La propuesta de valor se debe validar desde un prototipo funcional que permita la interacción del Cliente – Usuario y sus expectativas frente a la solución”

Alejandro Acosta Gámez

Solución Original

Como resultado de la definición de la propuesta de valor, se desarrolló una idea inicial llamada Business Match, nombre basado en la idea de conectar emprendedores con profesionales, empresas e inversionistas por lo que se quería ser el enlace (match) entre los negocios que se pudieran dar entre cada uno de estos segmentos, logrando así la generación de sinergias para el ecosistema

Durante el desarrollo del proceso de aceleración del proyecto, se identificó que la aceptación por parte de los clientes potenciales era baja debido a falta de claridad en el concepto, impacto o ajuste con sus necesidades. Sin embargo, hubo atributos de la propuesta que funcionaron y se dejaron como punto de partida para la siguiente iteración:

- Modelo basado en economía Colaborativa: La plataforma para conectar perfiles par a par (P2P) se considera la forma más oportuna para ofrecer la solución a los clientes potenciales.
- La oferta de información, posible creación de sinergias y un enfoque a los empresarios y emprendedores nuevos son los elementos que se mantuvieron.



Ilustración 7. Elaboración propia – Solución inicial – Business Match

“El emprendedor debe ser capaz de conectar lo inconexo, y para esto debe preguntar, observar, hablar y experimentar”

*Roberto de la Vega
Gerencia de la Innovación*

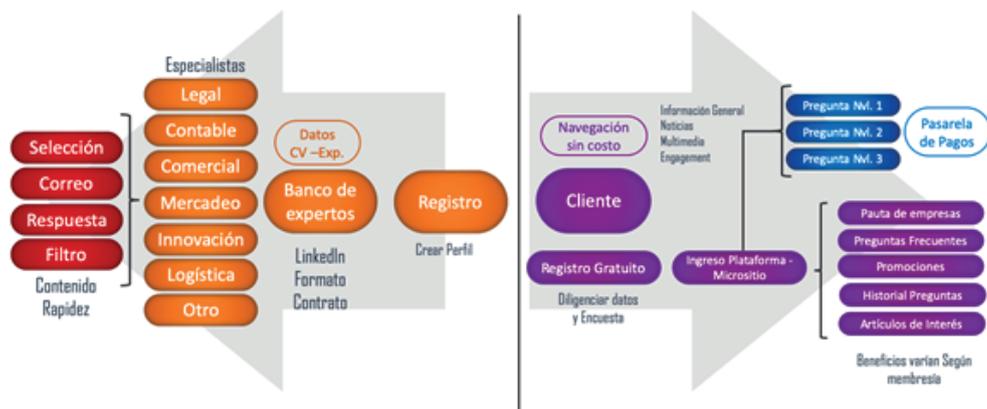
RETO 4. MODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE MONETIZACIÓN

Teniendo en cuenta que la idea Business Match pivoteo³ se planteó una nueva propuesta a partir de las expectativas de los clientes después de validaciones.

Retomando el análisis planteado en los retos anteriores, se evidenció que no existe actualmente una propuesta que le permita al nuevo empresario acceder a información confiable y oportuna, salvo que incurra en un servicio de asesoría/consultoría (de mayor costo en tiempo y dinero) o utilice una alternativa gratuita no verificada (Como Google o consejos de sus conocidos).

En Colombia, se identifica que la forma de acceder a información es mediante conocidos, referidos o pagando algún servicio costoso, lo cual no es garantía de obtener un buen resultado.

Como resultado de lo anterior, se propuso la siguiente solución que será el punto de partida para el desarrollo del prototipo funcional:



Se plantean dos escenarios diferentes, el back que corresponde al acceso y servicio ofrecido a los expertos que serán los encargados de atender las preguntas de los empresarios/emprendedores. Estos deben realizar un registro, validar su información con su perfil de LinkedIn y seleccionar una categoría. Una vez aprobado, se le enviarán correos con las preguntas y mediante un filtro se validarán sus respuestas, previo al envío a los clientes.

³ Pivotear: Término acuñado por Eric Ries en su Libro, *The Lean Startup* (2009), el cual consiste en utilizar la experiencia reciente de la empresa para poder determinar un nuevo camino o dirección para su próximo paso, es decir, poder cambiar su estrategia de negocios para compensar las nuevas condiciones del mercado.

Por otra parte, en el front, los clientes pueden realizar una navegación sin costo, donde podrán consultar información en general, noticias y contenido multimedia. Por otra parte, podrá realizar su registro gratuito, acceder a un micrositio donde podrá ingresar sus preguntas de acuerdo con el nivel de dificultad y realizar el pago mediante una pasarela asociada. Adicionalmente, podrá consultar en su sitio preguntas frecuentes, su historial, artículos de interés, pauta y beneficios de empresas aliadas.

Modelo de Negocio

Durante las validaciones, se identificó que más que requerir un nuevo medio para conectar a los actores del ecosistema emprendedor, es necesario encontrar una forma de atender sus necesidades prioritarias para el ejercicio de su empresa, en especial, aquellas que afectan su operación.



<p>CANALES</p> <p>03</p>	<p>Call Center</p> <p>Chat</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Plataforma</p>
<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>04</p>	<p>Garantías</p> <p>Membresía</p> <p>Cupones</p> <p>Promociones</p> <p>Artículos de interés</p>
<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>05</p>	<p>Suscripciones</p> <p>Paquetes (Bolsas de preguntas)</p> <p>Servicios especializados</p> <p>Pautas</p> <p>Membresías</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>06</p>	<p>Plataforma web</p> <p>Desarrollador</p> <p>Fuerza Comercial</p> <p>Aliados (Especialistas)</p>
<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>07</p>	<p>Filtro de Contenido</p> <p>Filtro de recepción de correos</p> <p>Relacionamiento con aliados especialistas</p> <p>Seguimiento a tiempos de respuesta</p> <p>Soporte a la plataforma</p>
<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>08</p>	<p>Aliados especialistas</p> <p>Aliados de Interés (Promociones y beneficios para clientes)</p> <p>Proveedores de artículos de interés</p> <p>Proveedores de pasarelas de pagos.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>09</p>	<p>Mantenimiento de la plataforma</p> <p>Servicio de Call Center</p> <p>Chat virtual – estrategias de Mailing</p> <p>Pasarela de pagos</p> <p>Comisión Aliados especialistas</p>

Modelo de Monetización

Para el desarrollo y escalabilidad del proyecto se proponen 3 fuentes de ingresos para la etapa inicial y una cuarta para cuando el modelo se encuentre más desarrollado:

1. Servicio estándar - Preguntas:

Es la venta del servicio de preguntas para clientes de forma regular. Cada cliente adquiere el servicio, recibe una clave y realiza su pregunta por la plataforma. Esta pregunta es enviada a los especialistas de Infomaker, se depuran y se envían dos (2) respuestas al cliente.

2. Afiliación Premium:

Similar al servicio anterior, esta membresía de pago mensual ofrece beneficios adicionales sobre el servicio estándar. El cliente obtiene descuentos sobre las tarifas básicas y la posibilidad de acceder al club de beneficios Infomaker con descuentos de marcas exclusivas asociadas a Infomaker.

3. Pauta:

Se ofrece el servicio de pauta a empresas que tengan productos o servicios ligados a las necesidades de los clientes (Comida, papelerías, desarrollo de software, etc.) por un fee anual que les permita aparecer en la plataforma para aumentar su visibilidad y en los boletines mensuales con sus descuentos y ofertas para generar tracción y posicionamiento.

4. Datos (en una segunda fase):

Con los datos obtenidos de la operación de Infomaker se pueden generar estadísticas e informes relevantes para actores del sector emprendedor del país y empresarios interesados.

ACTUALMENTE

Servicio Estándar - Preguntas

Según complejidad cada pregunta cuesta:

Nivel 1: \$4.900 COP
 Nivel 2: \$7.500 COP
 Asesoría: \$14.900 COP

ACTUALMENTE

Afiliación Premium

\$9.900 COP/mes

Con esta afiliación, el cliente obtiene descuentos en las tarifas estándar:

Nivel 1: \$4.200 COP
 Nivel 2: \$6.400 COP
 Asesoría: \$12.700 COP

ACTUALMENTE

Pauta

Fee anual por pautar en la plataforma y aparecer en los boletines mensuales con su oferta de descuentos

PROXIMAMENTE

DATOS

Contenido y data relevante para el sector de emprendimiento.

Cifras, estadísticas y análisis del sector.

Ilustración 9. Modelo de monetización Infomaker

Versión Beta

Teniendo en cuenta la solución original mapeada anteriormente (Ver ilustración 9), se desarrolló una versión beta de la página, donde se crearon dos botones, uno de registro para captar datos y poder enviar la invitación a la nueva versión, y un botón de preguntas, donde el cliente podía ingresar su pregunta y simular la interacción que podría recibir con el servicio una vez terminado.

← → ↻ 🏠 No es seguro | infomaker.com.co ☆

INFOMAKER

Inicio Ingreso Contacto

Nuestra plataforma te brindará las respuestas e información que requieres para que tu negocio se desarrolle de la mejor manera. Inscríbete y haz parte de esta experiencia.

REGÍSTRATE

PREGÚNTANOS

Ilustración 10. Versión Beta InfoMaker

“Las alianzas y las redes estratégicas pueden ayudar a las empresas a desarrollar recursos y capacidades que son difíciles de imitar y conducen a una ventaja competitiva”

*Gastón Vega
Estrategia Contemporánea*

RETO 5. DESARROLLO DEL PROTOTIPO FUNCIONAL

A partir de la solución planteada, las validaciones y hallazgos obtenidos a lo largo del proceso, se procede a realizar un prototipo funcional que permita la interacción entre el usuario y lo planteado, para determinar nuevos aprendizajes y ajustes.

Durante la validación funcional de este producto digital, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Los emprendedores y empresarios requieren apoyo para consolidar la operación de su negocio.
- La financiación hace parte de las necesidades de los emprendedores pero no es la única forma de apoyo que necesitan.
- Obtener información a tiempo podría haber evitado sobre costos o malas decisiones en el pasado.
- Acceder a servicios de asesoría o consultoría en etapas tempranas aún cuando es necesario resulta costoso y no todos pueden adquirirlos.
- Los inversionistas tienen sus propios portafolios de inversión.
- Los freelancers usan otras redes para posicionarse como LinkedIn o Workana.

Bajo el acompañamiento recibido durante la clase de Trabajo de Grado y teniendo en cuenta el nombre inicial del proyecto “Business Match” se realizó una nueva validación para la creación de un nuevo nombre más acorde con la nueva propuesta obtenida desde los hallazgos de acceso a información.

Se realizaron 100 encuestas para definir el nuevo nombre y algunos atributos asociados a la marca obteniendo el siguiente resultado:



Ilustración 11 Logo Infomaker

INFOMAKER se crea bajo el concepto de una plataforma de economía colaborativa que busca facilitar el acceso a la información para la toma de decisiones que apoyen la operación y el crecimiento de las empresas nacientes.

El nombre InfoMaker, surge luego de un análisis de mercado para validación de marca con 104 encuestas donde se validaron 10 alternativas asociadas con la perspectiva de cual nombre asociaban con un proveedor de información:

1. De acuerdo al problema anterior, expresado por un grupo de nuevos empresarios en Bogotá, ¿Cuál de los siguientes nombres se adecúa mejor a una solución?



Base: 104

InfoTank	15 %
InfoMaker	18 %
Cavallo	4 %
InfoSpot	12 %
Fasti	4 %
TuOpción	9 %
TuInfo	12 %
Instainfo	9 %

1. ¿Cuáles de estas herramientas considera usted que hicieron falta en el momento de crear su empresa ?



Base: 104

Financiación	41 %
Legales	43 %
Desarrollo de producto o servicio	14 %
Validación de mercado	43 %
Contables	30 %
Procesos	25 %
Información para crear empresa	27 %
Otro (especifique)	2 %

Ilustración 12 Encuesta Validación de marca

El logo de InfoMaker es un Búho porque es el animal que representa la sabiduría, la visión e intuición, que deben ser el enfoque para lograr convertir los emprendimientos en negocios rentables y exitosos. El morado representa la creatividad, confianza y elegancia, los cuales son atributos que InfoMaker tiene en sus servicios y relacionamiento con sus clientes.

Para desarrollar el prototipo se tuvo en cuenta el lienzo de la propuesta de valor y los insights obtenidos por parte de los empresarios respecto a sus experiencias pasadas en la forma en que acceden a información para tomar decisiones estratégicas.

Durante esta etapa del proceso, se identificó lo siguiente:

- Los empresarios/emprendedores han incurrido en sobre costos por adquirir servicios que no ayudaron a solucionar sus dudas.
- Algunos empresarios confían más en sus conocidos que en lo que encuentran en buscadores o redes sociales debido a que no provienen de fuentes con algún tipo de respaldo.
- Los servicios de asesoría pueden ser buenos para solucionar sus dolencias, pero tardan demasiado y requieren tomar decisiones de forma rápida.
- Los empresarios no usan un único canal para acceder a información, suelen buscar al menos dos fuentes diferentes para comparar.

Considerando lo anterior, y aprovechando los aprendizajes e insights de los retos anteriores, se realizó la página web:

Link de Acceso a la página

<http://infomaker.com.co>

Desde dicho portal se ofrece la posibilidad de consultar los servicios que se ofrecen, a quien van dirigidos y un formulario de registro para poder acceder al contenido disponible.

El portal se realizó con WIX y se realizó la compra del dominio a través de Colombia Hosting.

RETO 6. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE VENDIBLE

Luego de realizar el prototipo y a partir de los hallazgos y ajustes obtenidos durante la validación con clientes potenciales (10), se ajustó la plataforma web incluyendo una pasarela de compras y nuevas secciones para el desarrollo del servicio.

El diseño de la plataforma esta estructurado para facilitar la navegación de los visitantes, enfocándose en la solución propuesta en los retos anteriores.

Para lograr esto, la página muestra cuatro pestañas de fácil usabilidad, de las cuales tres están enfocadas en el Core del negocio (Emprendedores y empresarios nacientes) y una con enfoque en los especialistas que trabajarán de la mano con el equipo de Infomaker para ofrecer las mejores respuestas.

La arquitectura del sitio se estableció de la siguiente manera:

1.Servicios:

Muestra con claridad los atributos de la propuesta de valor (pensando en ayudarle a comprender al usuario los beneficios que puede obtener al acceder al servicio de Infomaker). Adicional a esto, se muestran las diferentes alternativas de servicio:

- Pregunta Gratuita: Para la primera vez que el usuario acceda y pueda obtener una muestra de la calidad del servicio y la experiencia de uso.
- Preguntas de Complejidad 1: Son preguntas concretas que pueden ser resueltas rápidamente por los especialistas de Infomaker.
- Preguntas de Complejidad 2: Son preguntas que requieren un análisis adicional por parte de los especialistas (Puede ser información o datos específicos de la empresa del cliente).
- Preguntas de Complejidad Asesoría: Esta pregunta requiere una sesión de trabajo o contacto directo con el cliente para comprender el escenario y poder ofrecer una respuesta apropiada.
- Membresía Premium: Es la membresía de Infomaker que permite acceder al club de beneficios y obtener tarifas preferenciales en todos los servicios.



2. Registro:

Esta página se utiliza para obtener los datos de entrada del cliente, es el primer punto de contacto. Los datos obtenidos permitirán segmentar al cliente y comprender sus necesidades.

Es un formato simple y solicita información puntual, no extensa ni invasiva.

Gracias a la política de protección de datos, esta información se puede capturar para que los leads que se obtienen por el formato gratuito puedan convertirse en clientes que adquieran los demás servicios.

| REGÍSTRATE |

Nombre y Apellido

Nombre de tu empresa o razón social

Nit o RUT

Teléfono de contacto

Correo Electrónico

Dirección

Si ya creaste empresa, menciona la cantidad de meses desde su creación

¿Cómo nos encontraste?

¿En cuál de estas disciplinas consideras que requieres mayor apoyo para resolver las problemáticas de tu empresa?

Quiero recibir boletines informativos y artículos de interés relacionados con las empresas

Estoy de acuerdo con los términos y condiciones

[Haz click aquí para conocer](#)

Términos y condiciones y política de privacidad de datos

3. Tus Preguntas:

Cuando un cliente es creado, recibe un código de usuario con el cual puede hacer sus preguntas de manera sencilla, ingresando a esta pestaña.

En esta página hay 3 tipos de preguntas definidas por el equipo de InfoMaker con tres grados de complejidad. La explicación y definición de estas siempre estará contigo a la plataforma de preguntas para que los usuarios siempre tengan claridad del alcance de su pregunta. Esto para evitar confusiones de carácter operativo y de promesa de valor hacia el cliente.

Tanto la sección de registro, como la sección de preguntas, ofrecen información importante para desarrollar, en conjunto con el equipo de Infomaker, artículos de interés sobre el mercado de los empresarios y emprendedores nacies.



¡ PREGUNTAS !

Código asignado

Nivel de complejidad

Área o disciplina a la que pertenece tu pregunta

Pregunta

Ten en cuenta antes de hacer una pregunta:



Grado de complejidad 1

Son preguntas concretas que pueden ser resueltas rápidamente por nuestros especialistas.



Grado de complejidad 2

Son preguntas que no pueden ser resueltas únicamente con información secundaria y requiere un análisis del especialista.



Grado de complejidad 3 - Asesoría

Es una pregunta que no puede ser atendida de manera virtual. Requiere de sesiones de trabajo para analizar y estructurar un resultado acorde a sus necesidades.

4. Botón Equipo:

Este botón se encuentra ubicado en la parte inferior de la página con el fin de no confundir el acceso con los clientes, ya que es de uso exclusivo para los especialistas que quieran vincularse al equipo de Infomaker.



[INICIO](#) [SERVICIOS](#) [REGISTRO](#) [TUS PREGUNTAS](#) [CONTACTO](#)



**VINCÚLATE
Y HAZ PARTE DE NUESTRO
EQUIPO DE ESPECIALISTAS**

Si quieres hacer parte de nuestra red de especialistas y generar ingresos en tus tiempos libres, compartiendo tu conocimiento con emprendedores que lo necesitan, puedes diligenciar el siguiente formulario para que nuestro equipo comience con tu proceso de registro. De ser aprobado, un agente te estará contactando para explicarte en detalle el proceso.

Nombre y Apellido	<input type="text"/>
Profesión	<input type="text"/>
Especialidad (si aplica)	<input type="text"/>
Teléfono de contacto	<input type="text"/>
Comeo Electrónico	<input type="text"/>
Ciudad de residencia	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Adjuntar cédula, RUT y diploma profesional	<input type="text" value="Elegir archivos"/> No se eligió archivo
	<input type="button" value="Enviar"/>

[Términos y condiciones y política de privacidad de datos](#)

RETO 7. MODELO FINANCIERO

Para el desarrollo del modelo de negocio, se tomó la decisión de plasmar el proyecto en dos etapas clave: la primera era la de construir una plataforma base que sirviera como insumo para la ejecución de la prueba piloto (teniendo en cuenta, que esta sería completamente funcional, pero con limitaciones tecnológicas) y una segunda etapa, usando la base ya creada con aprendizajes y ajustes, pero llevándola a un desarrollo tecnológico completo.

Es importante resaltar que la inversión incluye el desarrollo de la plataforma y todos los gastos asociados para tener disponible el servicio hacia el cliente final durante el primer año. A partir del segundo año, la operación debe asumir los gastos para la disponibilidad del servicio.

INVERSIÓN ETAPA 1 PRIMER AÑO (NOV-DIC 2019)		INVERSIÓN ETAPA 2 PRIMER AÑO (ENE-DIC 2020)	
Contador	400.000	Contador	6.000.000
plataforma base	456.252	plataforma MEJORADA	4.269.588
alojamiento servidor	769.000	alojamiento servidor	4.614.000
dominio	79.900	dominio	95.000
Hosting	182.469	Hosting	300.000
Mailing	300.000	Mailing	1.920.000
1 persona filtros preguntas	1.500.000	1 persona filtros preguntas	18.000.000
personal 2	-	personal 2	13.311.000
personal 3	-	personal 3	6.000.000
Campañas /Pauta en redes	725.000	Campañas /Pauta en redes	5.200.000
Diseño campañas	500.000	Diseño campañas	3.000.000
Diseño mailing	31.000	Diseño mailing	186.000
Equipos comp	1.590.000	Equipos comp	3.180.000
Hootsuite	200.000	Hootsuite	1.200.000
Celular+sim	711.800	Celular+sim	2.765.200
TOTAL INVERSIÓN	7.445.421	TOTAL INVERSIÓN	70.040.788

Ilustración 13 Elaboración propia – Tabla de inversión años 1-2 Infomaker

El enfoque del modelo de negocio está direccionado a crecer proporcionalmente a la captación de clientes. Esto, debido a que el propósito del negocio es masificar información oportuna a un mercado creciente.

Para esto, es indispensable resaltar que el presupuesto tiene un enfoque en posicionamiento de marca, ya que de esta forma podremos generar credibilidad en nuestro servicio. Teniendo en cuenta lo mencionado y tomando como punto de partida la captación de usuarios que requiere Infomaker, se desarrolló una proyección de clientes por tipo de servicio, la cual tiene inicio en el mes de noviembre con una proyección a 5 años.

Para desarrollar un modelo de negocio atractivo para los clientes, según las entrevistas realizadas a más de 48 empresarios nacientes, el 95% de estos solicitaban tener siempre una muestra gratuita del servicio y más del 65% daban la opción de adquirir un plan Premium. Es por eso que se determinó ofrecer un mismo servicio, pero con 8 variaciones que desde la perspectiva del cliente son 8 servicios que le permiten ajustar su necesidad y presupuesto.

	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
VOLUMEN	AÑO 1													
Gratis	28	45	85	120	165	165	198	239	290	345	400	465	528	650
Nivel 1	14	15	21	28	42	43	52	61	78	105	128	154	186	216
Nivel 2	7	6	10	15	21	21	23	33	40	58	71	85	101	121
Asesoría	2	2	3	5	10	12	15	20	22	20	25	28	38	48
Pauta y convenios	1	2	4	8	9	9	12	15	18	18	20	24	27	30
Pago premium	1	1	10	22	35	36	58	70	88	108	121	134	153	165
Nivel 1 Premium	3	6	33	76	105	105	152	210	256	314	360	399	472	498
Nivel 2 Premium	1	2	13	25	34	35	50	69	86	105	120	130	152	165
Nivel Asesoría Premium	-	1	3	7	8	8	11	17	25	30	37	39	43	50

Ilustración 14. Elaboración propia- Tabla de clientes estimados por mes y tipo año 1

Debido a que un mismo cliente puede tomar más de un servicio para complementar sus requerimientos, no se puede totalizar la cantidad de clientes. Es por eso que se presentan por cada servicio

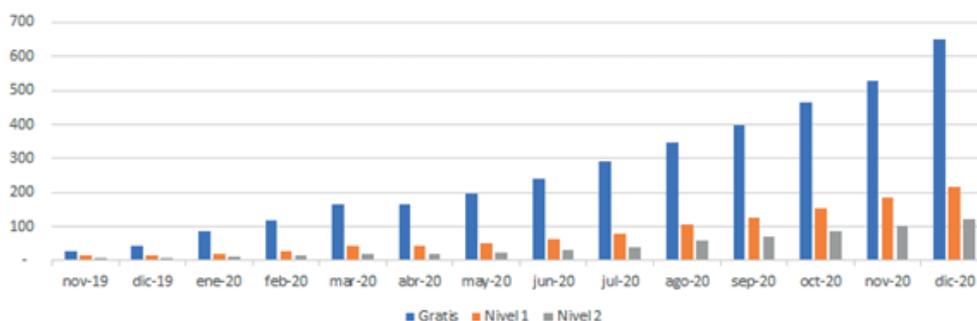


Ilustración 15 Elaboración propia– Volumen de usos por servicios año 1

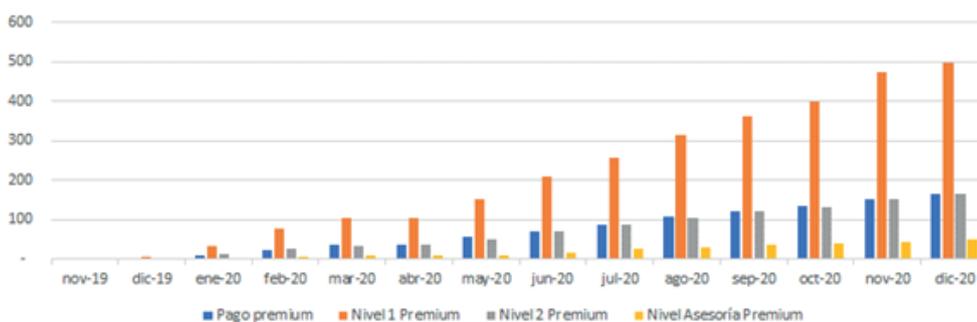


Ilustración 16 Elaboración propia – Volumen de usos por servicios Premium año 1

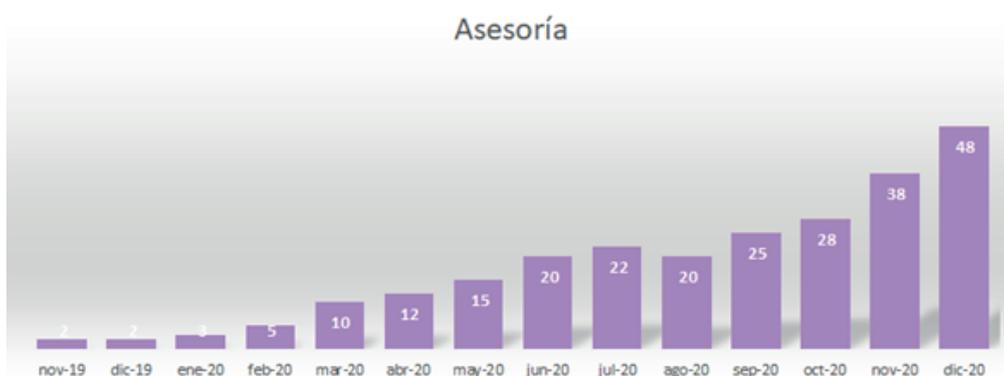


Ilustración 17 Elaboración propia – Volumen de usos por servicios asesoría año 1

En las ilustraciones 15, 16 y 17, se muestra el comportamiento de los usos por cada servicio ofrecido a lo largo del primer año.

A continuación, se muestra la proyección de cantidad de usos por servicio en los próximos cinco años.

	Prueba Piloto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gratis	73	3.650	11.820	19.012	24.111	30.579
Nivel 1	29	1.114	4.427	8.260	11.021	13.978
Nivel 2	13	599	2.480	4.670	6.232	7.903
Asesoría	4	246	1.297	2.866	3.825	4.851
Pauta y convenios	3	16	68	151	201	255
Pago premium	2	1.000	2.951	5.136	6.853	8.691
Nivel 1 Premium	9	2.980	7.280	11.084	14.790	18.758
Nivel 2 Premium	3	984	2.951	5.183	6.916	8.771
Nivel Asesoría Premium	1	278	1.176	2.494	3.328	4.221

Ilustración 18. Elaboración propia- Usos por servicio anual

Se puede apreciar cómo a lo largo del tiempo, el servicio premium comienza a tomar relevancia, permitiendo que sea más usado por los clientes, debido a los beneficios en descuento que ofrece.

Los crecimientos presentan un volumen importante y muy superior al del año inmediatamente anterior. Para esto, es importante tener en cuenta que no cumplen a un número determinado de clientes, sino de preguntas. Por ejemplo, un cliente puede hacer 5 preguntas de nivel 1, 3 preguntas de nivel 2 y una pregunta de asesoría.

De esta manera, la estrategia se concentrará, no solo en captar cantidad de clientes, sino también en aumentar el ticket promedio de cada uno, logrando que adquieran más servicios

Adicional a los clientes que son producto del objetivo del negocio, también se encontró otra forma de monetizar y es ofreciendo pauta de otras empresas que están interesadas en este mercado y con las que se pueden hacer convenios para generar tráfico a sus negocios. Este servicio tiene como objetivo, sostener y subsidiar los principales servicios del negocio para poder sostener los precios bajos a los clientes de Infomaker.

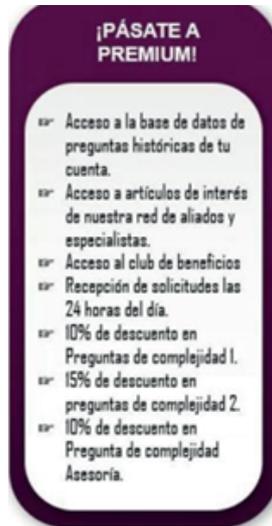


Ilustración 19. Elaboración propia. Proyección incremento pauta empresas aliadas por mes

Para la construcción de las proyecciones de ingresos, se tomó como punto de partida los precios estimados por servicio según encuesta realizada en agosto de 2019 donde la mayoría de encuestados (67/100) llegaron a la siguiente definición de precios:

Use HAZ TU PRUEBA o COMPLETAMENTE GRATIS	PREGUNTA NIVEL DE COMPLEJIDAD 1	PREGUNTA NIVEL DE COMPLEJIDAD 2	PREGUNTA NIVEL DE COMPLEJIDAD ASESORÍA
GRATIS	\$4,900 COP C/U	\$7,500 COP C/U	\$14,900 COP C/U
Haz click aquí y comienza ahora	Haz click aquí y comienza ahora	Haz click aquí y comienza ahora	Haz click aquí y comienza ahora

El nivel **PREMIUM** se estimó en 9,900 IVA incluido, dejando los siguientes beneficios para aquellos que lo compraran:



Posterior a eso, se tomaron los volúmenes de usos de cada servicio, sumado a los precios establecidos después de validarlos, para así estimar las ventas mensuales durante cinco años:

PRECIOS UNT	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Gratis	-	-	-	-	-
Nivel 1	4.118	4.262	4.411	4.565	4.725
Nivel 2	6.303	6.523	6.751	6.988	7.232
Asesoría	12.521	12.959	13.413	13.882	14.368
Pauta y convenios MES	252.017	277.218	304.940	335.434	368.978
Pago premium	8.319	8.611	8.912	9.224	9.547
Nivel 1 Premium	3.706	3.836	3.970	4.109	4.253
Nivel 2 Premium	5.357	5.545	5.739	5.940	6.147
Nivel Asesoría Premium	11.269	11.663	12.072	12.494	12.931

Ilustración 20. Elaboración propia – Precios por servicio con proyección a 5 años

	VENTAS AÑO 1													
	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Gratis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nivel 1	57.647	61.765	86.471	115.294	172.941	177.059	214.118	251.176	321.176	432.353	527.059	634.118	765.882	889.412
Nivel 2	44.118	37.815	63.025	94.538	132.353	132.353	144.958	207.983	252.101	365.546	447.479	535.714	636.555	762.605
Asesoría	25.042	25.042	37.563	62.605	125.210	150.252	187.815	250.420	275.462	250.420	313.025	350.588	475.798	601.008
Pauta y convenios año	252.017	504.034	1.008.067	2.016.134	2.268.151	2.268.151	3.024.202	3.780.252	4.536.303	4.536.303	5.040.336	6.048.403	6.804.454	7.560.504
Pago premium	8.319	8.319	83.193	183.025	291.176	299.496	482.521	582.353	732.101	898.487	1.006.639	1.114.790	1.272.857	1.372.689
Nivel 1 Premium	11.118	22.235	122.294	281.647	389.118	389.118	563.294	778.235	948.706	1.163.647	1.334.118	1.478.647	1.749.176	1.845.529
Nivel 2 Premium	5.357	10.714	69.643	133.929	182.143	187.500	267.857	369.643	460.714	562.500	642.857	696.429	814.286	883.929
Nivel Asesoría Premium	-	11.269	33.807	78.882	90.151	90.151	123.958	191.571	281.723	338.067	416.950	439.487	484.563	563.445
TOTAL VENTAS	403.618	681.193	1.504.063	2.966.055	3.651.244	3.694.080	5.008.723	6.411.634	7.808.286	8.547.324	9.728.462	11.298.176	13.003.571	14.479.122

Ilustración 21. Elaboración propia – Proyección ventas año 1

En el primer año se esperan niveles de venta no mayores a 14 millones mensuales, debido a que es un año de ajustes, de adaptaciones y aprendizajes, esperando ajustar el modelo en los años siguientes:

VENTAS POR AÑO COP						
	PILOTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gratis	-	-	-	-	-	-
Nivel 1	119.412	4.587.059	18.228.758	34.010.751	45.381.391	57.554.577
Nivel 2	81.933	3.775.210	15.629.817	29.434.252	39.274.855	49.810.012
Asesoría	50.084	3.080.168	16.244.722	35.889.308	47.887.996	60.733.558
Pauta y convenios año	756.050	48.891.261	204.353.694	455.656.989	607.994.461	771.083.986
Pago premium	16.639	8.319.328	24.546.615	42.728.098	57.013.165	72.306.479
Nivel 1 Premium	33.353	11.043.529	26.977.562	41.077.581	54.810.839	69.513.396
Nivel 2 Premium	16.071	5.271.429	15.806.532	27.766.731	37.049.840	46.988.155
Nivel Asesoría Premium	11.269	3.132.756	13.253.763	28.107.782	37.504.913	47.565.298
TOTAL VENTAS	1.084.811	88.100.739	335.041.463	694.671.491	926.917.460	1.175.555.462

Ilustración 22. Elaboración propia – Proyección ventas a 5 años

A partir del segundo año, se espera, no solamente dar resultados positivos en cuanto a Estado de Resultados (ver tabla PyG a continuación), sino también comenzar a tener un nivel de ventas relevante para la operación del negocio. El año 2 podría ser el año más importante, ya que es el punto de partida del crecimiento exponencial pretendido.

PYG ANUAL COP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	1.084.811	88.100.739	335.041.463	694.671.491	926.917.460	1.175.555.462
COSTOS	301.809	22.990.452	93.254.109	190.336.931	256.876.433	333.086.204
UTILIDAD BRUTA	783.002	65.110.288	241.787.355	504.334.560	670.041.027	842.469.258
Margen Bruto	72%	74%	72%	73%	72%	72%
GASTO DE VENTAS	3.499.169	19.280.200	23.611.660	29.025.050	43.844.408	54.411.740
UTILIDAD COMERCIAL	- 2.716.167	45.830.088	218.175.694	475.309.511	626.196.619	788.057.519
Margen comercial	-250%	52%	65%	68%	68%	67%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.900.000	43.311.000	133.972.128	221.880.092	299.776.495	413.799.789
EBITDA	- 4.616.167	2.519.088	84.203.566	253.429.419	326.420.125	374.257.729
Margen EBITDA	-426%	3%	25%	36%	35%	32%
OTROS INGRESOS	1	90	234	378	522	666
OTROS EGRESOS	6.509	528.604	2.010.249	4.168.029	5.561.505	7.053.333
DEPRECIACION	88.333	1.236.667	2.153.889	3.434.444	3.990.000	4.678.889
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	- 4.711.008	753.907	80.039.663	245.827.323	316.869.142	362.526.173
IMPUESTO DE RENTA	-	3.396.614	26.413.089	81.123.017	104.566.817	119.633.637
	0	0	0	0	-	0
UTILIDAD NETA	- 4.711.008	- 2.642.707	53.626.574	164.704.307	212.302.325	242.892.536
Margen Neto	-434%	-3%	16%	24%	23%	21%

Ilustración 23 Elaboración propia – P. y G. a 5 años

Debido al volumen de preguntas que se espera para el año 2, es importante desarrollar la tecnología suficiente que soporte dicho tráfico y el personal que pueda manejarla carga de solicitudes. Es por eso, que los costos para este año son 4 veces mayores que el año 1.

Viéndolo de esta manera, la inversión comienza a dar un retorno a partir del mes 14 ya que el año "0" es de solo dos meses.

En el tema de capacidad de respuesta, asociada a los gastos de la operación, se definió que un colaborador (Encargado de procesar preguntas), puede procesar hasta 11,000 preguntas al año. Por lo que se definió la cantidad de colaboradores en ese rubro de la siguiente manera:

	Prueba Piloto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CANTIDAD DE PREGUNTAS A PROCESAR	134	10.851	34.381	58.706	77.076	97.751
CANTIDAD PREGUNTAS X COLABORADOR DIARIA	34	34	34	34	34	34
X MES	816	816	816	816	816	816
X AÑO	9.792	9.792	9.792	9.792	9.792	9.792
CANT. COLABORADORES REQUERIDOS	0	1	4	6	8	10

Ilustración 24. Elaboración propia Procesamiento de preguntas por año

Basado en lo mencionado con anterioridad y teniendo en cuenta el flujo de caja de tesorería de lo que va a ser el negocio, se hace un análisis de retorno sobre la inversión, donde se logra, en cinco años, tener una rentabilidad superior a la tasa esperada de retorno por los accionistas (10%).

FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE CAJA						
Ingresos por Ventas	1.084.811	88.100.739	335.041.463	694.671.491	926.917.460	1.175.555.462
Otros Ingresos	1	90	234	378	522	666
Aportes de Capital	7.445.421	70.040.788	-	-	-	-
Total Ingresos	8.530.233	158.141.617	335.041.697	694.671.869	926.917.982	1.175.556.128
EGRESOS DE CAJA						
Gastos Pagados del Periodo	5.707.487	86.110.256	252.848.146	445.410.101	606.058.840	808.351.066
Compra Activos (CAPEX)	2.046.252	9.649.588	10.200.000	5.900.000	5.400.000	8.900.000
Impuestos	-	3.396.614	26.413.089	81.123.017	104.566.817	119.633.637
Otros	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	7.753.739	99.156.458	289.461.234	532.433.118	716.025.657	936.884.703
Flujo del Periodo	776.494	58.985.160	45.580.463	162.238.751	210.892.325	238.671.425
Caja Acumulada	776.494	59.761.654	105.342.117	267.580.868	478.473.193	717.144.618
EGRESOS	- 7.445.421	- 70.040.788	-	-	-	-
INGRESOS	- 4.622.675	- 1.406.040	55.780.463	168.138.751	216.292.325	247.571.425
NETO	- 12.068.096	- 71.446.828	55.780.463	168.138.751	216.292.325	247.571.425

Ilustración 25 Elaboración propia – Flujo de caja a 5 años

TIR	113%
VNA	396.857.875
TASA INTERES	10%

RETO 8. TRACCIÓN

Para el proceso de tracción de InfoMaker, se habilitaron los siguientes canales con el propósito de conectar con los clientes potenciales:

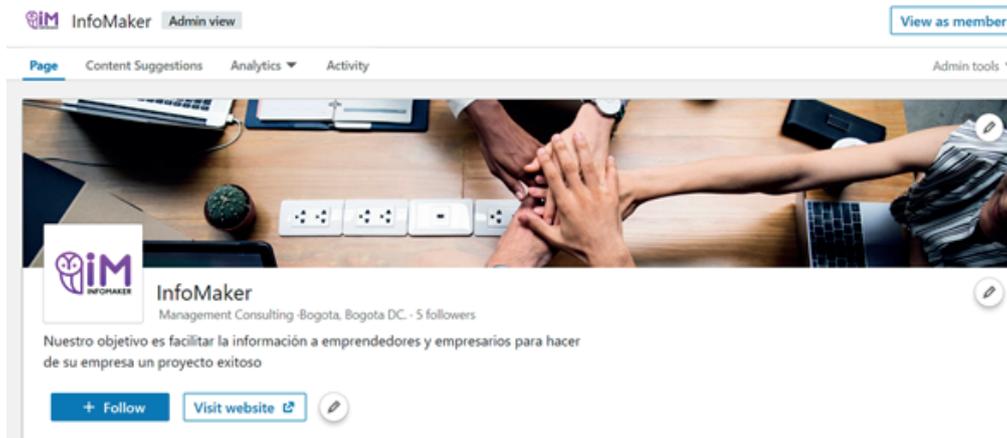
- Página Web
- Redes Sociales: Facebook y LinkedIn
- WhatsApp
- Email

Toda la operación se realiza en la página web, www.infomaker.com.co, donde los clientes pueden acceder, registrarse y adquirir el servicio por preguntas o una membresía para acceder a beneficios adicionales.

Para atraer clientes en esta primera etapa del proceso de tracción, se realizó el pago de pauta en Facebook logrando crear una comunidad inicial de 197 personas (likes).



Al cierre de este documento, se realizó la apertura de la página de LinkedIn:



Como resultado de este primer ejercicio de tracción, se logró obtener los siguientes resultados:

Afiliación a Membresía: 9

Preguntas Nivel 1: 14

Preguntas Nivel 2: 8

Preguntas Nivel Asesoría: 1

Estos resultados permiten evidenciar una validación del modelo y se espera que para una segunda etapa se pueda profundizar en la validación de atributos de la plataforma como la usabilidad y la posibilidad de desarrollar una aplicación como complemento a la plataforma web.

Al finalizar el ejercicio, se tendrá el soporte de ingresos por el total de las transacciones realizadas o el documento soporte equivalente (Intención de compra).

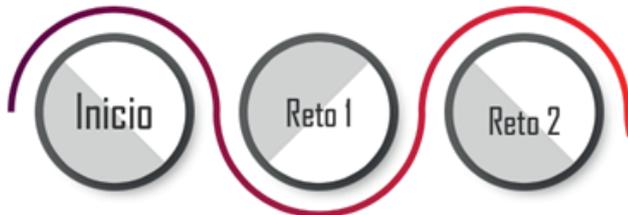
TIMELINE |

2.018



Investigación y construcción del modelo de negocio inicial.

2.019 - I



Análisis de la idea de negocio.
Planteamiento de Business Match

Análisis de la necesidad, validación y replanteamiento de idea.

Identificación del perfil del Cliente Objetivo

2.019 - II



Definición de la propuesta de valor.
Creación de InfoMaker

Definición del modelo de negocio – monetización.
Estructuración y desarrollo del prototipo.

Desarrollo del Producto Mínimo Viable.

Elaboración del modelo financiero.

Generación de Tracción.

REFERENCIAS

- El Espectador. (2.018) ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? Obtenido de:
<https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- La República. (2.019). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. Obtenido de:
<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>
- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York. HarperCollins
- Christensen, C. et al. (2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". Harvard Business Review Obtenido de:
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Christensen, C. et al (2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. Harvard Business Review Obtenido de:
<https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. New York. Crown Business
- Dinero (2018). Emprendedores en Colombia necesitan asumir el fracaso. Obtenido de:
<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/emprendimiento-en-colombia-necesita-aceptar-fracasos/254017>
- Día, G. M. (2018). "Los nuevos paradigmas del emprendimiento". Revista Experto, Ed. Universidad Externado de Colombia. No 6
- Canales Cerón M. (2006). Metodologías de la investigación social. Santiago. LOM Ediciones. P. 163-165
- Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Cuarta edición. México. Pearson Education.
- Blank, S. (2013). The four steps to the epiphany. 2nd Edition. New York. K&S Ranch.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. New Jersey. Wiley
- Dinero (2018). Estudio revela las frustraciones y el optimismo de los emprendedores colombianos. Obtenido de:
<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/reporte-global-de-emprendimiento-resultados-de-colombia-2018/259199>

REFERENCIAS |

- Portafolio (2019). Los obstáculos que enfrentan los emprendedores al crear su negocio. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/los-obstaculos-que-enfrentan-los-emprendedores-al-crear-su-negocio-530154>
- El Tiempo (2017). Emprendimiento en Colombia, la nueva fuerza de sostenibilidad. Obtenido de: <https://www.eltiempo.com/colombia/emprendimiento-en-colombia-la-nueva-fuerza-de-sostenibilidad-150144>
- Ojito, V., Sarmiento, A. d. J. S., Gómez, A. L. C., & Carreño, M. P. (2019). Emprendimiento en Colombia: Obstáculos, impulsores y recomendaciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(85), 123. Obtenido de: <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https%3A%2F%2Fsearch.proquest.com%2Fdocview%2F2239163044%3Faccountid%3D13250>
- Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Obtenido de: <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https%3A%2F%2Fsearch.proquest.com%2Fdocview%2F1698195007%3Faccountid%3D13250>
- Duran, J. (2019). Desarrollo regional y emprendimiento: evidencia para Colombia. *El Trimestre Económico*, núm. 342, 467-490. Obtenido de: <https://dialnet-unirioja.es.ezproxy.javeriana.edu.co/servlet/articulo?codigo=6913880>
- Pardo, C. & Alfonso, W. (2017). Applying “attribution theory” to determine the factors that lead to the failure of entrepreneurial ventures in Colombia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Obtenido de: <https://www-emerald-com.ezproxy.javeriana.edu.co/insight/content/doi/10.1108/JSBED-10-2016-0167/full/html#abstract>
- Lopez, T. and Alvarez, C. (2018), "Entrepreneurship research in Latin America: a literature review", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 31 No. 4, pp. 736-756. Obtenido de: <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/ARLA-12-2016-0332>
- Barona, B., Rivera, J. & Aguilera, C. (2015). Análisis de la relación de la innovación empresarial con la financiación en Colombia. *Cuadernos de Administración*. Vol. 28:50, 11-37. Obtenido de: <http://hapi.ucla.edu.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/article/citation/329698>
- Vázquez-Zacarías, M., López-Lira, A., Vargas-Sáenz, M. and Macías-Prada, J. (2019), "Business Ecosystems and Social Innovation: Evidence from Colombia and Mexico", Blanco-Jimenez, M. and Álvarez, J. (Ed.) *Regional Integration in Latin America*, Emerald Publishing Limited, pp. 133-154. Obtenido de: <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/978-1-78973-159-020191010>