

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA OPERADORA DE LIBRANZA
SHARE**

**NATALIA RUIZ BECHARA
JUAN CAMILO MOLANO ARDILA**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA OPERADORA DE LIBRANZA
SHARE**

**NATALIA RUIZ BECHARA
JUAN CAMILO MOLANO ARDILA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister
en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de grado:
JORGE DAVID APONTE VASILESCU**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2021

Santiago de Cali, 28 de mayo de 2021

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
“Plan de negocio para la creación de la empresa operadora de libranza Share”

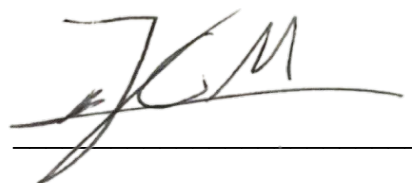
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que
alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Natalia Ruiz Bechara

CC: 1.061.758.014



Juan Camilo Molano Ardila

CC:1.1143.836.444

Santiago de Cali, 28 de mayo de 2021

Doctor

Silvio Borrero Caldas

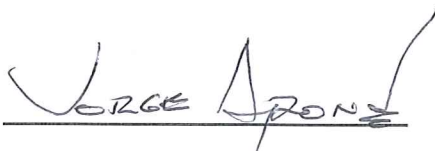
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Plan de negocio para la creación de la empresa operadora de libranza Share", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Juan Camilo Molano Ardila con cédula de ciudadanía 1.143.836.444 y Natalia Ruiz Bechara con cédula de ciudadanía 1.061.758.014 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "JORGE APONTE", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a long, sweeping flourish that extends upwards and to the right.

Jorge David Aponte Vasilescu

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA OPERADORA DE LIBRANZA SHARE.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana Cali para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Director
Maestría en Administración de Empresas



Cesar Casas Ospina
Jurado



Jorge David Aponte Vasilescu
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 24 de junio de 2021

Glosario y siglas

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Bechmarking: Herramienta cualitativa para la investigación de mercados para evaluar la competencia.

CDT: Certificado de depósito a término, que genera rentabilidad en plazo pactado con el banco.

CIU: Código individual uniforme para la clasificación empresarial.

Crédito de bajo monto: préstamo de sumas pequeñas de dinero, que no sobrepasa dos salarios mensuales mínimos legales vigentes.

CRM: *Customer relationship management*. Herramienta para la gestión de relaciones con el cliente.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Datacrédito: Es la central de información crediticia en Colombia.

DOFA: Herramienta que permite el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa.

EA: Tasa de interés Efectivo anual.

Factoring: Vía que tienen las empresas para adelantar el mecanismo de cobro. Se trata de un contrato por el que una persona o empresa cede los créditos derivados de su actividad comercial a otra, que se encarga de gestionar su cobro.

Fintech: Es una industria en la que las empresas usan la tecnología para brindar servicios financieros.

Landingpage: es una página de aterrizaje es decir una página web diseñada específicamente para convertir visitantes en prospectos de clientes.

Libranza: Es un mecanismo de descuento por nómina para el pago de las cuotas de un crédito, por un convenio entre la empresa que efectúa el crédito y la empresa en la que trabaja el empleado.

MIPYMES: Siglas para referirse a las empresas por su tamaño incluyendo las microempresas, la pequeña empresa y la empresa mediana.

Modelo CAMP: Modelo para valorar activos.

MV: Tasa de interés mensual vencida.

N.C.P: Siglas que acompañan en el final de los CIIUS que no fueron clasificados en la medición anterior.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ROA: *Return of assets* por sus siglas en inglés, definiendo el retorno de los activos.

ROE: *Return of equity* por sus siglas en inglés, definiendo el retorno del patrimonio.

RUNEOL: Siglas que hacen referencia al Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranza.

Tasa de usura: Representa el valor máximo de los intereses que puede cobrar un organismo a los agentes de la economía.

TIO: Siglas que hacen referencia a la tasa interés de oportunidad del inversor.

TIR: Siglas que hacen referencia a la tasa interna de retorno de un proyecto.

VPN: Valor presente neto de los flujos de caja proyectados.

WACC: Por sus siglas en inglés *Weighted Average Cost of Capital* que hace referencia a Costo de capital promedio ponderado.

Resumen

El siguiente documento estudia la viabilidad para crear y poner en marcha una empresa llamada Share. Este proyecto pretende ser una empresa que participará en el sector financiero como una Fintech, al prestar servicios financieros utilizando la tecnología. La empresa prestará el servicio de créditos de bajo monto por el mecanismo de libranza de manera totalmente digital por lo que no tendrá espacios físicos para atender al público. Esta empresa estará compuesta por tres socios, de los cuales dos pertenecen a los autores de este documento denominado Plan de negocio, que fue realizado como requisitos para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

Para llevar a cabo este estudio se utilizaron diferentes herramientas para medir su viabilidad. Inicialmente se utilizaron las metodologías de análisis PESTEL y DOFA para entender el entorno, al que se afrontará la empresa, y las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tendría al incursionar en este mercado.

También se realizó una investigación de mercados con el fin de entender el mercado objetivo, las tendencias y para entender cómo se comporta la competencia. Esto permitió diseñar un plan de mercadeo enfocado en las necesidades de los clientes potenciales, para incursionar de la mejor forma en el mercado.

Se realizó un análisis técnico, organizacional y legal para definir los detalles de la operación, y una evaluación financiera que permitió medir la viabilidad del proyecto bajo diferentes escenarios, lo cual permitió concluir que el proyecto es viable y representa una oportunidad de negocio para los socios.

Tabla de contenido

Introducción	16
1. Antecedentes.....	17
1.1 Descripción de la empresa.....	17
1.2 Desempeño y evolución histórica de la empresa.....	18
1.3 Análisis del entorno y del sector (PESTEL)	18
1.3.1 Entorno político	18
1.3.2 Entorno económico	19
1.3.3 Entorno social	19
1.3.4 Entorno tecnológico	20
1.3.5 Entorno ecológico	21
1.3.6 Entorno legal.....	21
1.4 Análisis interno y externo (DOFA).....	23
1.4.1 Debilidades	23
1.4.2 Oportunidades	23
1.4.3 Fortalezas	24
1.4.4 Amenazas	24
1.5 Accionistas o socios.....	25
2. Plan de mercadeo	26
2.1 Investigación de mercado	26
2.1.1 Formulación del problema u oportunidad	26
2.1.2 Planteamiento de hipótesis.....	27
2.1.3 Objetivo general de la investigación	27
2.1.4 Objetivos específicos de la investigación	27
2.1.5 Tipo de investigación	28
2.1.6 Fuentes de datos	28
2.1.7 Instrumentos de investigación utilizados	29
2.1.8 Plan de muestreo.....	30
2.1.9 Trabajo de campo.....	34
2.1.10 Tabulación y análisis de la información	35
2.2 Estrategias de mercadeo	45
2.2.1 Características del mercado	45
2.2.2 Análisis de la oferta actual en el mercado	49
2.2.3 Descripción de productos y servicios.....	51
2.2.4 Canales de distribución.....	52
2.2.5 Esquema de precios	54

2.2.6	Estrategia de comunicación.....	54
2.2.7	Proyección de ventas.....	58
2.2.8	Servicio al cliente	60
2.3	Misión, visión y valores de la empresa	61
2.3.1	Misión.....	61
2.3.2	Visión	61
2.3.3	Valores.....	61
2.4	Descripción del modelo de negocio (CANVAS).....	62
3.	Estudio técnico	64
3.1	Descripción técnica de los servicios	64
3.2	Mapa de procesos.....	65
3.3	Proveedores.....	67
3.4	Costos	68
3.5	Logística.....	69
4.	Estudio organizacional	70
4.1	Estructura organizacional.....	70
4.1.1	Costos de nómina fija	71
4.2	Perfiles y funciones	72
4.2.1	Socio capitalista	72
4.2.2	Gerente de operaciones	73
4.2.3	Gerente comercial y de mercadeo.....	73
4.2.4	Asistente de operaciones.....	74
4.2.5	Auxiliar contable.....	74
4.2.6	Asesor comercial	75
4.3	Esquema de remuneración, beneficios e incentivos.....	75
4.4	Contratación de servicios con terceros.....	76
4.5	Esquema de gobierno – proceso de toma de decisiones	76
5.	Aspectos legales	77
5.1	Tipo de sociedad.....	77
5.2	Asuntos regulatorios	77
5.3	Registros legales.....	78
6.	Impacto social y ambiental del proyecto.....	79
6.1	Beneficio social	79
6.2	Impacto ambiental.....	79
7.	Estudio financiero	81
7.1	Inversión inicial.....	81

7.2	Financiación	82
7.3	Proyección y análisis de estados financieros.....	83
7.3.1	Estado de resultados	83
7.3.2	Estado de situación financiera	85
7.3.3	Flujo de caja.....	86
7.4	Evaluación financiera del proyecto (VPN y TIR).....	87
7.4.1	Flujo de caja de la operación (FCO).....	88
7.4.2	Flujo de caja de la financiación.....	92
7.4.3	Flujo de caja del inversor	93
7.5	Punto de equilibrio	94
7.6	Razones financieras.....	96
7.6.1	Razones financieras de solvencia	96
7.6.2	Razones financieras de endeudamiento.....	97
7.6.3	Rentabilidad patrimonial	98
7.6.4	Rentabilidad de activos totales	98
7.7	Evaluación final de viabilidad	98
8.	Riesgos y análisis de sensibilidad	100
8.1	Riesgos y análisis de sensibilidad.....	100
8.1.1	Escenario pesimista.....	100
8.1.2	Escenario optimista.....	101
8.2	Contingencias	102
9.	Conclusiones	104
	Referencias	106
	Anexos.....	110

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Definición de la población</i>	30
Tabla 2 <i>Datos generales</i>	31
Tabla 3 <i>Tamaño de la muestra</i>	32
Tabla 4 <i>Tamaño de la muestra</i>	34
Tabla 5 <i>Análisis descriptivo de la tasa de interés mensual vencida</i>	42
Tabla 6 <i>Brand foundation</i>	55
Tabla 7 <i>ROI</i>	56
Tabla 8 <i>Ventas del sector Fintech</i>	58
Tabla 9 <i>Cálculo del dinero a prestar por año de acuerdo con la participación de mercado</i>	59
Tabla 10 <i>Proyección de ventas</i>	60
Tabla 11 <i>Proveedores</i>	67
Tabla 12 <i>Estructura de costos para los primeros cinco años</i>	68
Tabla 13 <i>Estructura de costos desde el año seis hasta el año diez</i>	69
Tabla 14 <i>Costos de nómina para los primeros cinco años</i>	71
Tabla 15 <i>Costos de nómina desde el año seis hasta el año diez</i>	72
Tabla 16 <i>Registros legales</i>	78
Tabla 17 <i>Inversión inicial</i>	82
Tabla 18 <i>Estados de resultados en un horizonte de diez años</i>	84
Tabla 19 <i>Estado de situación financiera para un horizonte de diez años</i>	86
Tabla 20 <i>Flujo de caja de la operación</i>	87
Tabla 21 <i>Procedimiento para calcular el flujo de caja libre y la Tasa interna de retorno (TIR)</i> ..	88
Tabla 22 <i>Cálculo de WACC</i>	89
Tabla 23 <i>Cálculo del valor presente neto</i>	92
Tabla 24 <i>Cálculos para hallar el flujo de caja, la TIR y el VPN del inversor</i>	94
Tabla 25 <i>Margen de contribución</i>	94
Tabla 26 <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	95
Tabla 27 <i>Indicadores financieros</i>	96
Tabla 28 <i>Escenario pesimista de la operación</i>	100
Tabla 29 <i>Escenario optimista</i>	101
Tabla 30 <i>¿En qué barrio vive?</i>	115
Tabla 31 <i>¿Actualmente trabaja en una empresa?</i>	115
Tabla 32 <i>Si su respuesta anterior fue "si", ¿Qué cargo ocupa?</i>	116
Tabla 33 <i>En caso de usted necesitarlo, ¿aceptaría un préstamo de hasta \$1.817.00 pesos y pagarlo en cuotas que serán descontadas de la nómina?</i>	116
Tabla 34 <i>¿Cuál fue el plazo en meses del último préstamo de dinero que obtuvo?</i>	117

Tabla 35_¿Qué respaldo o garantía le solicitaron sobre su último préstamo?	117
Tabla 36_¿En qué invirtió el último préstamo de dinero que obtuvo?	118
Tabla 37_ Si su empresa está matriculada en Cámara de Comercio, nos indica por favor ¿hace cuánto años lo hizo?.....	118
Tabla 38_¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?.....	119
Tabla 39_¿Usted considera que la permanencia de sus trabajadores es fundamental para el éxito de su compañía?	119
Tabla 40_¿Su empresa presta dinero a sus trabajadores?	120
Tabla 41_ Si usted actualmente ofrece alternativas de financiación por el mecanismo de libranza, ¿Cómo lo hace?	120
Tabla 42_¿Usted considera que ofrecerle a sus trabajadores alternativas de financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para mejorar el bienestar de sus trabajadores?	120
Tabla 43_¿Usted estaría dispuesto a realizar un convenio con una empresa operadora de libranza, el cual no genera costos adicionales para su empresa, para que ésta ofrezca alternativas de financiación a sus trabajadores?.....	121
Tabla 44_Tabla de amortización del crédito con Bancolombia	123

Índice de figuras

Figura 1 <i>Empresas encuestadas por rango de edad.</i>	35
Figura 2 <i>Comportamiento de la cantidad de trabajadores de las empresas encuestadas.</i>	36
Figura 3 <i>Empresas interesadas o no en retener a sus empleados.</i>	37
Figura 4 <i>Número de empresas que presta dinero a sus trabajadores.</i>	38
Figura 5 <i>Medios que utilizan las empresas para ofrecer financiación por el mecanismo de libranza.</i>	38
Figura 6 <i>Número de empresas que consideran que la financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para mejorar el bienestar de sus trabajadores.</i>	39
Figura 7 <i>Disposición de las empresas para realizar alianzas con empresas operadoras de libranza.</i>	40
Figura 8 <i>Trabajadores por el estrato social del barrio en el que viven.</i>	41
Figura 9 <i>Cargo desempeñado por los trabajadores.</i>	41
Figura 10 <i>Interés de los trabajadores en un crédito por el mecanismo de libranza.</i>	42
Figura 11 <i>Plazo en meses del último crédito adquirido por los encuestados.</i>	43
Figura 12 <i>Garantías exigidas para adquirir un crédito.</i>	44
Figura 13 <i>Inversión del último crédito adquirido.</i>	44
Figura 14 <i>Distribución de empresas por ciudad.</i>	47
Figura 15 <i>Distribución de empresas por tamaño.</i>	47
Figura 16 <i>Empresas categorizadas por Sector económico.</i>	48
Figura 17 <i>Empleados reportados por sector.</i>	49
Figura 18 <i>Modelo Canvas.</i>	62
Figura 19 <i>Búsqueda de alianzas.</i>	65
Figura 20 <i>Contacto con el cliente final.</i>	66
Figura 21 <i>Solicitud de crédito.</i>	66
Figura 22 <i>Desembolso de dinero.</i>	67
Figura 23 <i>Organigrama de la empresa para los dos primeros años.</i>	70
Figura 24 <i>Organigrama a partir del tercer año.</i>	71
Figura 25 <i>Comportamiento de la utilidad neta del ejercicio en un horizonte de diez años.</i>	84
Figura 26 <i>Modelo CAPM.</i>	89
Figura 27 <i>Flujo de caja de la operación.</i>	91
Figura 28 <i>Flujo de caja de la financiación.</i>	92
Figura 29 <i>Flujos de caja del inversor.</i>	93
Figura 30 <i>Investigación cualitativa tipo Benchmarking.</i>	122

Introducción

En este trabajo de grado se evaluará la viabilidad para la creación de una empresa llamada Share, dedicada a la financiación por medio del mecanismo de libranza. Este servicio está dirigido a personas de estratos 1, 2 y 3 vinculadas a empresas formales, con las que Share tendrá una alianza formal a través de un contrato. En la primera parte se describirá la empresa y se realizará un análisis del entorno (interno y externo). Posteriormente se evaluará el mercado con el fin de entender aspectos que influyen en la creación de la empresa, como el mercado potencial, las estrategias de mercadeo a utilizar y el modelo de negocio. Más adelante, se realizará el análisis técnico de la empresa, seguido por el análisis organizacional y la determinación de los impactos sociales y ambientales, los cuales incluyen el flujo de los procesos, organigrama y otros aspectos correspondientes a la creación de la empresa. Después se realizará el análisis financiero, se evaluarán las alternativas de financiación, costos y posibles resultados. Finalmente se llegará a la conclusión si este plan de negocio es viable o no.

1. Antecedentes

1.1 Descripción de la empresa

La idea de negocio surgió como una alternativa para la diversificación del portafolio de inversiones del socio capitalista de la empresa, quien gran parte de sus ahorros los tiene en diferentes Certificados de depósito a término CDTs que le rentan a una tasa promedio de 2,2% EA. Al explorar alternativas para mejorar la tasa de rentabilidad de su capital, se encontró una necesidad en el mercado la cual es mejorar la facilidad para el acceso al crédito.

En Colombia en el 2019, según el informe presentado por la Banca de oportunidades (2019) solo el 36% de las personas mayores de 18 años cuentan con un crédito vigente, y solo el 19,4% cuenta con un crédito de consumo. Por cada 100.000 adultos en este mismo año se desembolsaron 503 créditos de consumo de bajo monto, por un monto promedio de \$618.831 pesos. Para abril del 2021 en Colombia la tasa de usura para créditos de bajo monto se encontraba en 48,63% EA, lo que representa 22 veces más que la tasa de un CDT.

De esta forma nace la idea de negocio Share, la cual es forjada con el objetivo de brindarle a los trabajadores de Cali, Yumbo y Jamundí, de estratos 1, 2 y 3 la oportunidad de adquirir un crédito de bajo monto. De acuerdo con el estudio realizado por DataCrédito Experian sobre la evolución de los créditos de consumo en Colombia en el 2019 (como se citó en Portafolio, 2020), a través de estos créditos las personas logran estudiar, viajar, entre otros, permitiendo unas mejores condiciones personales o familiares. Share pretende entregar estos créditos de bajo monto a través de convenios con las empresas en las que estas personas se encuentren laborando, utilizando el mecanismo de libranza. Las empresas aliadas estarán interesadas en que Share les preste este servicio a sus trabajadores para mejorar su bienestar, sin que la empresa afecte su flujo de caja.

1.2 Desempeño y evolución histórica de la empresa

Nuestra empresa al ser nueva pretende posicionarse en el mercado como una compañía en pro de la sociedad, que busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores de los estratos 1, 2 y 3 en Cali, Yumbo y Jamundí. Share permite a estas personas acceder a créditos de bajo monto utilizando el mecanismo de libranza, supliendo su necesidad de liquidez.

Por tal razón surge Share como una solución que se caracteriza por sus procesos y trámites cortos, que se realizan a través un celular, no se requiere experiencia crediticia o codeudores, ni demandan mucho tiempo.

1.3 Análisis del entorno y del sector (PESTEL)

1.3.1 Entorno político

Colombia presenta un estancamiento en la lucha por la corrupción, según los datos del índice de percepción de la corrupción (IPC) 2020, en esta edición, Colombia obtiene una calificación de 39 puntos sobre 100, donde 0 significa corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción. Una calificación por debajo de los 50 puntos indica niveles de corrupción muy serios en el sector público de un país. Esto ha ocasionado que Colombia no avance en su desarrollo, persista la pobreza y la desigualdad, las empresas no crezcan y la clase trabajadora no progrese, generando en estas personas la necesidad de endeudarse para lograr suplir sus necesidades.

1.3.2 Entorno económico

El año 2020 fue un año de recesión económica a nivel mundial, provocado por el confinamiento que ocasionó el Covid – 19. La cuarentena obligatoria y el cierre de fronteras se tradujeron en un fuerte impacto sobre la actividad de operación de las empresas, la movilidad de las personas, la distribución de los productos, el abastecimiento de los bienes y servicios. Según la Asociación Nacional de Empresarios en Colombia (ANDI), en su balance 2020 y perspectivas 2021 muestra que la economía mundial alcanzará una tasa del -4,4% en el 2020, y se esperaba un crecimiento del 3,4%. En Colombia se espera una caída para el mismo periodo del 8,1%. El mercado laboral ha sido de los grandes afectados por esta crisis sanitaria, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) habla de una pérdida de puestos de trabajo del orden de 345 millones a nivel mundial, esta pérdida de ingresos equivale al 5,5% del PIB mundial. En Colombia se estima que se perdieron 1,5 millones de puestos de trabajo al comparar octubre del 2020 con el mismo mes del 2019. Lo anterior se traduce en una pérdida de ingresos de los hogares colombianos de 27,9 billones de pesos (2,7% del PIB).

Los datos anteriores, muestran la necesidad de reactivar la economía a través del consumo. Por lo que es una oportunidad de negocio para Share, inyectar \$200.000.000 de pesos a la sociedad para fomentar este comportamiento, como presupuesto para el primero año de la empresa.

1.3.3 Entorno social

En Colombia la inclusión financiera mejora año a año, en el 2019, el índice de acceso al sector financiero formal fue del 82,5% mientras que el 2018 había sido del 81,4%. Sin embargo, según el informe presentado por la banca de oportunidades solo el 36% de las personas

mayores de 18 años cuentan con un crédito vigente, y solo el 19,4% cuenta con un crédito de consumo.

Según el estudio presentado por Datacrédito Experian en enero del 2019 (como se citó en Portafolio, 2020), los nuevos usuarios del sistema financiero entre 2009 y 2015 comenzaron su vida crediticia con las compañías de telefonía, posteriormente adquirieron algún producto financiado por el comercio y después solicitaron créditos de bajo monto. El 46% de estos nuevos créditos tenían un valor inferior a un salario mínimo. Adicionalmente este mismo estudio muestra que el 75% de los accesos primerizos al crédito se dieron en los estratos 1, 2, y 3.

1.3.4 Entorno tecnológico

El confinamiento provocado por el Covid – 19, aceleró lo que se puede llamar como la sexta revolución industrial, donde la transformación digital que era un proyecto para el futuro pasó a ser una necesidad apremiante, familias adoptaron su computadora y celular como sus herramientas indispensables para afrontar esta crisis sanitaria.

Según la agencia de *marketing* digital de Medellín *Branch Group* (2020) en la publicación realizada en enero del 2020, por *We are Social* y *Hootsuite* llamada *Digital 2020 overview report*, indica que en Colombia aproximadamente 35 millones de personas se encuentran conectados a internet, es decir el 69% de la población colombiana. De estas personas conectadas a internet se estima que el 93% de ellas tienen un teléfono inteligente, y el 79% tiene una computadora portátil o de escritorio.

Los datos anteriormente mencionados son positivos, al entender que gran parte de la población colombiana se encuentra conectada a internet y se encuentran familiarizadas con plataformas digitales para acceder a diferentes servicios, ya que según el mismo estudio indica que en promedio un colombiano entre los 16 y 64 años pasa un tiempo promedio diario de 9 horas y 10 minutos en aplicaciones utilizando internet en cualquier dispositivo que lo permita.

1.3.5 Entorno ecológico

El cambio climático es una realidad, por lo que las empresas del futuro deben apuntarle a mitigar el impacto del medio ambiente. El transporte es la primera causa del cambio climático, se estima que el 40% de las emisiones de carbono provienen de ella. Los edificios que necesitan rehabilitación energética son también una de las principales causas que ocasiona el cambio climático, con la generación excesiva de residuos. Los negocios digitales presentan una oportunidad para impactar de manera positiva el cambio climático, por lo que les ahorran a las personas su desplazamiento, no requieren de grandes superficies de oficinas y finalmente al ser digitales no generan residuos excesivos, como por ejemplo el uso del papel.

1.3.6 Entorno legal

Share será una sociedad comercial que se constituirá ante la Cámara de Comercio de Cali como persona jurídica, la cual dispone de sus propios recursos para el préstamo de dinero a personas vinculadas en compañías legalmente constituidas, a través del mecanismo de libranza. De ser necesario se financiará a través de mecanismos de financiamiento autorizados por la ley, ya que no se captará ahorros del público, porque no será un banco, o compañía de financiamiento.

El CIU correspondiente para el registro mercantil será el 6499 que corresponde a “Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones N.C.P” en donde esta clase comprende las actividades de servicios financieros realizadas por instituciones que no practican la intermediación monetaria y cuya función principal es ofrecer créditos. En Colombia hay 3.913 empresas registradas y activas con este código de las cuales 599 se encuentran en el Valle del Cauca. Complementando el registro mercantil ya mencionado,

también ante la Cámara de Comercio se debe realizar el registro único de operadores de libranza, que será la razón de ser de la compañía. En Colombia, 13.418 empresas se encuentran registradas y activas ante las cámaras de comercio bajo el registro único nacional de entidades operadoras de libranza (RUNEOL), de las cuales 988 se encuentran registradas en Cali.

Share se ampara en el siguiente marco legal:

- La Ley 1527 del 2012, modificada por la Ley 1753 de 2015 y posteriormente por la Ley 1902 del 2018, la cual autoriza y regula entre otros a las sociedades comerciales con patrimonio autónomo, sin captar dinero del público, para realizar préstamos a través del mecanismo de libranza.
- El Decreto 2654 del 2014, por el cual se modifica el Decreto 2555 del 2010 en lo relacionado con el crédito de consumo de bajo monto, en donde indica que el monto máximo es hasta dos salarios mínimos.
- El Decreto 1840 de 2015, por medio del cual se adiciona el capítulo 49 al Título 2 de la Parte 2 Libro 2 del Decreto 1074 del 2015 Único Reglamentario del Comercio, Industria y Turismo, el cual tiene por objeto reglamentar el RUNEOL.
- El Decreto 1890 de 2015, por medio del cual se derogan los Títulos 1, 2, 3 y 4 de la Parte 15 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto único reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.
- La Resolución 3440 de 2015, por la cual se fijan los montos de la contraprestación que debe sufragarse en favor de las Cámaras de Comercio por concepto de la puesta en operación, mantenimiento y continuidad del RUNEOL de conformidad con el artículo 143 de la Ley 1753 de 2015.
- La Resolución 65145 de 2015, por la cual se aprueba el Formulario Único Electrónico del RUNEOL.

- El Decreto 1348 de 2016, por el cual se reglamentan la revelación de información y la gestión de riesgos en la venta y administración de operaciones de libranza efectuadas al amparo de la Ley 1527 de 2012, se adiciona un capítulo al Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 y se modifica la sección 2 del Capítulo 49 del Título 2 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, número 1074 de 2015.
- El Decreto 1008 de 2020, por el cual se reglamenta la Ley 1902 de 2018, se modifican los Capítulos 49 y 54 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, número 1074 de 2015 y se dictan otras disposiciones.

1.4 Análisis interno y externo (DOFA)

1.4.1 Debilidades

- Al ser una empresa nueva no tiene posicionamiento de mercado.
- Equipo de trabajo pequeño, que solo incluye a los socios inicialmente.
- Se inicia el emprendimiento con recursos limitados. Por lo que el capital puede ser insuficiente para satisfacer la demanda.
- Riesgo de cometer errores al tener el equipo sobrecargado de trabajo.
- Dificultades al crear convenios con las empresas para lograr realizar los descuentos de nómina.

1.4.2 Oportunidades

- Solo el 19,4% de la población adulta tiene un crédito de consumo.

- Las empresas al tener que cuidar su flujo de caja, optan por empresas externas para que les ofrezcan a sus trabajadores mecanismos de financiación.
- Dada la recesión económica generada por el covid – 19, existe una necesidad de reactivar la economía por medio del consumo.
- Brindar una opción diferente al agiotaje que se presenta en el sector financiero.
- El 48% de los ingresos de los hogares pertenece a salarios recibidos por trabajo principal de los asalariados.

1.4.3 Fortalezas

- A través del mecanismo de libranza se mitiga el riesgo de no pago del crédito otorgado.
- No es un impedimento para otorgar créditos a personas que están reportadas en centrales de riesgo, que no tienen experiencia crediticia, o no cuentan con un codeudor.
- Los deudores no se atrasan en el pago de sus cuotas, debido a que la empresa le descuenta de nómina.
- No hay costos de cobranza.
- Flexibilidad y agilidad para otorgar créditos.
- Servicio al cliente orientado a la atención amable y personalizada creando fidelidad en los clientes.
- Refinanciación del crédito, de manera fácil y ágil.

1.4.4 Amenazas

- Regulaciones gubernamentales en relación con la tasa de usura.
- Si las personas se retiran de la empresa, aumenta el riesgo del pago de la deuda.

- Embargos del salario por motivos de demandas de alimentos que el trabajador puede sufrir o simular para el no pago de sus obligaciones financieras con la empresa, al ser esta deuda prioritaria.
- La muerte del deudor puede ocasionar que sus prestaciones sociales y la liquidación de su contrato no alcance a cubrir el pago de la deuda, ya que no se cobrará seguro de vida.
- Sobreendeudamiento del cliente, al solicitar más de un crédito a la vez.
- Compra de cartera por parte de otras entidades financieras, que brinden una menor tasa de interés.

1.5 Accionistas o socios

Share será fundada por tres socios inicialmente, dos de ellos son estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas, quienes evaluarán la viabilidad de este proyecto. De ser viable, ambos serán responsables de la administración y operación de la empresa, y velarán por su correcto funcionamiento. Como se mencionó anteriormente, se contará con un tercer socio quien actuará como socio capitalista de la compañía, por lo que su rol será entregar el capital y recibir los dividendos al final de la operación. En el largo plazo se espera vincular a nuevos socios capitalistas para ampliar la operación del negocio.

2. Plan de mercadeo

2.1 Investigación de mercado

2.1.1 *Formulación del problema u oportunidad*

Actualmente la sociedad colombiana se desarrolla bajo un modelo capitalista, en el cual el poder adquisitivo no es el mismo para todas las personas. Para poder satisfacer sus necesidades juega un papel fundamental la financiación pues este es el medio para generar crecimiento económico tanto para cada uno de los individuos como para la sociedad en general.

Según un estudio realizado por Datacrédito Experian en el 2019 (como se citó en Portafolio, 2020) se presentó una tasa de crecimiento del 14,3% en el acceso al crédito en comparación con el 2018. El análisis muestra que la población que más se está endeudando son los estratos 1, 2, y 3, dado que 7 de cada 10 créditos son otorgados a este segmento de la población. A pesar de lo anterior, según el Banco de la Republica la afectación actual generada por el Covid – 19 hizo que el 92% de las entidades bancarias del sector tradicional aumentaran sus exigencias para acceder a créditos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se percibe una oportunidad de negocio en este sector debido al alto crecimiento en la tasa de acceso al crédito, adicionalmente el aumento de las exigencias por parte de los bancos tradicionales para obtener un crédito hace que las personas busquen otras alternativas.

2.1.2 Planteamiento de hipótesis

- Las personas de estrato 1, 2 y 3 acceden a créditos de consumo de bajo monto con tasas de interés por encima de la usura permitida por el Banco de la república.
- A menor estrato socioeconómico mayor es la tasa de interés.
- A menor estrato socioeconómico mayor es el plazo para el pago de sus préstamos de dinero.
- A las personas de los estratos 1, 2 y 3 les interesa el mecanismo de libranza para hacer el pago de sus créditos.
- Las MIPYMES están interesadas en reforzar sus planes de bienestar ofreciendo financiación a través de libranza con empresas externas con el fin de no afectar su flujo de caja.

2.1.3 Objetivo general de la investigación

Determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a otorgar créditos de bajo monto a personas de estratos 1, 2 y 3 de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí bajo el mecanismo de libranza.

2.1.4 Objetivos específicos de la investigación

- Analizar si las personas de estrato 1, 2 y 3 están interesadas en acceder a créditos de consumo de bajo monto por el mecanismo de libranza.
- Conocer la tasa de interés promedio de los créditos de bajo monto a la cual las personas de estratos 1, 2 y 3 se endeudan.

- Entender el destino de los créditos de consumo de bajo monto de las personas de los estratos 1, 2 y 3.
- Definir si a menor estrato socioeconómico mayor es la tasa de interés para acceder a créditos de consumo de bajo monto.
- Determinar si las MIPYMES perciben los créditos de consumo de bajo monto por medio del mecanismo de libranza como una alternativa para mejorar el bienestar de sus trabajadores.
- Evaluar si las MIPYMES están dispuestas a realizar convenios con empresas operadoras de libranza.

2.1.5 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta los objetivos, recursos y alcance del trabajo de grado se considera que esta investigación es de tipo descriptiva. Se realizó una recolección de datos que posteriormente fueron evaluados, con el fin de describir el comportamiento relacionado con el consumo y financiación que utilizan las personas de estratos 1, 2 y 3 en Cali, Yumbo y Jamundí, y la aceptación de este mecanismo de libranza por parte de las MIPYMES en estas mismas ciudades. Comprender de una manera más exacta la realidad a estudiar permite generar una propuesta de valor atractiva y competitiva que se adapte a las necesidades de los consumidores y las empresas en las que se encuentran vinculados.

2.1.6 Fuentes de datos

Los datos que se utilizaron para esta investigación fueron obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria se diseñaron e implementaron dos encuestas, la primera dirigida al cliente final, y la segunda a las MIPYMES. Los datos recolectados a través

de estas dos encuestas permitieron cumplir el objetivo general y los específicos para entender el comportamiento y necesidades de este mercado.

Como fuente secundaria se consultaron artículos, estudios previos, estadísticas e información pública de otras empresas del sector.

2.1.7 Instrumentos de investigación utilizados

Al tener dos públicos objetivos para el proyecto, se diseñaron dos encuestas diferentes que sirvieron como instrumento de investigación. Estas fueron dirigidas al cliente final que son empleados de estrato 1, 2 y 3 residentes en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí y al propietario o gerente de las MIPYME de estas mismas ciudades. Con el fin de realizar los ajustes necesarios, previamente se realizó una prueba piloto.

La encuesta para el cliente final se diseñó con el fin de entender el comportamiento de las personas de los estratos 1, 2, y 3 de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí en el momento de adquirir un crédito, y qué tan a gusto se encuentran en pagar sus créditos por el mecanismo de libranza. Esta encuesta tiene un total de 8 preguntas que permiten conocer el comportamiento de los clientes potenciales. Por otro lado, la encuesta para el empresario se construyó con el fin de entender qué tan dispuestos están en realizar una alianza con una empresa operadora de libranza. Esta encuesta tiene un total de 7 preguntas que permite conocer la afinidad de los empresarios sobre este servicio. En el anexo A se encuentran las encuestas realizadas.

2.1.8 Plan de muestreo

2.1.8.1 Técnica de muestreo.

La técnica de muestreo utilizada en esta investigación para definir las personas que realizarían la encuesta fue:

- No probabilístico por juicio: Esta es una forma de muestreo por conveniencia, en la cual los elementos se seleccionan con base en el juicio del investigador, quién a partir de su segmentación de su público objetivo, evalúa cuáles son los elementos más representativos de la población de interés.
- No probabilístico por bola de nieve: en esta técnica se selecciona un grupo inicial de individuos a los que después de haber sido encuestados, se les pide que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés.

2.1.8.2 Definición de población.

Para definir la población a la cual se le realizó la encuesta se consideró solo la ciudad de Cali al tener la mayor concentración de empresas y empleados. Se tuvieron en cuenta los siguientes ítems que se muestran en la tabla 1 para determinar la población objetivo.

Tabla 1

Definición de la población

Ítems	Empleado Cliente final	MIPYME
Unidad de muestreo	Número de personas en Cali, Yumbo y Jamundí pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3.	Número de empresas MIPYMES en la ciudad de Cali.
Elemento	Hombres y mujeres con contrato laboral vigente.	Empresarios, Representantes legales o Gerentes de empresas MIPYMES.

Ítems	Empleado Cliente final	MIPYME
Extensión	Cali, Yumbo y Jamundí	Cali
Tiempo	1 semana y media.	1 semana y media.
Estratos	1, 2 y 3.	No aplica.

Nota. En la tabla anterior se definió la población objetivo a encuestar. Fuente: elaboración propia.

2.1.8.3 Tamaño de la muestra.

2.1.8.3.1 Cliente final.

Para calcular el tamaño de la población de los clientes finales objetivo de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí se tuvo en cuenta la información presentada en la tabla 2.

Tabla 2

Datos generales

Ítem a evaluar	Cantidad
Población económicamente activa (PAE) ocupada	1.328.464
Porcentaje de viviendas estrato 1, 2 y 3	60,35%
Mercado potencial estimado	801.728

Nota. En la tabla se muestran los datos generales a tener en cuenta para calcular el tamaño del mercado potencial en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí estimado. Fuente: Participación laboral en el Valle DAP, porcentaje de viviendas por estratos: subdirección de planificación del territorio / DEAP.

A partir de la información anterior se determinó el tamaño de la muestra para realizar las encuestas como se muestra en la tabla 3. Se eligió un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, dado a los recursos financieros disponibles y por la situación económica, social y sanitaria (Covid 19) que actualmente vive el país. Estos resultados de la encuesta son

útiles para darse una idea aproximada de cual es el comportamiento del total de la población, entendiéndolo y asumiendo que el intervalo será más estrecho.

Tabla 3

Tamaño de la muestra

Variables	Valor
Tamaño de la población	801.728
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Tamaño de la muestra	69

Nota. En la tabla se muestran los datos utilizados para obtener el tamaño de la muestra para las tres ciudades. Fuente: elaboración propia.

2.1.8.3.2 Empresas.

Para el proyecto Share, se definió que se debía mitigar el riesgo, seleccionando a las empresas que cumplieran los siguientes parámetros:

- No se consideraron empresas unipersonales.
- Años desde matriculadas ante la Cámara de Comercio de Cali mayor o igual a 5.
- Última renovación de la matrícula mercantil en el año 2021.
- Número de trabajadores mayor o igual a 5.
- Únicamente se consideraron las microempresas, pequeña y medianas según la clasificación reglamentada en la Ley 905 de 2004.
- Se tomaron las empresas ubicadas en la ciudad de Cali, Yumbo y Jamundí.

Se excluyeron las empresas matriculadas con CIIU relacionados con actividades financieras como:

- Actividades de compra de cartera o *factoring*.

- Actividades de las corporaciones financieras.
- Administración de mercados financieros.
- Corretaje de valores y de contratos de productos básicos.
- Evaluación de riesgos y daños, y otras actividades de servicios auxiliares.
- Otras actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros, no clasificadas previamente (N.C.P) en el Código individual industrial uniforme (CIIU).
- Otras actividades de distribución de fondos.
- Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones, no clasificadas previamente (N.C.P) en el Código individual industrial uniforme (CIIU).
- Otras actividades relacionadas con el mercado de valores.

Adicionalmente se excluyeron las siguientes secciones:

- Explotación de minas y canteras.
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
- Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

De acuerdo con las bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali teniendo en cuenta los parámetros anteriormente mencionados, la población objetivo cuenta con 7.544 MIPYMES en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí.

Para calcular el tamaño de la muestra para realizar las encuestas a los propietarios, se tuvo en cuenta la información anterior, y se estableció un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4*Tamaño de la muestra*

Variables	Valor
Tamaño de la población	7.544
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Tamaño de la muestra	67

Nota. En la tabla se muestran los datos utilizados para obtener el tamaño de la muestra. Fuente: elaboración propia.

2.1.9 Trabajo de campo

Para esta investigación, el trabajo de campo se dividió en cuatro etapas. La primera consistió en determinar el mercado potencial de Share, incluyendo las posibles empresas aliadas y sus empleados quienes serán los clientes finales. Consultando las bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali se logró segmentar el público objetivo para las empresas y con los datos del DANE se logró segmentar a los clientes finales; de esta forma se calculó la muestra para la investigación. Posteriormente en la segunda etapa, se diseñó el instrumento de investigación, el cual incluye dos encuestas, una dirigida a las empresas y otra a los clientes finales, con el fin de determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a otorgar créditos de bajo monto a personas de estratos 1, 2 y 3 de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí. La tercera etapa consistió en realizar una prueba piloto a 6 empresarios y a 10 trabajadores, con el fin de ajustar las encuestas para que las personas entiendan de forma clara las preguntas y así construir las encuestas finales. Finalmente se construyeron las dos encuestas en el programa *Forms de Office* para facilitar el levantamiento de información, las cuales se aplicaron a 69 personas vinculadas a diferentes empresas y a 67 empresarios, los resultados obtenidos se presentan en el anexo B.

2.1.10 Tabulación y análisis de la información

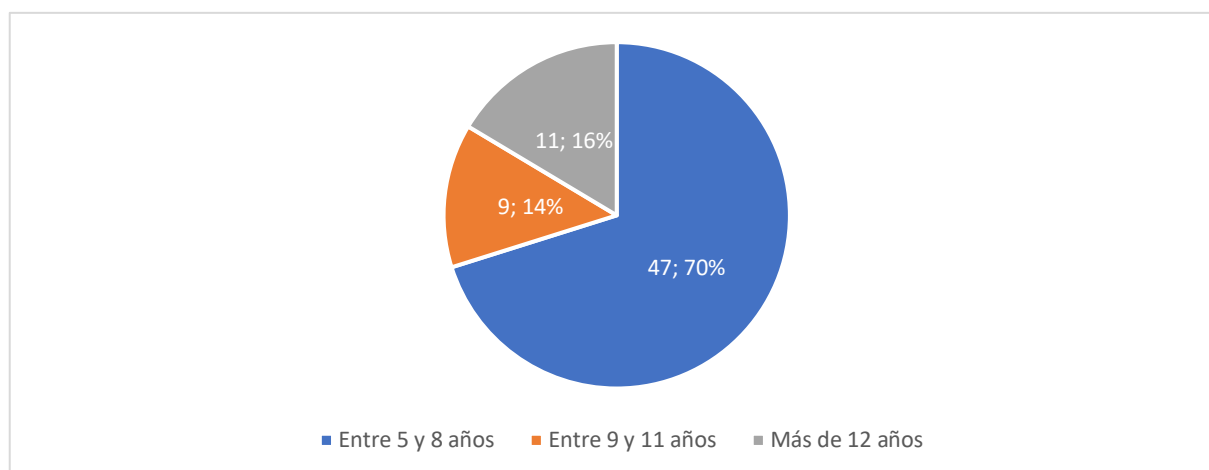
2.1.10.1 Empresarios.

La aplicación de esta encuesta permitió analizar la percepción de los empresarios sobre el servicio de créditos de consumo de bajo monto por el mecanismo de libranza para sus trabajadores. En total se encuestaron 67 empresas de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí.

Para determinar si estas empresas cumplían con la segmentación inicial, se preguntó por los años de funcionamiento desde constituida en la Cámara de Comercio de Cali y el número de trabajadores. De estas empresas encuestadas el 47,7% tienen entre 5 y 8 años, el 14% tienen entre 9 a 11 años y el 16% tienen más de 12 años. El comportamiento descrito anteriormente se logra observar en la figura 1.

Figura 1

Empresas encuestadas por rango de edad.

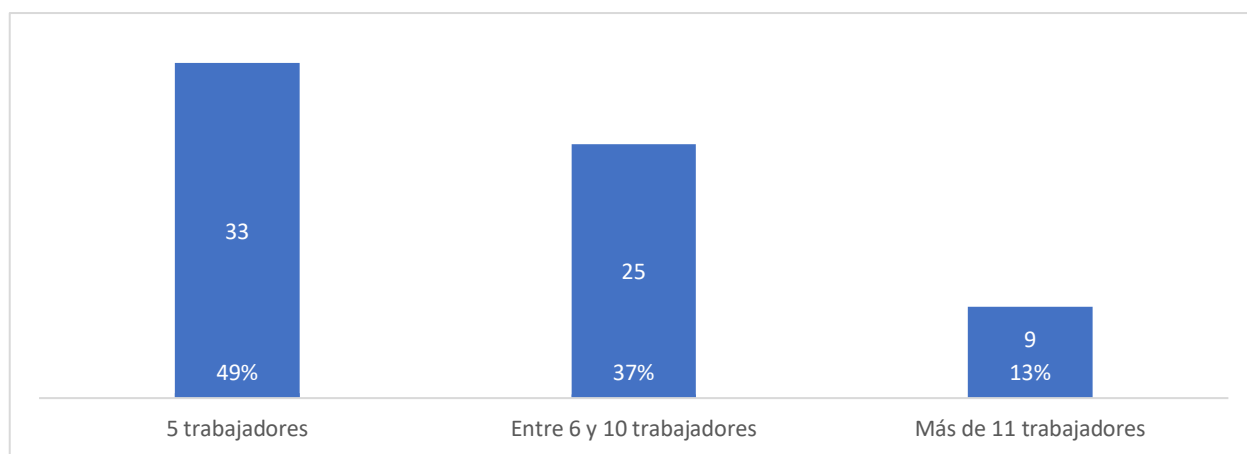


Nota. En la figura se presentan las empresas por rango de edad, medido desde el momento en el que se registraron ante la Cámara de Comercio de Cali. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de trabajadores de estas empresas encuestadas, el 49% tienen 5 trabajadores, el 37% tienen entre 6 y 10 y el 13% tienen más de 11 trabajadores. En la figura 2 se presenta este comportamiento.

Figura 2

Comportamiento de la cantidad de trabajadores de las empresas encuestadas.



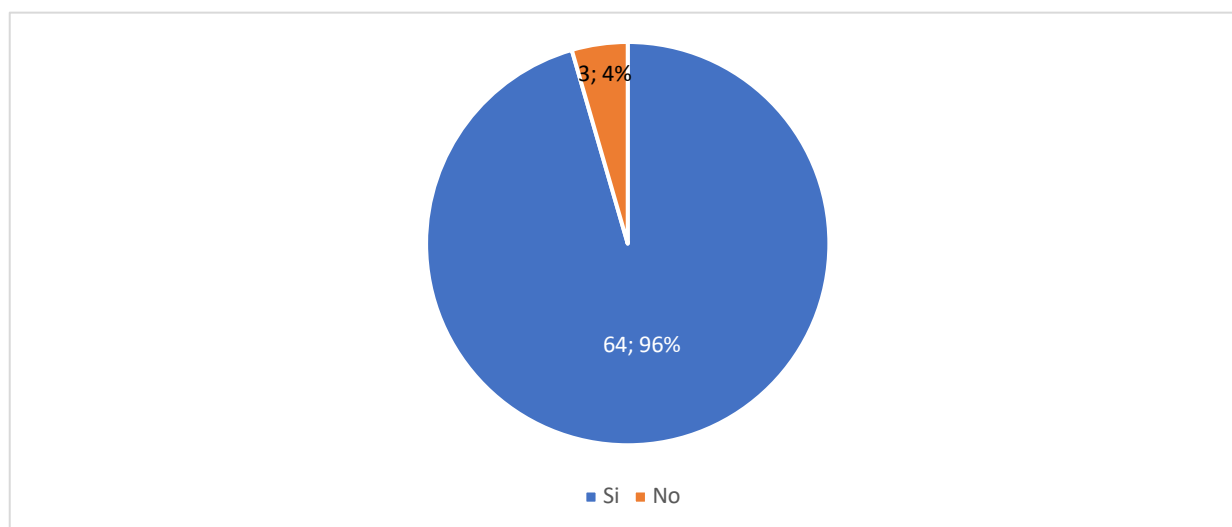
Nota. En la figura se presenta la cantidad de empresas por número de trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Con los datos anteriormente descritos se puede determinar que estas empresas encuestadas cumplen con la segmentación inicial, orientada a mitigar el riesgo de cierre de operaciones.

Para entender si las empresas se encuentran preocupadas por retener a sus empleados, y de esta forma tener indicios sobre si estas se encuentran en la búsqueda de mecanismos para retenerlos, se les preguntó si consideran que la permanencia de sus trabajadores es fundamental para el éxito de su compañía. Los resultados de las encuestas arrojaron que para el 96% de las empresas es importante retener a sus empleados, y tan solo para el 4% les es indiferente, como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Empresas interesadas o no en retener a sus empleados.



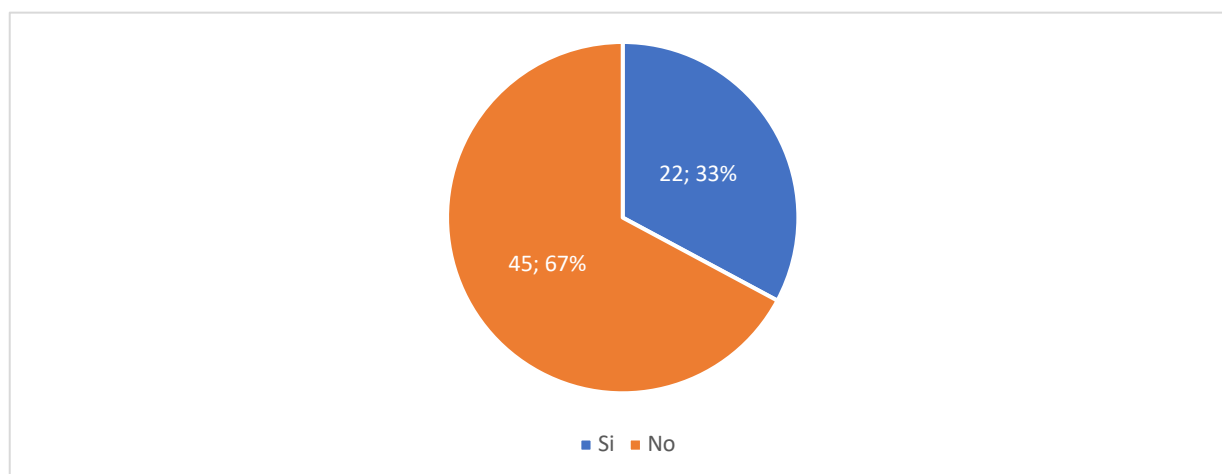
Nota. En la figura se presenta la cantidad de empresas interesadas o no por retener a sus trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Como se logró observar en la gráfica casi para todas las empresas es fundamental la permanencia de sus trabajadores. Lo que nos permite inferir que éstas buscan formas para disminuir la rotación de sus empleados.

Se indagó si estas empresas actualmente prestan dinero a sus trabajadores y, si utilizan el mecanismo de libranza, cómo lo hacen. Se logra determinar que de estas empresas tan solo el 33% le presta dinero a sus trabajadores. El 26% utiliza el mecanismo de libranza como alternativa de financiación para sus trabajadores, el 16% lo hace a través de bancos tradicionales, el 7% con fondos propios de la empresa, y el 3% lo realiza a través de empresas operadoras de libranzas diferentes a los bancos tradicionales. En las figuras 4 y 5 se presenta este comportamiento.

Figura 4

Número de empresas que presta dinero a sus trabajadores.

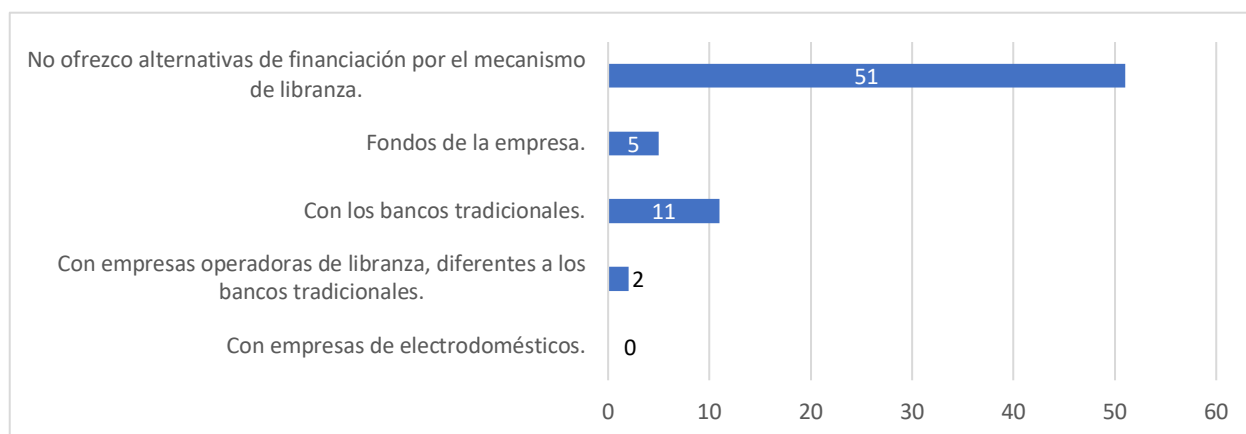


Nota. En la figura se presenta la cantidad de empresas que presta dinero a sus trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Medios que utilizan las empresas para ofrecer financiación por el mecanismo de libranza.



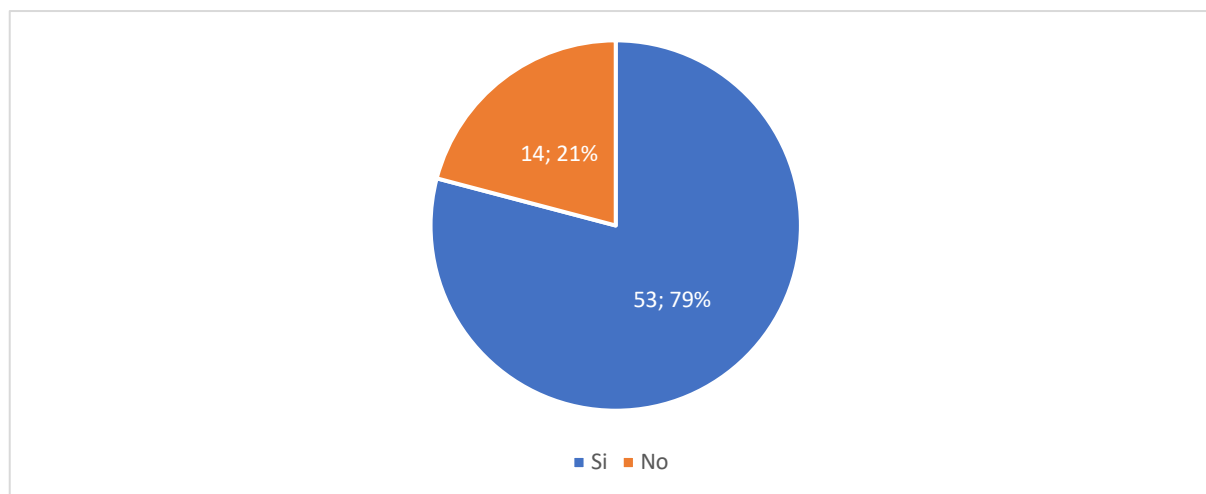
Nota. En la figura se presentan los medios que utilizan las empresas para ofrecer financiación a sus empleados a través del mecanismo de libranza. Fuente: Elaboración propia.

A las empresas encuestadas se les preguntó si consideran que ofrecerles a sus trabajadores alternativas de financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para

mejorar el bienestar de sus trabajadores, de las cuales el 79% de éstas contestó que Sí y, el 21% contestó que No, como se logra observar en la figura 6.

Figura 6

Número de empresas que consideran que la financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para mejorar el bienestar de sus trabajadores.



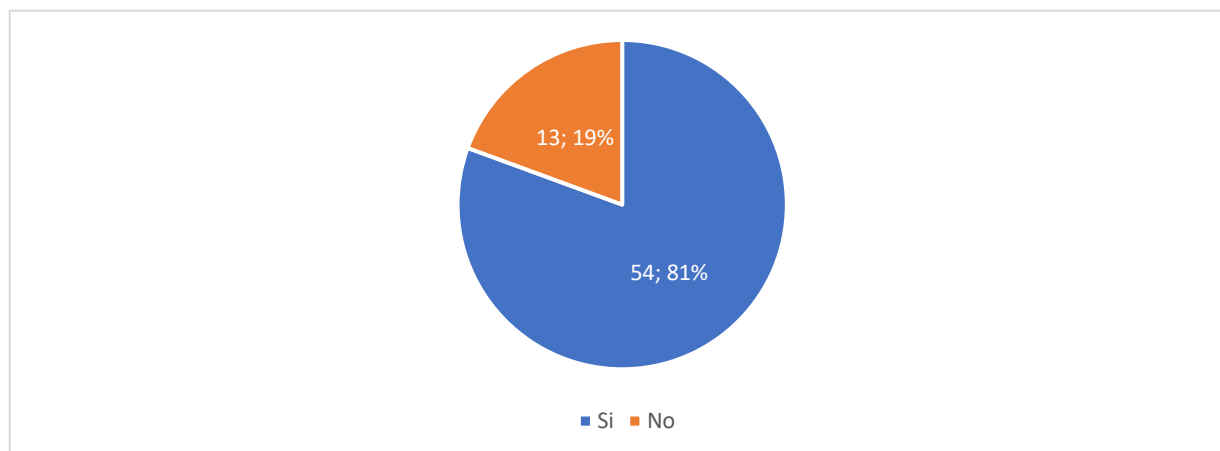
Nota. En la figura se presenta la cantidad de empresas que consideran que la financiación a través del mecanismo libranza para sus trabajadores repercute en el bienestar de estos.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se les preguntó a las empresas si estarían dispuestas a realizar un convenio con una empresa operadora de libranza, el cual no genera costos adicionales para su empresa, para que ésta ofrezca alternativas de financiación a sus trabajadores, para lo cual el 81% estuvo dispuesto a hacerlo, como se muestra en la figura 7.

Figura 7

Disposición de las empresas para realizar alianzas con empresas operadoras de libranza.



Nota. En la figura se presenta la disposición de las empresas para realizar convenios con empresas operadoras de libranza para mejorar el bienestar de sus trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

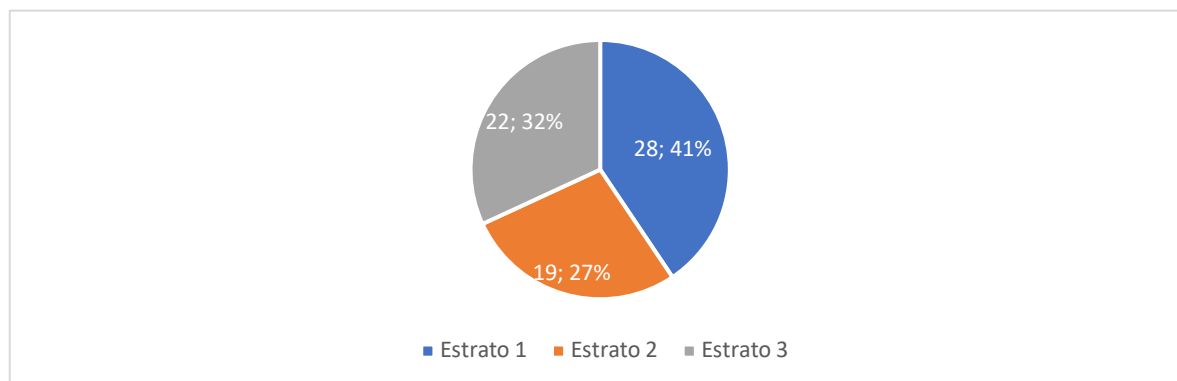
2.1.10.2 Cliente final.

La aplicación de esta encuesta permitió medir el nivel de aceptación de créditos de consumo de bajo monto a través del mecanismo de libranza para trabajadores de estratos 1, 2 y 3 de las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí. En total se encuestaron 83 personas de las cuales 69 se encuentran vinculadas a alguna empresa y viven en un barrio de estrato 1, 2 y 3.

Para realizar el análisis de la información, se tomaron las respuestas suministradas por las 69 personas que actualmente trabajan en una empresa. De estos trabajadores el 41% vive en un barrio de estrato 1, el 28% en estrato 2 y el 32% en estrato 3, como se logra observar en la figura 8.

Figura 8

Trabajadores por el estrato social del barrio en el que viven.

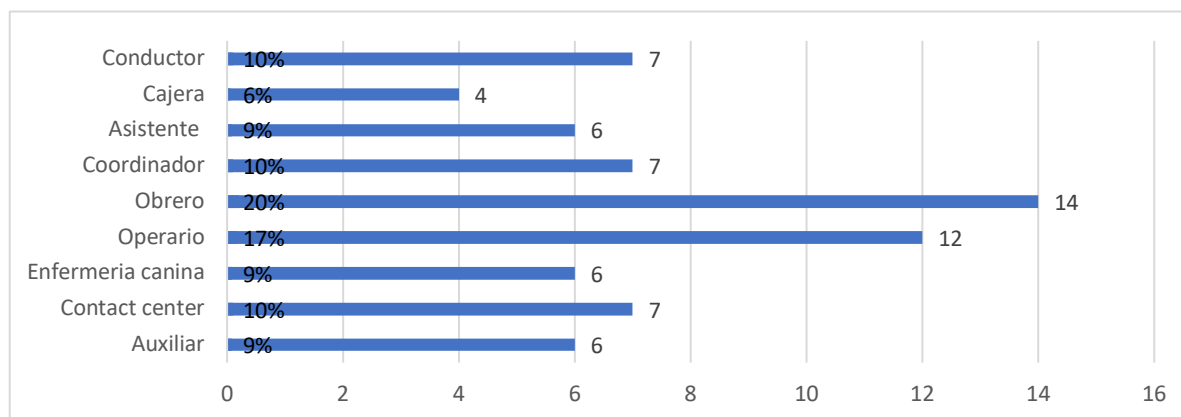


Nota. En la figura se presenta la estratificación social de los trabajadores encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para estimar el salario de estas personas, se les preguntó qué cargo ocupan actualmente en la empresa en la que trabajan. Se logró observar a partir de los datos suministrados que el 71% ocupa cargos que en el mercado laboral no superan los dos salarios mensuales mínimos legales vigentes, como son auxiliares, operarios, obreros, asistentes, cajeros y conductores. Este comportamiento se puede observar en la figura 9.

Figura 9

Cargo desempeñado por los trabajadores.

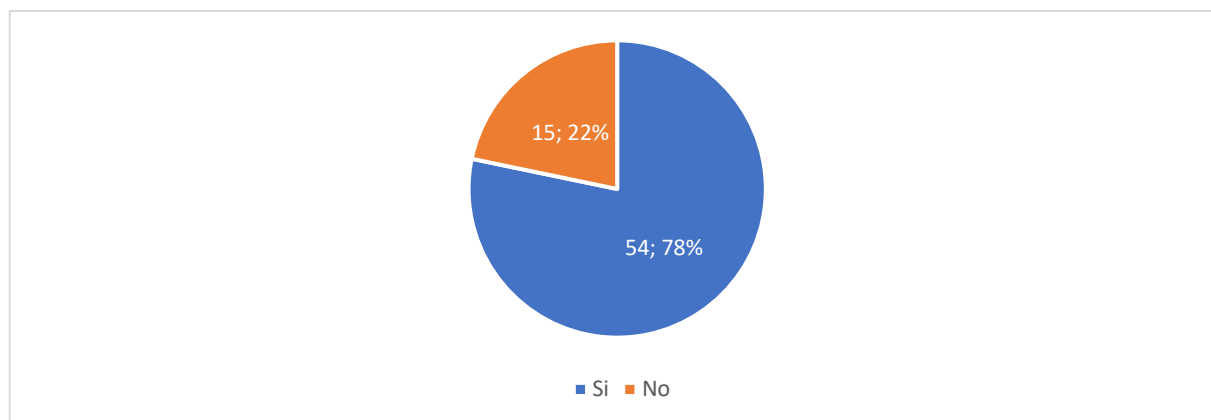


Nota. En la gráfica se presenta el número de trabajadores por el cargo que desempeñan en las empresas en las que trabajan. Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta también se les preguntó si aceptarían un préstamo de hasta \$1.817.000 pesos y pagarlo en cuotas que serían descontadas de la nómina. En esta pregunta el 78% de los encuestados respondió que, si les interesaría, como se observa en la figura 10.

Figura 10

Interés de los trabajadores en un crédito por el mecanismo de libranza.



Nota. En la figura se presenta el número de trabajadores que aceptarían un crédito de hasta \$1.817.000 pesos por el mecanismo de libranza. Fuente: Elaboración propia.

Se indagó sobre el comportamiento de la tasa de interés mensual vencida del último crédito que obtuvieron los trabajadores encuestados. Al hacer un análisis descriptivo de los datos, se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla 5.

Tabla 5

Análisis descriptivo de la tasa de interés mensual vencida

Descripción de datos	Datos
Media	2,539%
Error típico	0,000658591
Mediana	2,30%
Moda	2,30%
Desviación estándar	0,005470668
Varianza de la muestra	2,99282E-05
Coefficiente de asimetría	1,269775836
Rango	0,026
Mínimo	1,20%
Máximo	3,80%

Descripción de datos	Datos
Cuenta	69

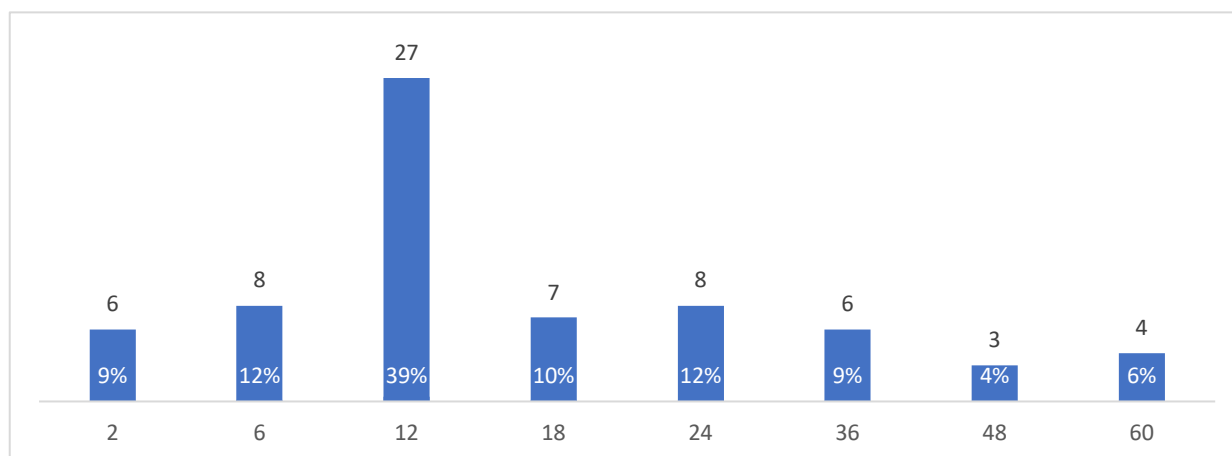
Nota. En la tabla se presenta el análisis descriptivo de la última tasa de interés mensual vencida del último préstamo de dinero obtenido por los trabajadores encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En promedio los trabajadores encuestados obtuvieron su último crédito con una tasa de interés del 2,5% MV, con una desviación estándar de 0,5%. La tasa que más se repitió entre los encuestados fue del 2,3% MV. También se logró observar que entre los encuestados la tasa mínima fue del 1,2% MV y la tasa máxima a la que se endeudaron fue de 3,8% MV.

Con respecto al plazo en meses del último préstamo adquirido por los trabajadores encuestados, se evidenció que el 39% de ellos lo adquirió a un plazo de 12 meses, siendo éste el plazo más elegido por los trabajadores. Los datos de esta variable se observan en la figura 11.

Figura 11

Plazo en meses del último crédito adquirido por los encuestados.

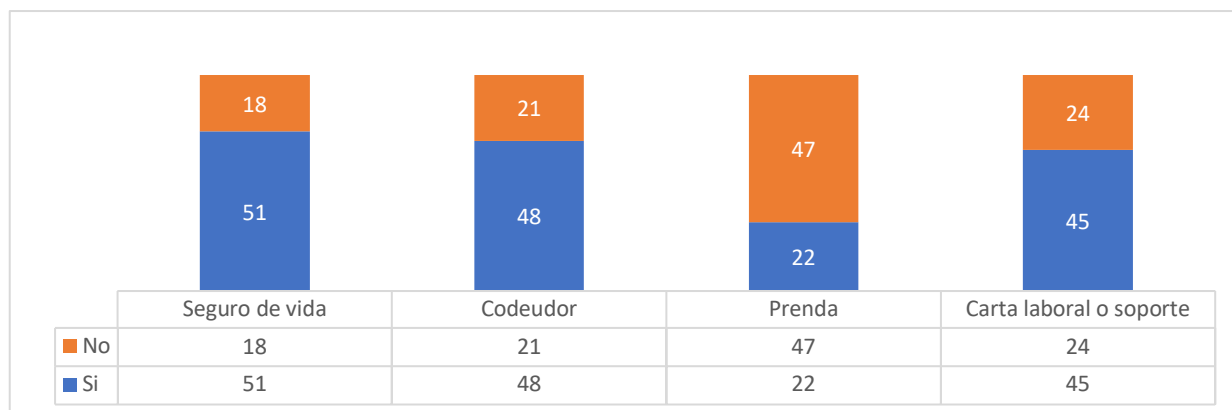


Nota. En la figura se presenta el comportamiento del plazo a que los trabajadores encuestados adquirieron su último crédito. Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar por las garantías exigidas para adquirir su último crédito, al 74% de los encuestados les exigieron adquirir un seguro de vida, al 70% codeudor, al 32% prenda, y al 65% les exigieron una carta o soporte laboral, como se muestra en la figura 12.

Figura 12

Garantías exigidas para adquirir un crédito.

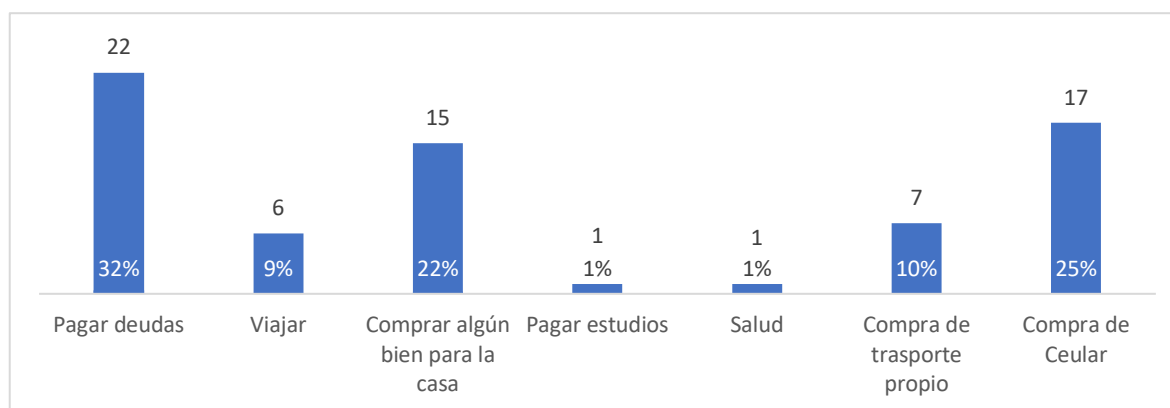


Nota. En la figura se presentan las garantías exigidas a los trabajadores como respaldo para adquirir su último crédito. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se preguntó a los trabajadores en qué invirtieron el dinero de su último préstamo, obteniendo como resultado los datos que se presentan a continuación en la figura 13.

Figura 13

Inversión del último crédito adquirido.



Nota. En la figura se presentan las inversiones realizadas por los trabajadores con el dinero de su último préstamo. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la figura 13 se identifica que los trabajadores encuestados se endeudaron principalmente para pagar sus deudas con un porcentaje del 32%, seguido por la compra de un celular con un porcentaje del 25%. Se observó que tan solo el 1% de los encuestados invirtió su dinero prestado en pagar estudios y salud.

2.2 Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadeo a utilizar se enfoca en entender las motivaciones y necesidades de financiación para las personas de estratos 1, 2 y 3 y el nivel de aceptación de las MIPYMES para realizar alianzas con empresas operadoras de libranza. Por otra parte, es importante realizar un estudio de la oferta actual en el mercado para crear un servicio diferenciado que logre posicionarse exitosamente en el mercado. También es importante identificar los canales y medios de comunicación que permitan llegar al cliente de manera fácil, ágil y oportuna. Finalmente se debe establecer una tasa de interés atractiva para el cliente final.

2.2.1 Características del mercado

Para realizar la caracterización del mercado se tomó como muestra representativa a la ciudad de Cali, puesto que para el 2019 contaba con una población de 2.241.491, mientras que las ciudades de Yumbo y Jamundí para el mismo año contaban con una población de 128.616 y 129.877 respectivamente.

Al estudiar el comportamiento socioeconómico de la ciudad de Cali, se logró observar que el 60,35% de las viviendas pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 y que 1.255.000 personas hacen parte de la población económicamente activa (PEA) ocupada. Según un estudio realizado por Datacrédito Experian (como se citó en Herrera, M. 2020) la población que más se endeuda

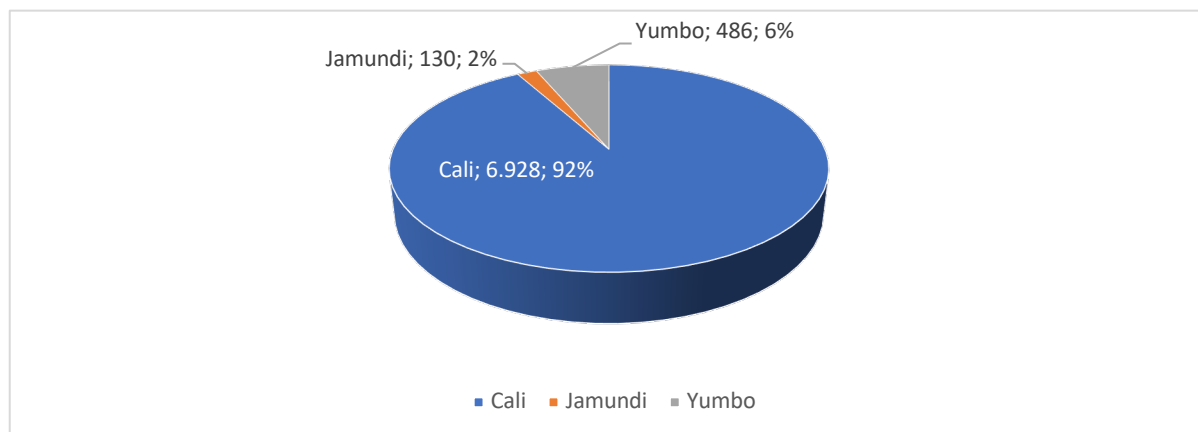
en el país se encuentra en los estratos bajos, puesto que 7 de cada 10 créditos en Colombia se entregan a los estratos 1, 2 y 3. Del mismo modo, el estudio señala que el 77% de los créditos entregados en el país son otorgados a personas que tienen ingresos menores a \$ 3.000.000 de pesos. Por otro lado, el 46% de las personas que inician su vida crediticia están en el rango de 18 a 25 años. Sin embargo, el mismo estudio indica que existe un comportamiento de autoexclusión al sistema financiero formal, al pensar que no pueden acceder a un crédito con estas entidades debido a insuficiencia de activos, garantías o historial crediticio, por este motivo recurren entre otras fuentes de financiación al gota a gota, que cobran unas tasas de interés que pueden llegar al 300% EA.

Teniendo en cuenta que el mecanismo a través del cual se realizarán los créditos es la libranza, se llevó a cabo un estudio caracterizando las empresas de estas ciudades, a través de las cuales se llegará al cliente final. Esta caracterización se efectuó teniendo en cuenta la segmentación de las empresas presentada en el numeral 2.1.8.3.2, tomando como referencia las bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali, de la cual resultó un mercado potencial de 7.544 empresas MIPYMES en Cali, Yumbo y Jamundí.

De este mercado potencial, el 92% de las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali, seguido por un 6% en la ciudad de Yumbo y finalmente un 2% en la ciudad de Jamundí, como se muestra en la figura 14.

Figura 14

Distribución de empresas por ciudad.

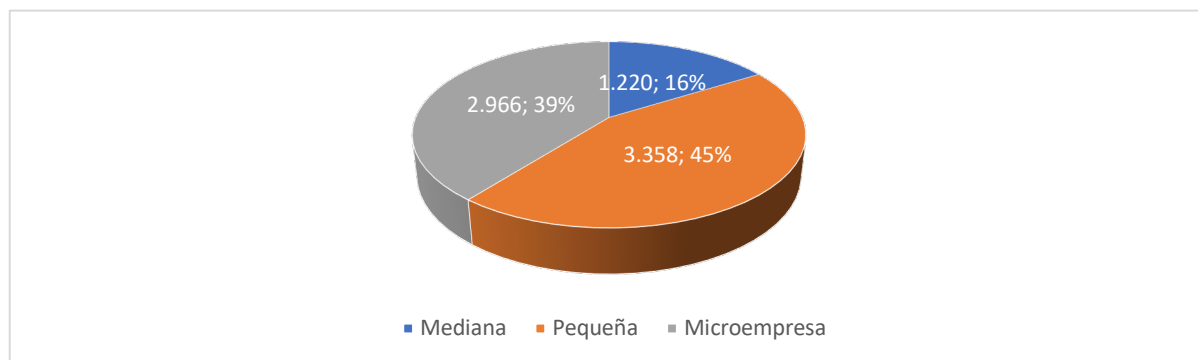


Nota. La figura muestra el porcentaje y cantidad de empresas en la ciudad de Cali, Yumbo y Jamundí. Fuente: bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. (2020)

La distribución por tamaño de empresa medido por el total de activos y trabajadores se logra observar en la figura 15.

Figura 15

Distribución de empresas por tamaño.



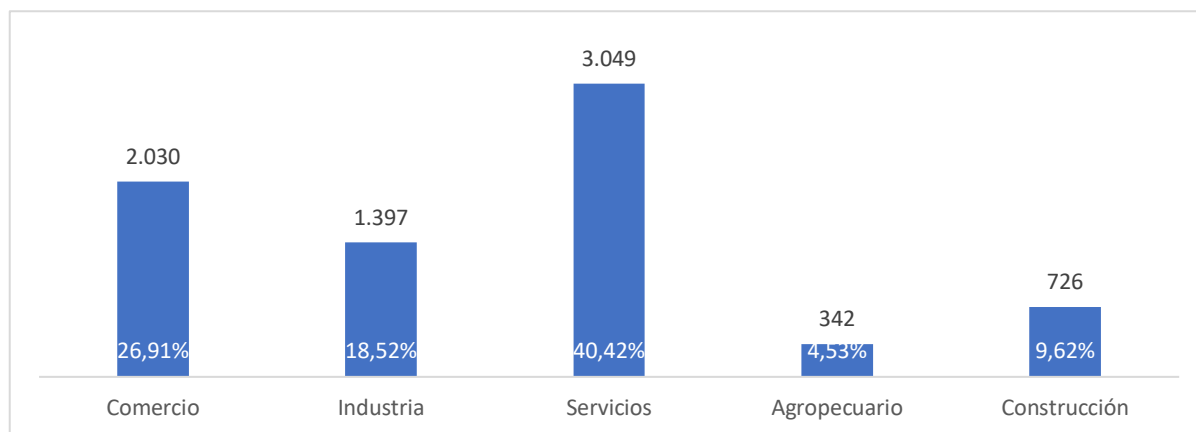
Nota. La figura muestra el porcentaje y cantidad de empresas en Cali, Yumbo y Jamundí según su tamaño. Fuente: bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. (2020)

Se puede evidenciar que el mercado potencial está distribuido en un 45% por empresas pequeñas que cuentan con activos entre \$368.858.501 hasta \$3.688.585.00 de pesos y tienen entre 11 y 50 empleados, seguido por un 39% correspondiente a microempresas que cuentan con activos desde \$0 hasta los \$368.858.500 de pesos y tienen hasta 10 empleados, finalmente el 16% son medianas con activos entre \$3.688.585.001 hasta \$22.131.510.000 de pesos y tienen entre 51 y 200 empleados.

Al analizar la caracterización por sector económico, se logra observar que el 40% de este mercado potencial se concentra en servicios, seguido por un 27% en Comercio, estos dos sectores representan más de la mitad de las empresas. Su distribución se muestra en la figura 16.

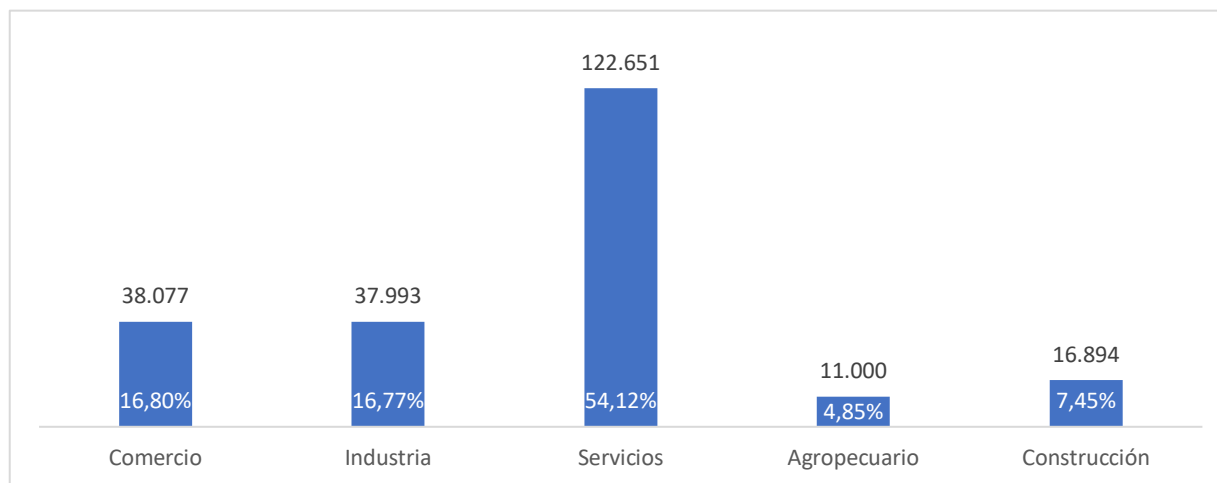
Figura 16

Empresas categorizadas por Sector económico.



Nota. La figura presenta el número de empresas por sector económico. Fuente: bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. (2020)

Finalmente se analizó la cantidad de empleados por sector reportados ante la Cámara de Comercio de Cali, por lo que se logró observar que estas empresas emplean 226.615 personas, distribuidas como se muestra en la figura 17.

Figura 17*Empleados reportados por sector.*

Nota. La gráfica presenta el empleo reportado por las empresas por sector económico. Fuente: bases de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. (2020)

2.2.2 Análisis de la oferta actual en el mercado

Para comparar productos, servicios y diversas funciones frente a los competidores, se desarrolló una herramienta cualitativa de comparación continua denominada benchmarking. Esta herramienta permite comprender prácticas de la competencia que aportarán a la estructuración de la empresa Share.

Para esta investigación se estudiaron cuatro entidades que prestan el servicio de crédito por libranza, los cuales fueron dos bancos tradicionales, Banco de Bogotá y Bancolombia, dos Fintech, Presta gente y Libertec, y finalmente se tuvo en cuenta el préstamo de dinero de manera informal.

De esta investigación se concluye que, en cuanto al servicio de crédito por libranza, los bancos tradicionales manejan un monto mínimo más alto que las Fintech, mientras que las Fintech prestan desde \$100.000 pesos, los bancos empiezan a otorgar sus créditos desde

\$500.000 pesos. En los bancos tradicionales y en las Fintech el monto máximo a prestar depende de la capacidad de endeudamiento de cada persona, entendiendo que el empleado no puede recibir menos del 50% de su salario después de retenciones, sin embargo, las Fintech estudiadas tienen un tope de \$10.000.000 de pesos. En cuanto al plazo del crédito, se observa que en los bancos en promedio se entrega como mínimo a seis meses y las Fintech manejan un plazo mínimo de un mes. En las entidades evaluadas la cuota es fija, es necesario tener un convenio vigente con la compañía como requisito para poder realizar el crédito y se cobra un seguro de vida obligatorio.

En el precio se logra observar que son los bancos los que otorgan créditos con tasas menores, ya que en promedio la tasa inicia en 1% mes vencido, de ahora en adelante MV, mientras las Fintech, que asumen más riesgo prestan desde 1,3% MV. La tasa máxima que se encontró la presenta Bancolombia con una tasa de 2,14% MV.

Se logra observar que los bancos ofrecen una mayor cantidad de canales de atención en el momento de otorgar créditos y desembolsarlos. Se evidencia que los bancos se han digitalizado, ofreciendo canales innovadores como lo han hecho las Fintech. Es el caso de Bancolombia donde se presenta la mayor cantidad de canales, pues cuenta con Billetera móvil, página web, APP, oficina presencial, oficina virtual y cuentas bancarias. Las Fintech por su naturaleza, solo cuentan con canales digitales y en ocasiones solo se limita a la página web. Las Fintech tienen como valor agregado que desembolsan los créditos en un tiempo menor que los bancos.

Al analizar la promoción de estas empresas, se logra concluir que los bancos se escuchan mucho más que las Fintech en los diferentes medios de comunicación.

La informalidad a pesar de que no compite directamente con Share debido a que por su naturaleza no puede realizar convenios empresariales para prestar dinero a través del mecanismo de libranza, si es un mecanismo de financiación utilizado en Colombia. Los préstamos de dinero informales son más rápidos en el momento de desembolso, incluso puede

llegar a ser inmediata la entrega, ya que no hacen ningún tipo de estudio previo, no exige ningún tipo de garantía, requisitos o cobros adicionales a sus altas tasas de interés que sobrepasan la usura legal en Colombia.

Los datos recolectados en el estudio del benchmarking se presentan en el anexo C.

2.2.3 Descripción de productos y servicios

El servicio que prestará Share es la financiación a través de créditos de bajos montos de dinero, dirigidos a personas de estratos 1, 2 y 3 que se encuentren trabajando para una empresa en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí. El mecanismo por el cual se realizará el recaudo de las cuotas del préstamo se conoce como libranza, el cual consiste en realizar el descuento directamente del salario del trabajador. La cuota del crédito dependerá del monto, plazo solicitado, y la tasa de interés pactada en el momento de negociación, la cual no puede sobrepasar la tasa de usura establecida por el Banco de la República. Como requisito para que estos créditos sean otorgados debe existir un acuerdo entre la empresa financiera y la empresa empleadora del cliente.

El mecanismo de libranza permite disminuir el riesgo de no pago y morosidad por parte del cliente; sin embargo, las demandas por alimentos y otros embargos pueden causar el no pago de la deuda con Share ya que éstas son priorizadas por la ley. La garantía que se tiene en esta modalidad de crédito es el contrato laboral del trabajador. Durante la vigencia de éste no es permitido realizar descuentos sobre las prestaciones sociales, sin embargo, al finalizar el contrato de trabajo la garantía del crédito desaparece, por lo que Share incluirá en las cláusulas de su contrato del crédito, la autorización por parte del empleado para efectuar el descuento directo de su liquidación final. El empleador puede efectuarlo de acuerdo con las instrucciones del propio trabajador quien de esta forma no estaría renunciando a derechos laborales mínimos e irrenunciables. Adicionalmente, el descuento por libranzas no es un hecho generador de la

sanción moratoria señalada en el artículo 65 del código sustantivo del trabajo, por lo que el empleador puede realizar este descuento verificando que el monto no supere el tope máximo del descuento expresamente permitido por la Ley 1527 de 2012. Si es el caso, el 100% de la liquidación puede ser descontada, excepto el salario del último mes que está sujeto a la regla del 50%, pero el resto de la liquidación, como prestaciones sociales e indemnizaciones, pueden ser descontadas por la empresa.

Por otro lado, el empleador, contratante o pagador tiene la obligación de aplicar los descuentos y transferir los recursos a Share, dentro de los tres días hábiles siguientes de haber efectuado el pago al asalariado. Si éste no hace el descuento de nómina, conforme lo señala el Parágrafo primero del Artículo 6 de la Ley 1527 de 2012 debe responder solidariamente por el crédito.

Dado el caso en el que la empresa empleadora entre en un proceso de disolución y liquidación, cabe resaltar que ésta no es deudora de los acreedores del trabajador, por lo que el acreedor del trabajador no ingresa como acreedor al proceso de liquidación de la sociedad. De este modo, una vez el liquidador vaya a pagar al trabajador sus salarios y prestaciones, el liquidador tendrá que hacer la retención y girarla a los acreedores del trabajador.

2.2.4 Canales de distribución

2.2.4.1 Canal para la consecución de clientes.

Como se ha mencionado anteriormente, para otorgar un crédito por medio del mecanismo de libranza, se requiere tener un convenio previo entre la empresa empleadora y Share. Para lograr las alianzas con las empresas segmentadas anteriormente, Share pretende acercarse a ellas como una oportunidad para que ofrezcan un plan adicional de beneficios para

el bienestar de sus trabajadores. Share no cobrará este servicio a las empresas, y como valor agregado ofrecerá planes de capacitación en temas financiero para sus empleados. De este modo, las empresas actuarán como un canal para llegar al cliente final.

2.2.4.2 Canal para el desembolso de créditos.

Los canales disponibles que tendrá Share para realizar los desembolsos serán dos cuentas bancarias, que serán Bancolombia y Banco de Bogotá. También se contará con billeteras móviles como Daviplata, Nequi y Powii.

Los canales anteriormente mencionados no generan costo de transacción para los usuarios ni para Share, sin embargo, si el cliente prefiere recibir su crédito de bajo monto por un canal distinto a los ya mencionados, el costo de la transacción lo asumirá el cliente final.

2.2.4.3 Canal para recibir los pagos por parte de la empresa aliada.

Previo a firmar el contrato de alianza, se deben acordar los medios por los cuales la empresa aliada le consignará las cuotas recaudadas de los préstamos de sus trabajadores a Share. Los mismos canales que se ofrecen para desembolsar el crédito sirven para recibir las consignaciones por parte de las empresas. Es importante aclarar a la empresa que se debe conciliar un medio por el cual el costo de transferencia sea cero, con el fin de que ninguna de las partes incurra en costos adicionales.

2.2.5 Esquema de precios

La estrategia de precios definida por Share será la de la maximización de las ganancias, propuesta por Kotler y Keller en su libro Dirección de *marketing*, la cual consiste en estimar la demanda y disminuir los costos asociados a la operación, con el fin de que se produzca un máximo flujo de efectivo. El precio del servicio para el cliente final será del 48,63% EA es decir 40,32% NAMV o 3,36% EM, evitando cobrar la tasa máxima de usura permitida por el Banco de la República. Esta tasa no supera la tasa promedio de usura de los últimos 10 años para créditos de bajo monto.

En las políticas de Share no se considera la adquisición de un seguro de vida o de desempleo por parte del cliente, por lo que será un diferenciador que le permite cobrar el precio más alto del mercado, al asumir más riesgo, teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada a través del *benchmarking*; sin embargo, esta tasa no supera la más alta a la cual se han llegado a endeudar el 40% de las personas encuestadas.

Por otro lado, este servicio no tendrá ningún costo para las empresas aliadas.

2.2.6 Estrategia de comunicación

Para crear vínculos desde la marca se utilizará la estrategia de comunicaciones integradas de marketing (CIM). Esta inicia con el modelo *Springboard*, donde los propietarios de la empresa responden una serie de preguntas relacionadas con la marca, para definir una visión clara y poderosa que va a dirigir todas las acciones de la marca. Posteriormente, se responden unas preguntas relacionadas con el objetivo de comunicación que se quiere lograr, con el fin de planificar comunicaciones que modifiquen las conductas del consumidor. Finalmente se desarrolla el modelo de J Walter Thomson para seleccionar la estrategia de comunicación bajo cuatro dimensiones, llamadas conocimiento, conversación, experiencia y personal.

2.2.6.1 Modelo *Springboard*.

En la tabla 6 se presentan las preguntas y respuestas de la fase uno relacionada con el conocimiento de la marca.

Tabla 6

Brand foundation

Preguntas	Respuestas
¿De dónde vengo?	La idea de negocio surgió como una alternativa para la diversificación del portafolio de inversiones del socio capitalista de la empresa.
¿A qué me dedico?	Me dedico a financiar a las personas por el mecanismo de libranza.
¿Qué es lo que me hace diferente?	Lo fácil, ágil, seguro y personal que es solicitar un crédito.
¿Para quién existo?	Para las personas de estratos 1, 2 y 3 que se encuentren vinculadas a empresas en Cali, Yumbo y Jamundí.
¿Cómo soy como persona?	Soy un hombre de 30 años, amable, ágil, dinámico, activo, con vocación de servicio, que busca facilitar la vida de las personas. Tengo dos hijos y me gusta estar en familia.
¿Por qué causa lucho?	Lucho por facilitar la vida de las personas, mejorando su calidad de vida. <ul style="list-style-type: none"> • Valoro las empresas que deciden apostar por el bienestar de sus trabajadores.
¿Qué es lo que valoro?	<ul style="list-style-type: none"> • Valoro las personas trabajadoras por lo que busco apoyarlas en el cumplimiento de sus sueños. • Valoro la tecnología que me permite prestar mi servicio de manera ágil y segura.
Concepto estratégico	Rapidez, seguridad y confianza para tus créditos.

Nota: en la tabla se muestra el proceso del *Brand foundation* para el conocimiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se presenta la segunda parte del modelo *Springboard* denominada ROI, en la cual se establece el objetivo de la comunicación y se responden algunas preguntas al respecto. Cabe aclarar que para la agencia de publicidad colombiana DDB, el ROI es un sistema interno de planeación diseñado para estructurar mensajes integrados que permiten comunicar (Relevancia, Originalidad e Impacto – ROI).

Tabla 7

ROI

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del negocio es posicionar a Share como la marca que presta dinero de la forma más rápida y fácil en el mercado. • El objetivo de la comunicación es dar a conocer la marca ante las empresas que serán los aliados claves para llegar al cliente final.
¿A quién debemos influir? ¿Qué debemos saber de ellos que nos pueda ayudar?	Debemos influir en el personal de recursos humanos y en los empresarios para que logremos ser sus aliados estratégicos. Las empresas tienen la necesidad de cuidar su flujo de caja y el bienestar de sus trabajadores. Nuestra empresa brinda un servicio pertinente para ellos puesto que a través de nosotros pueden encontrar la forma de prestar dinero a sus empleados sin incurrir en costos adicionales y sin afectar su flujo de caja. Además, de ampliar el portafolio de los beneficios para sus empleados, influyendo en la retención y motivación de estos.
¿Qué acciones exactamente queremos que hagan como resultado de estar expuestos a esta comunicación?	Queremos que los empresarios y el personal de recursos humanos se contacten con nosotros para crear las alianzas.
¿Qué recompensa prometeremos, y con qué respaldaremos esta recompensa?	Si yo hago una alianza con Share, en vez de hacerla con otra empresa de libranza, no voy a afectar mi flujo de caja, no voy a incurrir en costos adicionales y voy a ampliar mi plan de bienestar para mis empleados, porque Share brinda un servicio de créditos de bajo monto fácil, ágil y seguro, que me permite ofrecer un plan de bienestar más amplio para mis empleados.
¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de la marca y con los objetivos?	Teniendo en cuenta la personalidad de la marca y el propósito que es comunicar, el tono de la comunicación será informal, cercano, experto y técnico para lograr una conexión de carácter emocional con la audiencia objetivo.
¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?	De lunes a viernes en horario laboral.
¿Cuál es la idea clave en esta estrategia?	El objetivo es atraer a las empresas para que conozcan nuestro servicio y realicen una alianza estratégica con nosotros.

Nota: en la tabla se muestra el proceso del ROI para establecer cómo será la comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6.2 Modelo J Walter Thompson.

A partir de este modelo se realizará la selección de la estrategia de comunicación en cuatro dimensiones, como se describe a continuación:

2.2.6.2.1 Dimensión 1 Awareness (conocimiento).

En esta etapa que se concentrará en darse a conocer y posicionarse en el mercado, se pretende iniciar con la creación de la página web donde se subirá el contenido relevante de la marca, información de contacto, y un espacio para que las empresas y/o sus empleados dejen sus datos y así posteriormente sean contactados. Adicionalmente se pretende crear un artículo mostrando los beneficios de Share en el periódico local El País.

2.2.6.2.2 Dimensión 2 Conversation (Conversación).

Para generar conversaciones con las empresas con las que se quieren hacer alianzas, se realizarán envíos de correos electrónicos personalizados, y se llamará a las empresas una a una. Para dejar trazabilidad de los contactos realizados, se crearán en el CRM, por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*, es decir, una plataforma de gestión de relaciones con el cliente. El CRM permitirá administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.

2.2.6.2.3 Dimensión 3 Experiential (Experiential).

Se buscará a la Cámara de Comercio de Cali, con el fin de explicarle los beneficios de Share y de esta manera participar en los diferentes eventos que realizan. Por ejemplo, en Exponegocios que se realiza anualmente a finales de mayo.

2.2.6.2.4 Dimensión 4 Personal (Personal).

En esta dimensión se creará una fan page en Facebook, un perfil en Instagram y un perfil de empresa en LinkedIn. De esta forma se pretende fortalecer los canales de comunicación de manera continua, subiendo contenido de valor como información sobre la empresa, sus procesos, el mercado financiero, entre otros, que permitan entablar comunicaciones en tiempo real con los seguidores de las redes sociales quienes serán los prospectos de clientes y aliados de la empresa.

2.2.7 Proyección de ventas

Para realizar las proyecciones de ventas se tomó como referencia el comportamiento que ha tenido el sector Fintech desde el 2017 al 2019, con estos valores se realizó una regresión lineal para proyectar las ventas hasta el año 2030, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Ventas del sector Fintech

Año	Ventas	Tasa crecimiento
2017	\$ 1.260.560.000.000	
2018	\$ 1.513.079.000.000	20,03%
2019	\$ 1.949.714.000.000	28,86%
2020	\$ 2.263.605.000.000	16,10%
2021	\$ 2.608.182.000.000	15,22%

Año	Ventas	Tasa crecimiento
2022	\$ 2.952.759.000.000	13,21%
2023	\$ 3.297.336.000.000	11,67%
2024	\$ 3.641.913.000.000	10,45%
2025	\$ 3.986.490.000.000	9,46%
2026	\$ 4.331.067.000.000	8,64%
2027	\$ 4.675.644.000.000	7,96%
2028	\$ 5.020.221.000.000	7,37%
2029	\$ 5.364.798.000.000	6,86%
2030	\$ 5.709.375.000.000	6,42%

Nota. En la tabla se muestran los datos de las ventas en pesos colombianos del sector Fintech en Colombia. Fuente: Informe sectorial Fintank 2020 – Colombia Fintech.

Por otra parte, para calcular las ventas anuales de Share, se estimó un porcentaje de participación de mercado, que para el primer año será del 0,0193% de las ventas totales del sector. Para calcular la cantidad de dinero a prestar para los siguientes años se tuvo en cuenta la cantidad de dinero disponible y la capacidad de la caja para soportar la operación.

Adicionalmente para calcular el número de clientes, se asumió un valor constante para los créditos otorgados de \$650.000 pesos. En la tabla 9 se muestra la participación de mercado de Share, el total de dinero prestado y la cantidad de clientes estimados por año.

Tabla 9

Cálculo del dinero a prestar por año de acuerdo con la participación de mercado

Año	Participación del mercado	Dinero a prestar	Clientes estimados	Crecimiento en clientes
Año 1	0,0193%	\$ 503.379.126	774	
Año 2	0,0186%	\$ 549.213.174	845	9,1%
Año 3	0,0180%	\$ 593.520.480	913	8,1%
Año 4	0,0179%	\$ 637.334.775	981	7,4%
Año 5	0,0172%	\$ 685.676.280	1.055	7,6%
Año 6	0,0181%	\$ 749.274.591	1.153	9,3%
Año 7	0,0198%	\$ 879.021.072	1.352	17,3%
Año 8	0,0218%	\$ 983.963.316	1.514	11,9%
Año 9	0,0247%	\$ 1.180.255.560	1.816	19,9%
Año 10	0,0282%	\$ 1.313.156.250	2.020	11,3%

Nota. En la tabla se muestran los datos de la participación de mercado esperada por Share, el dinero prestado y los clientes estimados por año. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para proyectar las ventas como se mencionó anteriormente se tomaron montos de préstamos de dinero constantes de \$650.000 pesos, adicionalmente se definieron plazos de 12 meses y una tasa del 3,36% MV que se definió a partir de la estrategia de fijación de precios. En la tabla 10 se muestra la proyección de ventas a un horizonte de 5 años.

Tabla 10

Proyección de ventas

Año	Total dinero prestado	Capital + intereses	Total Intereses (Ventas)
Año 1	\$ 503.379.126	\$ 619.870.765	\$ 116.491.639
Año 2	\$ 549.213.174	\$ 676.311.696	\$ 127.098.522
Año 3	\$ 593.520.480	\$ 730.872.567	\$ 137.352.087
Año 4	\$ 637.334.775	\$ 784.826.335	\$ 147.491.560
Año 5	\$ 685.676.280	\$ 844.354.996	\$ 158.678.716
Año 6	\$ 749.274.591	\$ 922.671.183	\$ 173.396.592
Año 7	\$ 879.021.072	\$ 1.082.443.502	\$ 203.422.430
Año 8	\$ 983.963.316	\$ 1.211.671.406	\$ 227.708.090
Año 9	\$ 1.180.255.560	\$ 1.453.389.461	\$ 273.133.901
Año 10	\$ 1.313.156.250	\$ 1.617.045.934	\$ 303.889.684

Nota. En la tabla se muestran los datos de las ventas proyectadas para un horizonte de 10 años. Fuente: Elaboración propia.

2.2.8 Servicio al cliente

La cultura organizacional de Share estará basada en el servicio al cliente, con el fin de atender al cliente y a las empresas en el menor tiempo posible, ofreciendo una alta calidad en el servicio, el cual está basado en el respeto, amabilidad, capacidad de escucha, orientación a resolver dudas del cliente, atención oportuna, empatía y solidaridad.

Para garantizar esta cultura, en los procesos de contratación se evaluará la competencia de servicio al cliente, con el fin vincular a personas que tengan una buena disposición y actitud.

La comunicación con los clientes se realizará por medio de WhatsApp, correo electrónico, línea directa de celular, página web y redes sociales, además se utilizarán los medios institucionales de cada empresa.

2.3 Misión, visión y valores de la empresa

2.3.1 Misión

Ayudar a las personas a cumplir sus sueños o en momentos difíciles a través de créditos por el mecanismo de libranza que se otorgan sin complicaciones, de una forma ágil y segura.

2.3.2 Visión

En el año 2030 seremos una organización reconocida a nivel nacional, que satisface las necesidades de liquidez de los clientes, promoviendo la inclusión financiera en Colombia.

2.3.3 Valores

Los Valores corporativos de Share son:

- **Trasparencia:** Actuar de forma clara, honesta, teniendo toda la información a la vista para los clientes y la superintendencia de sociedades como ente de control.
- **Integridad:** Actuar de una forma ética bajo las leyes establecidas, respetando los derechos de nuestros clientes y aliados.
- **Confianza:** Comunicar de forma clara y oportuna generando credibilidad.

- Actitud de servicio: Atender al cliente de forma amable y rápida, buscando dar solución oportuna a sus necesidades.
- Inclusión: Respetar las diferencias sociales, políticas, económicas, étnicas, culturales y de género brindando trato digno.
- Responsabilidad social: Aportar a la sociedad en su crecimiento económico y bienestar.

2.4 Descripción del modelo de negocio (CANVAS)

Por medio del modelo Canvas se buscó entender de una forma simple y práctica el modelo de negocio de Share, como se muestra en la figura 18. Se hizo énfasis en las variables claves como: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, las cuales permiten entender el alcance del proyecto y definir las estrategias para la puesta en marcha de este plan de negocios.

Figura 18

Modelo Canvas.

Socios estratégicos	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Clientes o segmentos
Socio capitalista MIPYMES aliadas Billeteras móviles Agencia de medios	Crear alianzas con MIPYMES. Respuesta oportuna. Calidad en el servicio al cliente. Comunicación y promoción. Recolección de datos de clientes y empresas.	Ofrecer créditos de consumo de bajo monto a través del mecanismo de libranza de forma ágil por lo que se entregan sin desplazamientos y sin filas. No es determinante para no otorgar los créditos el hecho de que el cliente se encuentre reportado en centrales de riesgo o no tenga experiencia crediticia.	Crear fidelización buscando que los clientes se identifiquen con la marca, a través de un excelente servicio al cliente y cortos tiempos de respuesta solucionando su necesidad de liquidez.	Empleados de MIPYMES de estratos 1, 2 y 3, interesados en adquirir préstamos de dinero a través del mecanismo de libranza.
	Recursos claves Capital de trabajo Equipo de trabajo de alto rendimiento Sistema de administración de clientes (Excel) CRM (Excel)		Canales Las Empresas MIPYMES (excluyendo empresas financieras) Billeteras móviles sin costo por transferencia como Nequi, Daviplata, Powii, entre otras.	
Estructura de costos		Ingresos		
Traslado de dinero Costo fijo de personal Costos fijos de operación Costos de fondeo Publicidad Impuestos Costos de pérdida de valor del dinero (inflación)		Intereses ganados		

Nota. La figura muestra el desarrollo del modelo Canvas para el plan de negocio. Fuente:
Elaboración propia.

3. Estudio técnico

3.1 Descripción técnica de los servicios

Como se ha mencionado anteriormente, Share prestará el servicio de créditos de consumo de bajo monto, dirigido a personas de estratos 1, 2 y 3 en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí que en su mayoría no devengan más de un salario mínimo. Cabe resaltar que según el Decreto 2654 del 2014, un crédito de consumo de bajo monto es una operación activa de crédito realizada con personas naturales, cuyo monto máximo es hasta de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, y cuyo plazo de pago es hasta de 36 meses.

Para mitigar el riesgo únicamente se ofrece este servicio a través del mecanismo de libranza. Según el Artículo 1 de la Ley 1902 del 2018, el objeto de la libranza es posibilitar la adquisición de productos y servicios financieros o bienes y servicios de cualquier naturaleza, acreditados con el salario, los pagos u honorarios o la pensión, siempre que medie autorización expresa de descuento dada al empleador o entidad pagadora, quien en virtud de la suscripción de la libranza o descuento directo otorgada por el asalariado, contratista o pensionado, estará obligada a girar los recursos directamente a la entidad pagadora. Share asumirá la responsabilidad de evaluar con el empleador el monto del descuento compuesto por el capital y la tasa de interés pactada, como lo menciona el ABC de las libranzas en Colombia emitido por la Procuraduría General de la Nación (2017).

La forma en que la empresa genera ingresos es a través de la tasa de interés cobrada a los usuarios por el préstamo de dinero, la cual dependerá de la tasa de usura establecida por el Banco de la Republica en el momento de la negociación del crédito, teniendo en cuenta que Share no cobrará ningún seguro a sus deudores, sin embargo ellos tienen el derecho de tomar un seguro de desempleo en caso de adquisición o alquiler de vivienda, cuya indemnización puede ser percibida por Share en caso de incumplimiento como lo establece el ABC de las

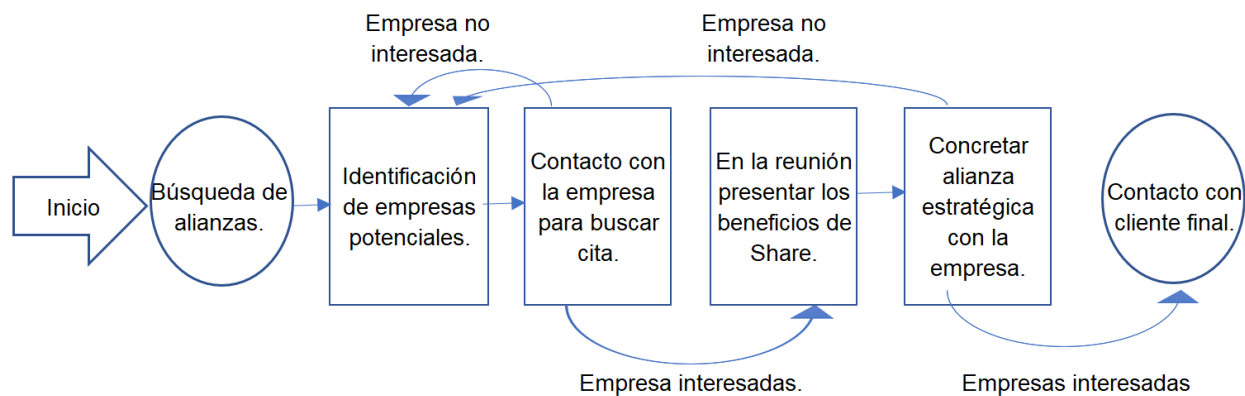
libranzas en Colombia emitido por la Procuraduría General de la Nación (2017). Cabe resaltar que estos créditos son de bajo monto por lo que una persona no podría llegar a comprar una vivienda con el dinero prestado.

3.2 Mapa de procesos

Para la prestación del servicio de Share se identificaron cuatro procesos claves. Se inicia con el proceso de búsqueda de alianzas con MIPYMES, posteriormente se realiza el contacto con el cliente final, quien más adelante realizará una solicitud de crédito y se finaliza con el desembolso de este. Los mapas de estos procesos se presentan a continuación en las figuras 19, 20, 21 y 22.

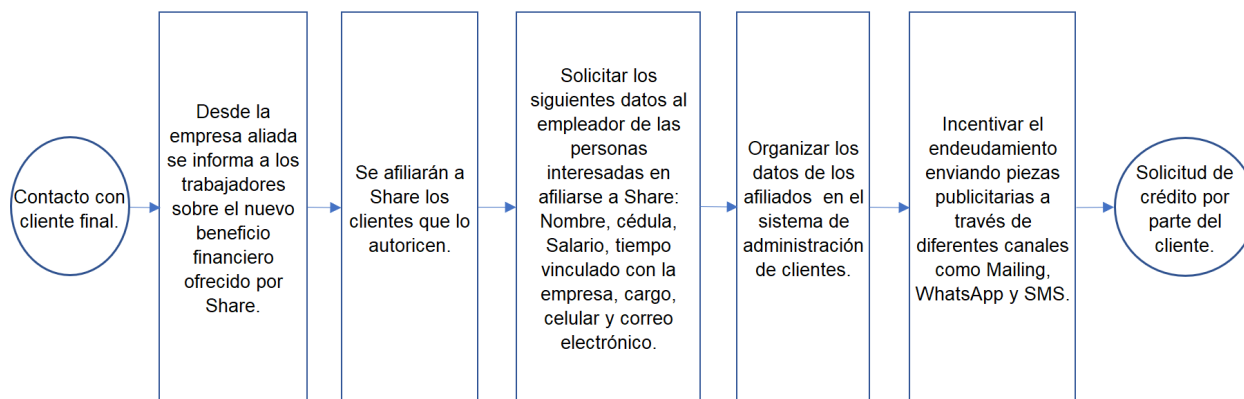
Figura 19

Búsqueda de alianzas.

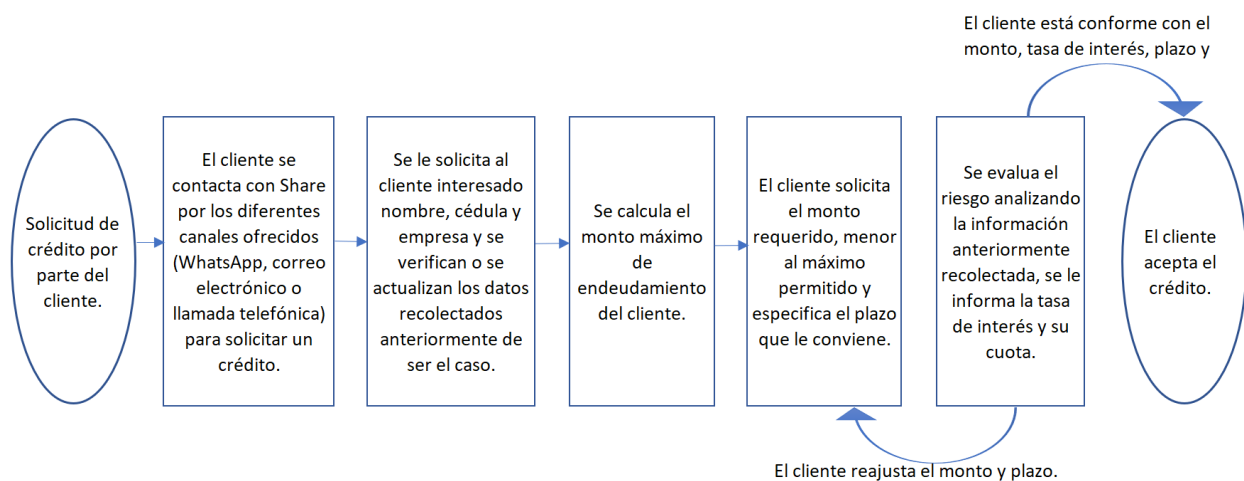


Nota. En la figura se muestra la primera parte del proceso denominada búsqueda de alianzas.

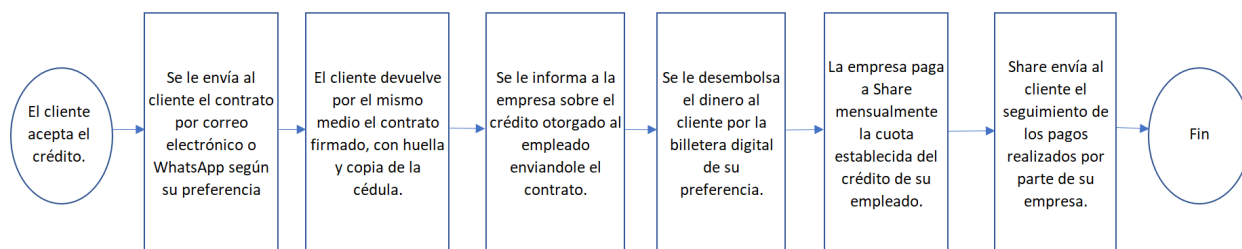
Fuente: Elaboración propia.

Figura 20*Contacto con el cliente final.*

Nota. En la figura se muestra la segunda parte del proceso denominada contacto con el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Figura 21*Solicitud de crédito.*

Nota. En la figura se muestra la tercera parte del proceso denominada solicitud de crédito por parte del cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Figura 22*Desembolso de dinero.*

Nota. En la figura se muestra la última parte del proceso denominada desembolso del crédito para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

3.3 Proveedores

Para el correcto funcionamiento de Share, se requiere de proveedores que ofrecen servicios de telecomunicaciones, publicidad, aseo y servicios públicos. En la tabla 11 se presentan los proveedores discriminados, y el costo anual con un incremento del 3,57% de inflación anual correspondiente al promedio de los últimos 10 años de este indicador económico.

Tabla 11*Proveedores*

Proveedores	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Internet fija	\$ 459.324	\$ 475.722	\$ 492.705	\$ 510.295	\$ 528.512	\$ 547.380	\$ 566.922	\$ 587.161	\$ 608.122	\$ 629.832
Telefonía fija	\$ 285.612	\$ 295.808	\$ 306.369	\$ 317.306	\$ 328.634	\$ 340.366	\$ 352.517	\$ 365.102	\$ 378.136	\$ 391.636
Internet móvil	\$ 374.400	\$ 387.766	\$ 401.609	\$ 415.947	\$ 430.796	\$ 446.176	\$ 462.104	\$ 478.601	\$ 495.687	\$ 513.383
Telefonía móvil	\$ 648.000	\$ 671.134	\$ 695.093	\$ 719.908	\$ 745.609	\$ 772.227	\$ 799.795	\$ 828.348	\$ 857.920	\$ 888.548
Publicidad	\$ 1.200.000	\$ 1.242.840	\$ 1.287.209	\$ 1.333.163	\$ 1.380.757	\$ 1.430.050	\$ 1.481.102	\$ 1.533.978	\$ 1.588.741	\$ 1.645.459
Agua y energía	\$ 1.800.000	\$ 1.864.260	\$ 1.930.814	\$ 1.999.744	\$ 2.071.135	\$ 2.145.075	\$ 2.221.654	\$ 2.300.967	\$ 2.383.111	\$ 2.468.188
Aseo	\$ 2.400.000	\$ 2.485.680	\$ 2.574.419	\$ 2.666.326	\$ 2.761.513	\$ 2.860.099	\$ 2.962.205	\$ 3.067.956	\$ 3.177.482	\$ 3.290.918
Total proveedores	\$ 7.167.336	\$ 7.423.210	\$ 7.688.218	\$ 7.962.688	\$ 8.246.956	\$ 8.541.372	\$ 8.846.299	\$ 9.162.112	\$ 9.489.199	\$ 9.827.964

Nota. En la tabla se presentan los proveedores con su respectivo costo mensual anual en un horizonte de 10 años. Fuente: elaboración propia.

3.4 Costos

Share, al ser una empresa de servicios no cuenta con costos de insumos o materia prima. Los costos fijos mensuales son la nómina del recurso humano, los proveedores, el costo de la cuota de manejo de las cuentas bancarias y el costo de fondeo, el cual corresponde al costo de oportunidad del socio capitalista que corresponde al 3,66% EA de la inversión inicial y el pago de la deuda adquirida en el primer año, a un plazo de cinco años a una tasa del 12,68% EA. Adicionalmente se cuenta con costos fijos anuales como lo son la renovación de la matrícula mercantil y la renovación del registro único nacional de entidades operadoras de libranza. Debido a que la prestación del servicio es digital, no requiere de oficinas para operar o atender al público, la operación de Share se realizará desde la vivienda de los socios. Entre los costos variables se identifican, la provisión de cartera, los costos por transacción de dinero, y prestación de servicios del contador y abogado que se contabiliza en la cuenta de otro recurso humano. En la tabla 12 se presentan los costos del proyecto para los cinco primeros años y en la tabla 13 los costos del proyecto desde el año seis hasta el año diez.

Tabla 12

Estructura de costos para los primeros cinco años

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Costos fijos										
Proveedores	\$ 597.278	\$ 7.167.336	\$ 618.601	\$ 7.423.210	\$ 640.685	\$ 7.688.218	\$ 663.557	\$ 7.962.688	\$ 687.246	\$ 8.246.956
Nómina Recurso humano	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000	\$ 2.278.540	\$ 27.342.480	\$ 3.459.884	\$ 41.518.607	\$ 4.683.402	\$ 56.200.821
Cuota de manejo	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600
Renovación matrícula mercantil	\$ 0	\$ 0	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000
Renovación RUNEOL	\$ 0	\$ 0	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000
Costo de fondeo Socio capitalista	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Costo de fondeo Banco Capital + intereses	\$ 2.446.889	\$ 29.362.671	\$ 2.446.889	\$ 29.362.671	\$ 2.446.889	\$ 29.362.671	\$ 2.446.889	\$ 29.362.671	\$ 2.446.889	\$ 29.362.671
Sub total costos fijos	\$ 5.656.717	\$ 67.880.607	\$ 5.983.290	\$ 71.799.481	\$ 6.083.914	\$ 73.006.969	\$ 7.288.130	\$ 87.457.565	\$ 8.535.337	\$ 102.424.048
Costos variables										
Provisión de cartera	\$ 47.351	\$ 568.215	\$ 51.663	\$ 619.952	\$ 55.831	\$ 669.967	\$ 59.952	\$ 719.424	\$ 64.499	\$ 773.992
Transacciones	\$ 245.236	\$ 2.942.832	\$ 267.565	\$ 3.210.785	\$ 289.151	\$ 3.469.812	\$ 310.496	\$ 3.725.957	\$ 334.047	\$ 4.008.569
Otro recurso humano	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000
Sub total costos variables	\$ 396.754	\$ 4.761.047	\$ 423.395	\$ 5.080.737	\$ 449.148	\$ 5.389.779	\$ 474.615	\$ 5.695.381	\$ 502.713	\$ 6.032.561
Total Costos	\$ 6.053.471	\$ 72.641.654	\$ 6.406.685	\$ 76.880.218	\$ 6.533.062	\$ 78.396.748	\$ 7.762.746	\$ 93.152.947	\$ 9.038.051	\$ 108.456.609

Nota. En tabla se muestran los costos fijos y variables para los primeros 5 años. Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

Estructura de costos desde el año seis hasta el año diez

	Año 6		Año 7		Año 8		Año 9		Año 10	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Costos fijos										
Proveedores	\$ 711.781	\$ 8.541.372	\$ 737.192	\$ 8.846.299	\$ 763.509	\$ 9.162.112	\$ 790.767	\$ 9.489.199	\$ 818.997	\$ 9.827.964
Nómina Recurso humano	\$ 4.850.599	\$ 58.207.190	\$ 6.203.708	\$ 74.444.490	\$ 6.425.180	\$ 77.102.158	\$ 7.854.559	\$ 94.254.705	\$ 8.192.127	\$ 98.305.518
Cuota de manejo	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600	\$ 12.550	\$ 150.600
Renovación matrícula mercantil	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000	\$ 101.500	\$ 1.218.000
Renovacion RUNEOL	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000	\$ 3.750	\$ 45.000
Costo de fondeo Socio capitalista	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Costo de fondeo Banco Capital + intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sub total costos fijos	\$ 6.280.180	\$ 75.362.162	\$ 7.658.699	\$ 91.904.389	\$ 7.906.489	\$ 94.877.870	\$ 9.363.125	\$ 112.357.505	\$ 9.728.924	\$ 116.747.082
Costos variables										
Provisión de cartera	\$ 70.482	\$ 845.782	\$ 82.687	\$ 992.240	\$ 92.558	\$ 1.110.699	\$ 111.023	\$ 1.332.274	\$ 123.524	\$ 1.482.292
Transacciones	\$ 365.031	\$ 4.380.375	\$ 428.241	\$ 5.138.892	\$ 479.367	\$ 5.752.401	\$ 574.996	\$ 6.899.956	\$ 639.743	\$ 7.676.913
Otro recurso humano	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000	\$ 104.167	\$ 1.250.000
Sub total costos variables	\$ 539.680	\$ 6.476.156	\$ 615.094	\$ 7.381.132	\$ 676.092	\$ 8.113.100	\$ 790.186	\$ 9.482.229	\$ 867.434	\$ 10.409.206
Total Costos	\$ 6.819.860	\$ 81.838.319	\$ 8.273.793	\$ 99.285.522	\$ 8.582.581	\$ 102.990.970	\$ 10.153.311	\$ 121.839.734	\$ 10.596.357	\$ 127.156.288

Nota. En tabla se muestran los costos fijos y variables desde el año seis hasta el año diez.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Logística

Se identifican dos procesos de logística en la operación de Share. El primero se basa en el proceso comercial, el cual inicia identificando las empresas potenciales para acordar una reunión, con el fin de crear una alianza estratégica que permita a Share ofrecer créditos a los empleados de éstas. El empleador como retribución tendrá un servicio sin costo adicional, que mejorará el compromiso, motivación y bienestar de sus colaboradores. El segundo proceso logístico se basa en la entrega de los créditos, en el cual varía el medio de entrega dependiendo de la preferencia del cliente, ya que éste puede elegir entre las billeteras móviles y cuentas bancarias que se ofrecen. Estos procesos se pueden observar detalladamente en el numeral 3.2. mapas de procesos.

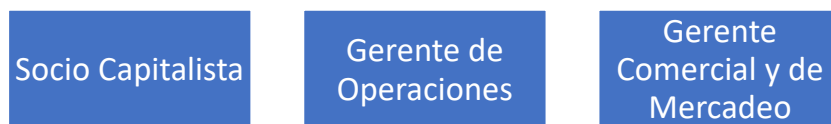
4. Estudio organizacional

4.1 Estructura organizacional

Share tendrá una estructura organizacional flexible, donde los dueños de la compañía tomarán las decisiones de manera conjunta, propiciando la buena comunicación, el desarrollo y medición de las tareas asignadas. Se estima que para los primeros tres años solo los tres socios serán parte de la empresa de manera fija, por lo que tendrán que realizar múltiples roles y tareas. En la figura 23 se presenta ésta organigrama.

Figura 23

Organigrama de la empresa para los dos primeros años.

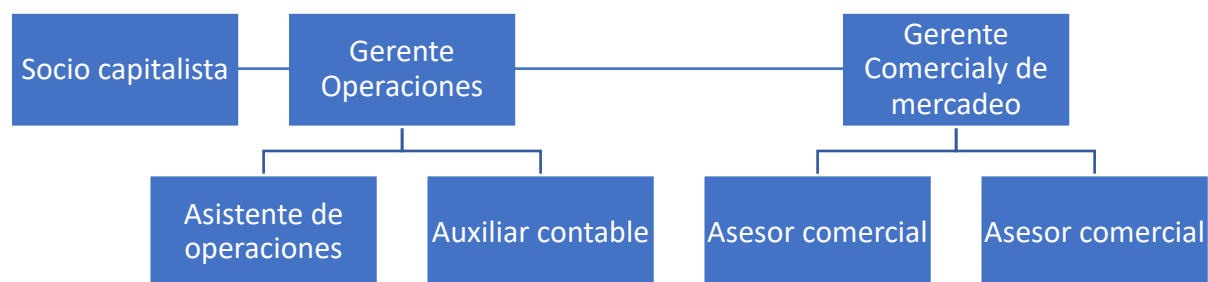


Nota. La figura muestra el organigrama que incluye los tres propietarios y sus roles. Fuente: elaboración propia.

A partir del cuarto año, se incrementará el equipo de trabajo, contratando a un asistente de operaciones. En el año cinco se sumará al equipo un asesor comercial, al igual que en el año seis donde se contratará otro asesor comercial. Finalmente, en el noveno año se contratará un auxiliar contable, dando como resultado para este año el organigrama que se muestra en la figura 24.

Figura 24

Organigrama a partir del tercer año.



Nota. La figura muestra el organigrama de la empresa a partir del tercer año desde constituida.

Fuente: elaboración propia.

4.1.1 Costos de nómina fija

A continuación, en la tabla 14 se presenta el costo de la nómina de la empresa para los primeros cinco años y en la tabla 15 los costos de la nómina desde el año seis hasta el año diez, teniendo en cuenta los cargos definidos y un incremento anual correspondiente al 3,57% equivalente al promedio de la inflación de los últimos 10 años. Es importante aclarar que para los asesores comerciales su costo anual ya contempla el pago de comisiones.

Tabla 14

Costos de nómina para los primeros cinco años

Cargo	Salario Año 1	Salario Año 2	Salario Año 3	Salario Año 4	Salario Año 5
Gerente de operaciones	\$ 12.000.000	\$ 13.200.000	\$ 13.671.240	\$ 14.159.303	\$ 14.664.790
Gerente comercial y de mercadeo	\$ 12.000.000	\$ 13.200.000	\$ 13.671.240	\$ 14.159.303	\$ 14.664.790
Asistente de operaciones	NA	NA	NA	\$ 13.200.000	\$ 13.671.240
Auxiliar contable	NA	NA	NA	NA	NA
Asesor comercial	NA	NA	NA	NA	\$ 13.200.000
Total Nomina	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000	\$ 27.342.480	\$ 41.518.607	\$ 56.200.821

Nota. En la tabla se presentan los costos de nómina para los primeros cinco años. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Costos de nómina desde el año seis hasta el año diez

Cargo	Salario Año 6	Salario Año 7	Salario Año 8	Salario Año 9	Salario Año 10
Gerente de operaciones	\$ 15.188.323	\$ 15.730.547	\$ 16.292.127	\$ 16.873.756	\$ 17.476.149
Gerente comercial y de mercadeo	\$ 15.188.323	\$ 15.730.547	\$ 16.292.127	\$ 16.873.756	\$ 17.476.149
Asistente de operaciones	\$ 14.159.303	\$ 14.664.790	\$ 15.188.323	\$ 15.730.547	\$ 16.292.127
Auxiliar contable	NA	NA	NA	\$ 14.400.000	\$ 15.600.000
Asesor comercial	\$ 13.671.240	\$ 28.318.607	\$ 29.329.581	\$ 30.376.647	\$ 31.461.093
Total Nomina	\$ 58.207.190	\$ 74.444.490	\$ 77.102.158	\$ 94.254.705	\$ 98.305.518

Nota. En la tabla se presentan los costos de nómina desde el año seis hasta el año diez.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Perfiles y funciones

De acuerdo con lo planteado en el punto anterior, se describen los perfiles y funciones para cada uno de los cargos planteados.

4.2.1 Socio capitalista

El socio capitalista tiene como rol en la empresa aportar dinero para el funcionamiento de ésta, con el fin de obtener dividendos de esta inversión. También tiene como función participar en las decisiones estratégicas, y gestionar más capital para el funcionamiento de ésta.

4.2.2 Gerente de operaciones

El gerente de operaciones será un profesional en ciencias económicas y administrativas o ingeniero industrial, preferiblemente con posgrado en finanzas o en negocios. Se requiere que tenga experiencia de por lo menos dos años en cargos gerenciales. Su misión será diseñar e implementar estrategias que garanticen la correcta operación de la empresa. Sus responsabilidades serán plantear los objetivos para el corto y largo plazo, así como las estrategias para el alcance de estos; establecer y dirigir los procesos y procedimientos a desarrollar y medir bajo indicadores la gestión de la compañía; revisar y aprobar los documentos para otorgar los créditos, realizar los desembolsos correspondientes, pago de nómina, servicios públicos y proveedores; finalmente tendrá como responsabilidad la contabilidad y finanzas de la empresa.

4.2.3 Gerente comercial y de mercadeo

El gerente comercial y de mercadeo será un profesional en ciencias económicas y administrativas o ingeniero industrial, preferiblemente con posgrado en mercadeo o en negocios. Se requiere que tenga experiencia de por lo menos dos años liderando el área comercial. Su misión será diseñar e implementar estrategias que garanticen el cumplimiento de los presupuestos anuales de ventas y posicionar a la compañía en el mercado. Sus responsabilidades serán desarrollar estrategias con el fin de lograr las alianzas con las empresas para poder realizar los préstamos a sus empleados; plantear estrategias de comunicación para incentivar el consumo y de esta manera lograr que soliciten créditos los empleados de las empresas aliadas; mantendrá un constante contacto con las empresas aliadas y los clientes para gestionar la fidelidad de estos; liderar y medir el equipo comercial,

motivándolos al logro de las metas de ventas establecidas; diseñar el plan de marketing de la empresa, incluyendo producto, plaza, promoción y precio.

4.2.4 Asistente de operaciones

El asistente de operaciones será un profesional en ciencias económicas y administrativas o ingeniero industrial. No se requiere que tenga experiencia previa. Su misión será la de garantizar la correcta operatividad de la empresa. Sus responsabilidades serán, alimentar las bases de datos de la empresa con los nuevos clientes y hacer las modificaciones pertinentes a los ya existentes; evaluar el riesgo del cliente, llevar el control de las tablas de amortización para cada crédito y enviar el soporte a los clientes mensualmente; realizar las transacciones y documentar los movimientos en la base de datos.

4.2.5 Auxiliar contable

El auxiliar contable será un profesional en contaduría pública, y no se requiere experiencia previa. La misión del cargo será llevar el registro y elaboración de los informes de contabilidad y finanzas. Sus responsabilidades serán recaudar, enviar y pagar facturas, órdenes de compra, conciliar las cuentas de la empresa y perseguir los pagos atrasados; debe procesar los recibos de la empresa, las facturas de venta, y los pagos de clientes y proveedores; monitorear las cuentas por pagar y el presupuesto de la empresa; preparar los estados de situación financiera y estados de resultados. Aunque no forma parte de sus tareas principales, debe interactuar con los clientes por teléfono o correo.

4.2.6 Asesor comercial

El asesor comercial será un profesional en ciencias económicas y administrativas o ingeniero industrial, se requiere que tenga experiencia de por lo menos un año en empresas de servicios. Su misión será la de cumplir con el presupuesto de ventas mensual. Sus responsabilidades serán crear nuevas alianzas con empresas y la consecución de clientes; realizar acompañamiento al cliente en el proceso de adquisición del crédito, brindando información oportuna; reportar al asistente de operaciones para que este mida el riesgo y determinar la viabilidad para la entrega del crédito; reportar al gerente comercial las ventas realizadas y las nuevas alianzas pactadas.

4.3 Esquema de remuneración, beneficios e incentivos

A partir del cuarto año donde se planea realizar las primeras contrataciones, estas serán directas con la compañía, con contratos a término indefinidos. Share como empleador deberá cumplir con las obligaciones dispuestas en el código sustantivo del trabajo, el cual incluye, el pago de un salario básico no inferior al salario mínimo legal vigente, prestaciones de ley que incluyen cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicio y vacaciones. Además de realizar la afiliación y aportes al sistema de seguridad social integral en cuanto a salud, pensión, riesgos laborales y caja de compensación

Por otra parte, se pretende brindar como beneficio una comisión de ventas a los asesores comerciales al cumplir la meta mensual.

4.4 Contratación de servicios con terceros

Share al ser una empresa de servicios donde su canal principal es digital, es indispensable contratar un buen servicio de hosting para su página web, y el mantenimiento y actualización de esta. Además, se contratarán servicios de comunicación con agencias de publicidad, asesorías en el área jurídica, servicios contables, imagen corporativa, y empresas de servicios de comunicación.

4.5 Esquema de gobierno – proceso de toma de decisiones

Para el correcto funcionamiento de la empresa Share, es importante definir un conjunto de normas y procedimientos que regulen su estructura y operación, con el fin de fortalecer la credibilidad, estabilidad, crecimiento y generación de riqueza de la empresa. Por lo anterior, se definió que para tomar las decisiones estratégicas se realizará un comité de socios compuesto por el socio capitalista, el gerente de operaciones y el gerente comercial y de mercadeo, quienes se reunirán una vez por semana. El comité servirá como un espacio para presentar las novedades que surgieron durante la semana, tomar las decisiones estratégicas necesarias, medir los indicadores de gestión y realizar la co-creación de nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.

La toma de decisiones estratégicas será realizada a través de una votación en el comité semanal, en donde la postura que tenga la mitad más uno será elegida. En caso de presentarse un empate, la decisión final para los temas relacionados a la adquisición de nuevo capital y la financiación será tomada por el socio capitalista; la decisión final en temas operativos como la contratación de nuevo personal será tomada por la gerente de operaciones y la decisión final en temas de mercadeo y comercial estará a cargo del gerente comercial y de mercadeo.

5. Aspectos legales

5.1 Tipo de sociedad

Share será registrada como persona jurídica ante la Cámara de comercio de Cali, como una sociedad comercial por acciones simplificada, caracterizada por ser una estructura societaria de capital creada por la Ley 1258 del 2008, la cual puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas con responsabilidad limitada hasta el monto aportado.

La empresa dispone de sus propios recursos para el préstamo de dinero a personas vinculadas en compañías legalmente constituidas a través del mecanismo de libranza. De ser necesario se financiará a través de mecanismos de financiamiento autorizados por la ley, ya que no se captará ahorros del público, porque no será un banco, o compañía de financiamiento comercial. El CIIU correspondiente para el registro mercantil será el 6499 que corresponde a “Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones N.C.P” en donde esta clase comprende las actividades de servicio financiero realizadas por instituciones que no practican la intermediación monetaria y cuya función principal es ofrecer créditos. Complementando el registro mercantil ya mencionado, también ante la Cámara de Comercio se debe realizar el registro único de operadores de libranza, que será la razón de ser de la compañía.

5.2 Asuntos regulatorios

Share se ampara en la Ley 1527 del 2012, modificada por la Ley 1902 del 2018, la cual autoriza y regula, entre otros, a las sociedades comerciales con patrimonio autónomo, sin captar dinero del público, para realizar préstamos a través del mecanismo de libranza. Adicionalmente,

se tendrá en cuenta los asuntos regulatorios que se presentaron anteriormente en el análisis PESTEL, numeral 1.3.6 Entorno legal.

Por otra parte, a nivel tributario se cancelarán los impuestos de carácter municipal y nacional que tengan lugar.

5.3 Registros legales

En la tabla 16 se presentan los registros legales pertinentes a la organización.

Tabla 16

Registros legales

Entidad	Documento
Cámara de Comercio de Cali	Registro mercantil
Cámara de Comercio de Cali	Registro de operadores de libranza
DIAN	RUT
Superintendencia de Industria y Comercio	Marca y logo

Nota. En la tabla se presenta los registros legales que tienen lugar para la prestación del servicio por parte de Share. Fuente: Elaboración propia.

6. Impacto social y ambiental del proyecto

6.1 Beneficio social

Como se mencionó anteriormente en el estudio PESTEL, el informe presentado por la banca de oportunidades indica que solo el 36% de las personas mayores de 18 años cuentan con un crédito vigente, y solo el 19,4% cuenta con un crédito de consumo, por lo que Share pretende entrar al mercado como una empresa que impactará positivamente a las personas de estratos 1, 2 y 3 residentes en las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí, al mejorar la inclusión financiera y de esta forma su calidad de vida o su necesidad de liquidez.

En Colombia para el año 2017, según la actualización de la encuesta nacional de presupuestos de los hogares (ENPH) realizada por el DANE, el 60,8% de los hogares tienen como ingresos menos de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes. La canasta familiar para el 2017, podría estar costando un valor promedio de \$1.300.000 pesos mensuales, es decir que, para suplir los bienes y productos incluidos en ella, se requieren al menos dos salarios mínimos legales vigentes. De este modo, se evidencia que los ingresos del 60,8% de los hogares en Colombia no son suficientes para garantizar las necesidades básicas del núcleo familiar, por lo que el endeudamiento comienza a hacer parte de su ciclo financiero, con el fin de cubrir sus gastos mensuales.

6.2 Impacto ambiental

Share al ser una empresa de servicios en la nube, su huella ambiental es mínima. Esto se debe a que no transforma ninguna materia prima que ocasione emisiones de gases de efecto invernadero en su proceso productivo, también evita el desplazamiento de sus clientes para adquirir su servicio y el de sus empleados ya que se implementará el teletrabajo.

Adicionalmente, al ser una empresa que trabaja con tecnología, la mayoría de sus procesos se realizarán de manera digital, evitando generar residuos excesivos o el uso de papel. Share será una empresa socialmente responsable por lo que separará los residuos en la fuente para que estos sean reciclados o reutilizados y optimizará el uso de la energía, promoviendo una cultura de apagar y desconectar dispositivos y luces.

7. Estudio financiero

7.1 Inversión inicial

Previo al inicio de operaciones de la empresa, se planea realizar una inversión inicial, con el fin de tener elementos necesarios para su correcto funcionamiento. La inversión inicial incluye el diseño, hosting y dominio de la página web, la cual es clave, ya que será el canal directo con los clientes, en ella se creará una *landingpage* para recolectar los datos de los prospectos de clientes, generando una base de datos que alimentará el CRM de la empresa. Se tiene planeado realizar un diseño de la imagen corporativa en donde se incluye el logo, selección de los colores corporativos, el tema para las presentaciones comerciales, la firma corporativa para los correos electrónicos, el eslogan de la marca, y tipografía. Como un costo adicional se tiene el diseño e impresión de las tarjetas de presentación siguiendo la línea previa del diseño corporativo de la marca. Se contempló también como inversión inicial la publicidad y comunicación, en esta se incluye la compra de una base de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali y pauta digital. Se tendrá un teléfono móvil corporativo con el fin de ofrecer una línea directa para el contacto con los clientes y realizar la gestión comercial.

Con el fin de realizar la constitución formal y legal de Share se matriculará la empresa ante la Cámara de Comercio de Cali, se realizará el registro único nacional de entidades operadoras de libranza y el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Se tendrá una asesoría jurídica para realizar los contratos proformas de los convenios con las empresas y con los clientes. Finalmente, como inversión inicial se contempló el capital entregado por el socio capitalista que será el insumo para iniciar la operación de la empresa con los préstamos a los clientes.

No se contempló una inversión en software debido a que las solicitudes de los créditos se realizarán a través de la página web, Whatsapp o telefónicamente. Además, se cuenta con

las habilidades técnicas para desarrollar un sistema tipo CRM con la herramienta de Visual Basic de Excel. Finalmente, los contratos y pagarés firmados y con huella por parte de las empresas y los clientes se realizará vía correo electrónico.

El detalle de la inversión inicial se logra observar en la tabla 17.

Tabla 17

Inversión inicial

Ítems	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Página web	\$ 2.250.000	1	\$ 2.250.000
Diseño de imagen corporativa	\$ 550.000	1	\$ 550.000
Diseño e impresión de tarjetas de presentación	\$ 120.000	1	\$ 120.000
Publicidad - Comunicación	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
Celular corporativo	\$ 556.000	1	\$ 556.000
Registro mercantil	\$ 36.000	1	\$ 36.000
RUNEOL	\$ 45.000	1	\$ 45.000
Asesoría jurídica	\$ 500.000	1	\$ 500.000
Capital operativo	\$ 200.000.000	1	\$ 200.000.000
Registro de marca	\$ 977.500	1	\$ 977.500
Total			\$ 207.034.500

Nota. En la tabla se muestra el valor por cada ítem necesario para iniciar operaciones de Share. Fuente: Elaboración propia.

7.2 Financiación

Como se ha mencionada anteriormente el socio capitalista aportará \$200.000.000 de pesos para el funcionamiento de la empresa; sin embargo, para tener el flujo de caja necesario para cumplir las proyecciones de venta, se requerirá asumir una deuda por un valor de \$110.000.000 pesos. Ésta se adquirirá a través del banco tradicional Bancolombia, a una tasa del 12,68% EA y a un plazo de 5 años. La tabla de amortización de este crédito se puede observar en el anexo D.

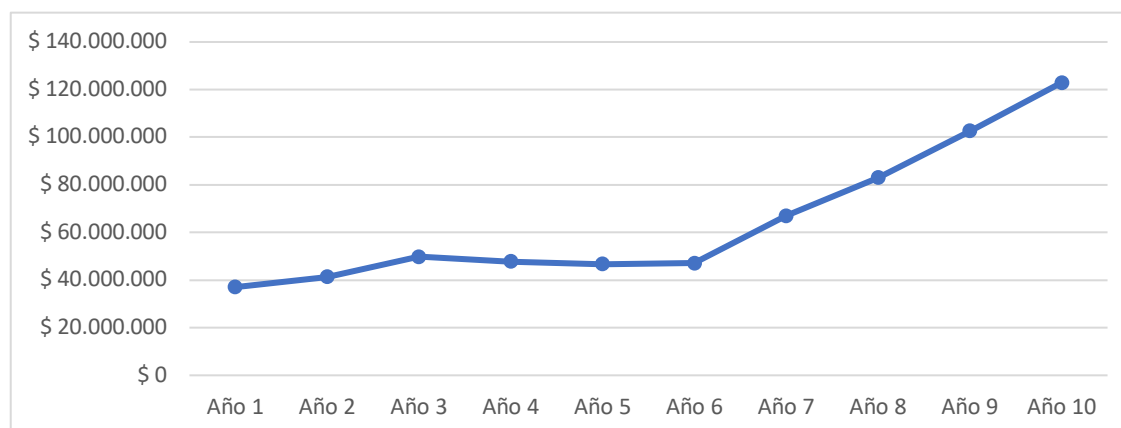
7.3 Proyección y análisis de estados financieros

7.3.1 Estado de resultados

Desde el primer año Share reflejará un comportamiento positivo en la operación planteada para el desarrollo del proyecto, puesto que desde este año se obtienen utilidades, gracias al esfuerzo comercial y de publicidad. Para el primer año se incluye en los costos de venta los rubros relacionados en la tabla 17 sin incluir el rubro de capital de trabajo, además, para este año y los años siguientes se tuvieron en cuenta como costos la nómina del recurso humano, cuota de manejo de las cuentas bancarias, transacciones y el rubro de otro recurso humano. Para el gasto se tuvieron en cuenta los rubros de proveedores, matrícula mercantil y RONEOL. Es importante mencionar que se tuvo en cuenta el costo de fondeo del socio capitalista año a año, y un gasto de provisión de la cartera, sin embargo, no representan una salida de dinero. En el año uno se proyectan unas ventas por \$116.491.639 de pesos y se espera una utilidad neta del ejercicio de \$36.650.240. En promedio la utilidad neta crecerá en un 15% respecto al año anterior, logrando una utilidad neta para el año diez de \$120.178.710. En la figura 25 se logra observar el comportamiento de la utilidad neta por año, desde el año uno hasta el año diez. Las proyecciones del estado de resultados para un horizonte de diez años se pueden observar en la tabla 18.

Figura 25

Comportamiento de la utilidad neta del ejercicio en un horizonte de diez años.



Nota. En la figura se observan la utilidad neta por año en un horizonte de diez años. Fuente: elaboración propia.

Tabla 18

Estados de resultados en un horizonte de diez años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ 116.491.639	\$ 127.098.522	\$ 137.352.087	\$ 147.491.560	\$ 158.678.716	\$ 173.396.592	\$ 203.422.430	\$ 227.708.090	\$ 273.133.901	\$ 303.889.684
Costo de ventas	\$ 34.127.932	\$ 31.011.385	\$ 32.212.892	\$ 46.645.164	\$ 61.609.990	\$ 63.988.165	\$ 80.983.982	\$ 84.255.159	\$ 102.555.261	\$ 107.383.032
Utilidad bruta	\$ 82.363.707	\$ 96.087.137	\$ 105.139.195	\$ 100.846.396	\$ 97.068.727	\$ 109.408.428	\$ 122.438.448	\$ 143.452.931	\$ 170.578.640	\$ 196.506.652
Gastos operacionales	\$ 8.417.336	\$ 8.686.210	\$ 8.951.218	\$ 9.225.688	\$ 9.509.956	\$ 9.804.372	\$ 10.109.299	\$ 10.425.112	\$ 10.752.199	\$ 11.090.964
Provisión de cartera	\$ 568.215	\$ 619.952	\$ 669.967	\$ 719.424	\$ 773.992	\$ 845.782	\$ 992.240	\$ 1.110.699	\$ 1.332.274	\$ 1.482.292
Costo de fondeo del inversor	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Utilidad operacional	\$ 66.178.156	\$ 79.580.975	\$ 88.318.010	\$ 83.701.284	\$ 79.584.779	\$ 91.558.273	\$ 104.136.909	\$ 124.717.120	\$ 151.294.167	\$ 176.733.396
Gasto intereses	\$ 12.280.744	\$ 10.114.328	\$ 7.673.156	\$ 4.922.383	\$ 1.822.743	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Util. antes de imptos.	\$ 53.897.412	\$ 69.466.646	\$ 80.644.853	\$ 78.778.901	\$ 77.762.036	\$ 91.558.273	\$ 104.136.909	\$ 124.717.120	\$ 151.294.167	\$ 176.733.396
Impuesto de renta	\$ 17.247.172	\$ 22.229.327	\$ 25.806.353	\$ 25.209.248	\$ 24.883.851	\$ 29.298.648	\$ 33.323.811	\$ 39.909.478	\$ 48.414.133	\$ 56.554.687
Utilidad del ejercicio	\$ 36.650.240	\$ 47.237.320	\$ 54.838.500	\$ 53.569.653	\$ 52.878.184	\$ 62.259.626	\$ 70.813.098	\$ 84.807.641	\$ 102.880.034	\$ 120.178.710

Nota. En la tabla se muestran los datos del estado de resultados por año en un horizonte de diez años. Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera se muestra el movimiento de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa. Como parte de los activos, se considera el efectivo y las cuentas por cobrar. En el pasivo se registraron la deuda bancaria en el corto y en el largo plazo, los impuestos de la renta, el costo de oportunidad del socio capitalista y la provisión de cartera. Finalmente, en el patrimonio se incluye el capital inicial aportado por el socio capitalista y las utilidades alcanzadas a lo largo de los años, como se puede observar durante el horizonte de diez años el patrimonio inicial se triplica.

En el primer año la estructura financiera se compone por un 67% de patrimonio y un 33% de pasivo. A lo largo de los diez años del horizonte de evaluación estas proporciones se mantienen en promedio en 80% de patrimonio y 20% de pasivo. Esto se debe a que Share no adquiere financiación adicional con bancos tradicionales aparte de la inicial, puesto que se proyectaron las ventas de tal forma que se obtuviera un crecimiento, pero sin afectar el flujo de caja para poder soportar el año siguiente, con recursos propios. En la tabla 19 se logra observar los datos proyectados para el estado de situación financiera en un horizonte de diez años.

Tabla 19

Estado de situación financiera para un horizonte de diez años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS										
Efectivo	\$ 18.820.369	\$ 29.039.282	\$ 44.081.456	\$ 51.308.182	\$ 52.050.342	\$ 84.349.278	\$ 80.836.440	\$ 110.542.000	\$ 99.528.349	\$ 147.882.648
Cuentas por cobrar	\$ 335.763.331	\$ 366.335.502	\$ 395.889.307	\$ 425.114.265	\$ 457.358.956	\$ 499.780.224	\$ 586.323.564	\$ 656.322.011	\$ 787.252.625	\$ 875.899.881
Otros Activos										
Total act. Cte.	\$ 354.583.700	\$ 395.374.784	\$ 439.970.763	\$ 476.422.447	\$ 509.409.298	\$ 584.129.502	\$ 667.160.004	\$ 766.864.011	\$ 886.780.974	\$ 1.023.782.529
Total act. no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 354.583.700	\$ 395.374.784	\$ 439.970.763	\$ 476.422.447	\$ 509.409.298	\$ 584.129.502	\$ 667.160.004	\$ 766.864.011	\$ 886.780.974	\$ 1.023.782.529
PASIVOS										
Obligaciones Corto Plazo	\$ 19.248.343	\$ 21.689.514	\$ 24.440.288	\$ 27.539.928	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de oportunidad Socio	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 21.600.000	\$ 28.800.000	\$ 36.000.000	\$ 43.200.000	\$ 50.400.000	\$ 57.600.000	\$ 64.800.000	\$ 72.000.000
Impto renta por pagar	\$ 17.247.172	\$ 22.229.327	\$ 25.806.353	\$ 25.209.248	\$ 24.883.851	\$ 29.298.648	\$ 33.323.811	\$ 39.909.478	\$ 48.414.133	\$ 56.554.687
Total pasivo corriente	\$ 43.695.515	\$ 58.318.841	\$ 71.846.641	\$ 81.549.176	\$ 60.883.851	\$ 72.498.648	\$ 83.723.811	\$ 97.509.478	\$ 113.214.133	\$ 128.554.687
Obligaciones financ. LP	\$ 73.669.730	\$ 51.980.216	\$ 27.539.928	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisiones de cartera	\$ 568.215	\$ 1.188.167	\$ 1.858.134	\$ 2.577.558	\$ 3.351.550	\$ 4.197.332	\$ 5.189.572	\$ 6.300.271	\$ 7.632.544	\$ 9.114.836
Total pasivo no corriente	\$ 74.237.945	\$ 53.168.383	\$ 29.398.062	\$ 2.577.558	\$ 3.351.550	\$ 4.197.332	\$ 5.189.572	\$ 6.300.271	\$ 7.632.544	\$ 9.114.836
Total pasivos	\$ 117.933.460	\$ 111.487.224	\$ 101.244.703	\$ 84.126.734	\$ 64.235.401	\$ 76.695.979	\$ 88.913.383	\$ 103.809.749	\$ 120.846.678	\$ 137.669.523
PATRIMONIO										
Capital Social	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Utilidad neta	\$ 36.650.240	\$ 47.237.320	\$ 54.838.500	\$ 53.569.653	\$ 52.878.184	\$ 62.259.626	\$ 70.813.098	\$ 84.807.641	\$ 102.880.034	\$ 120.178.710
Utilidad acumulada		\$ 36.650.240	\$ 83.887.560	\$ 138.726.060	\$ 192.295.713	\$ 245.173.897	\$ 307.433.523	\$ 378.246.621	\$ 463.054.262	\$ 565.934.296
Total patrimonio	\$ 236.650.240	\$ 283.887.560	\$ 338.726.060	\$ 392.295.713	\$ 445.173.897	\$ 507.433.523	\$ 578.246.621	\$ 663.054.262	\$ 765.934.296	\$ 886.113.005
Total pasivo + patrimonio	\$ 354.583.700	\$ 395.374.784	\$ 439.970.763	\$ 476.422.447	\$ 509.409.298	\$ 584.129.502	\$ 667.160.004	\$ 766.864.011	\$ 886.780.974	\$ 1.023.782.529

Nota. En la tabla se presenta el estado de situación financiera proyectado para un horizonte de diez años. Fuente: Elaboración propia.

7.3.3 Flujo de caja

En este estado financiero se evalúa las entradas y salida de dinero en efectivo que tendría el proyecto año a año en un horizonte de diez años. Durante este análisis se incluyeron los rubros que se relacionan en la tabla 17 como parte de los costos del año uno, sin incluir el capital de trabajo. En el año dos y los siguientes, para calcular el flujo de caja se tuvo en cuenta el disponible de dinero en efectivo del año anterior y los recaudos realizados durante el año, a lo cual se le descontó los costos y gastos que incluyen proveedores, nómina del recurso humano, cuota de manejo de las cuentas bancarias, renovación de la matrícula mercantil, renovación del RONEOL, el costo de fondeo del banco que incluye capital e intereses, las

transacciones realizadas, y otro recurso humano, el dinero que se prestó en el periodo y el impuesto de la renta del año anterior. En total durante los diez años con el capital inicial de \$310.000.000 de pesos incluyendo la deuda con el banco, se lograría prestar un total de \$8.074.794.624 de pesos y se recaudaría al finalizar el año diez un total de \$9.067.557.965 de pesos incluyendo capital más intereses durante este horizonte. En la tabla 20 se presenta el flujo de caja calculado para un horizonte de diez años.

Tabla 20

Flujo de caja de la operación

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Recaudo Año anterior	\$ 0	\$ 335.763.331	\$ 366.335.502	\$ 395.889.307	\$ 425.114.265	\$ 457.358.956	\$ 499.780.224	\$ 586.323.564	\$ 656.322.011	\$ 787.252.625
Prestado Año actual	\$ 503.379.126	\$ 549.213.174	\$ 593.520.480	\$ 637.334.775	\$ 685.676.280	\$ 749.274.591	\$ 879.021.072	\$ 983.963.316	\$ 1.180.255.560	\$ 1.313.156.250
Recaudo Año actual	\$ 284.107.434	\$ 309.976.194	\$ 334.983.260	\$ 359.712.070	\$ 386.996.040	\$ 422.890.959	\$ 496.119.939	\$ 555.349.394	\$ 666.136.836	\$ 741.146.053
Total recaudo año actual	\$ 284.107.434	\$ 645.739.525	\$ 701.318.762	\$ 755.601.377	\$ 812.110.305	\$ 880.249.915	\$ 995.900.163	\$ 1.141.672.958	\$ 1.322.458.848	\$ 1.528.398.678
Total costos	\$ 71.907.939	\$ 69.060.266	\$ 70.526.781	\$ 85.233.523	\$ 100.482.617	\$ 73.792.537	\$ 91.093.282	\$ 94.680.271	\$ 113.307.460	\$ 118.473.996
Disponibles	\$ 18.820.369	\$ 29.039.282	\$ 44.081.456	\$ 51.308.182	\$ 52.050.342	\$ 84.349.278	\$ 80.836.440	\$ 110.542.000	\$ 99.528.349	\$ 147.882.648

Nota. En la tabla se presenta el flujo de caja para un horizonte de diez años. Fuente:

Elaboración propia.

7.4 Evaluación financiera del proyecto (VPN y TIR)

Con el fin de evaluar la viabilidad financiera del proyecto se realizó el flujo de caja de la operación, el cual sirve para evaluar si el proyecto es viable sin considerar aun la financiación. Debido a que al iniciar la operación se adquirirá una deuda financiera con el banco se realiza el flujo de caja de la financiación. Finalmente, se realiza el flujo de caja del inversor, el cual refleja los flujos monetarios que aporta y recibe el inversor al fondear el proyecto con los recursos propios.

7.4.1 Flujo de caja de la operación (FCO)

Para evaluar la bondad intrínseca del proyecto se evaluaron las entradas y salidas de dinero. En el momento previo de iniciar las operaciones de la empresa se realizará una inversión inicial de \$310.000.000 de pesos. Posteriormente se tomó el EBIT y sobre éste se calculó el impuesto del 32% de manera ficticia para ignorar el beneficio fiscal. Luego, se halló la diferencia del EBIT y el beneficio fiscal dando como resultado el flujo de caja libre. Con los flujos de caja de la operación hallados se calculó la TIR del proyecto, dando como resultado 15,66%, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21

Procedimiento para calcular el flujo de caja libre y la Tasa interna de retorno (TIR)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT		\$ 66.178.156	\$ 79.580.975	\$ 88.318.010	\$ 83.701.284	\$ 79.584.779	\$ 91.558.273	\$ 104.136.909	\$ 124.717.120	\$ 151.294.167	\$ 176.733.396
Impuesto	32%	\$ 21.177.010	\$ 25.465.912	\$ 28.261.763	\$ 26.784.411	\$ 25.467.129	\$ 29.298.648	\$ 33.323.811	\$ 39.909.478	\$ 48.414.133	\$ 56.554.687
Inversión en capital de trabajo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAPEX		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión	\$ 310.000.000				\$ 0						
Flujo de caja libre	-\$ 310.000.000	\$ 45.001.146	\$ 54.115.063	\$ 60.056.247	\$ 56.916.873	\$ 54.117.649	\$ 62.259.626	\$ 70.813.098	\$ 84.807.641	\$ 102.880.034	\$ 120.178.710

TIR 15,66%

Nota. En la tabla se muestran los valores del flujo de caja libre, con los que se calculó la TIR.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se calculó la tasa de interés de oportunidad del inversor (TIO) es decir la tasa deseada por el socio capitalista. Esta fue elaborada a través del modelo CAPM, el cual es un modelo de valoración de activos financieros para determinar la tasa de retorno requerida para cierto activo. Para el cálculo del rendimiento esperado a través de este modelo, se utiliza una tasa libre de riesgo (RF), la cual se tomó de los bonos de deuda pública de largo plazo (TES) correspondiente al 6%, se utilizó un beta del 1,5%, debido a que el modelo de negocio es sensible a los cambios del mercado, cabe resaltar que beta es una medida del riesgo de un activo relativa a la variabilidad del mercado. Finalmente, se tomó una prima de mercado (RM)

del -2,06% tomada del rendimiento efectivo anualizado a diez años, del índice bursátil de la bolsa de valores de Colombia (COLCAP). Se tuvo en cuenta una prima de riesgo adicional por un valor del 20%, para el socio capitalista, dando como resultado una TIO del 13,9%, como se muestra en la figura 26.

Figura 26

Modelo CAPM.

$$\text{Rendimiento esperado} = \text{RF} + (\text{beta} * (\text{RM} - \text{RF})) + \text{Prima Riesgo adicional}$$

$$6\% + 1,5 * (-2\% - 6\%) + 20\% = 13,9\%$$

RF	6,0%
Beta	1,5
RM	-2,06%
TIO	13,9%

Nota. En la figura se muestra el modelo CAMP utilizado para calcular la TIO del socio capitalista. Fuente: Elaboración propia.

Después se calculó el costo de capital promedio ponderado, también conocido como WACC por las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*, para los diez años evaluados. Tomando la participación de la deuda y los aportes, además de la EA del crédito adquirido y la TIO del inversor, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 22.

Tabla 22

Cálculo de WACC

Año 0					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 110.000.000	35,48%	12,68%	8,62%	3,06%
Aportes	\$ 200.000.000	64,52%	13,91%	13,91%	8,97%
Total	\$ 310.000.000	100,00%			12,03%
Año 1					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 117.547.074	33,15%	12,68%	8,62%	2,86%
Aportes	\$ 237.036.626	66,85%	13,91%	13,91%	9,30%
Total	\$ 354.583.700	100,00%			12,16%

Año 2					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 107.507.322	27,86%	12,68%	8,62%	2,40%
Aportes	\$ 278.341.508	72,14%	13,91%	13,91%	10,03%
Total	\$ 385.848.829	100,00%			12,44%

Año 3					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 96.997.234	22,82%	12,68%	8,62%	1,97%
Aportes	\$ 328.102.672	77,18%	13,91%	13,91%	10,74%
Total	\$ 425.099.906	100,00%			12,70%

Año 4					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 78.807.859	17,33%	12,68%	8,62%	1,49%
Aportes	\$ 375.847.024	82,67%	13,91%	13,91%	11,50%
Total	\$ 454.654.883	100,00%			12,99%

Año 5					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 57.957.270	12,06%	12,68%	8,62%	1,04%
Aportes	\$ 422.506.223	87,94%	13,91%	13,91%	12,23%
Total	\$ 480.463.493	100,00%			13,27%

Año 6					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 65.339.290	12,22%	12,68%	8,62%	1,05%
Aportes	\$ 469.552.215	87,78%	13,91%	13,91%	12,21%
Total	\$ 534.891.505	100,00%			13,26%

Año 7					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 81.904.833	13,24%	12,68%	8,62%	1,14%
Aportes	\$ 536.499.984	86,76%	13,91%	13,91%	12,07%
Total	\$ 618.404.817	100,00%			13,21%

Año 8					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 96.679.921	13,50%	12,68%	8,62%	1,16%
Aportes	\$ 619.544.816	86,50%	13,91%	13,91%	12,03%
Total	\$ 716.224.737	100,00%			13,20%

Año 9					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 113.056.963	13,54%	12,68%	8,62%	1,17%

Aportes	\$ 722.090.862	86,46%	13,91%	13,91%	12,03%
Total	\$ 835.147.825	100,00%			13,19%

Año 10					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 129.850.187	15,55%	12,68%	8,62%	1,34%
Aportes	\$ 845.022.510	101,18%	13,91%	13,91%	14,07%
Total	\$ 974.872.697	116,73%			15,42%

Nota. En la tabla se muestra los cálculos del WACC para los diez años de estudio. Fuente:

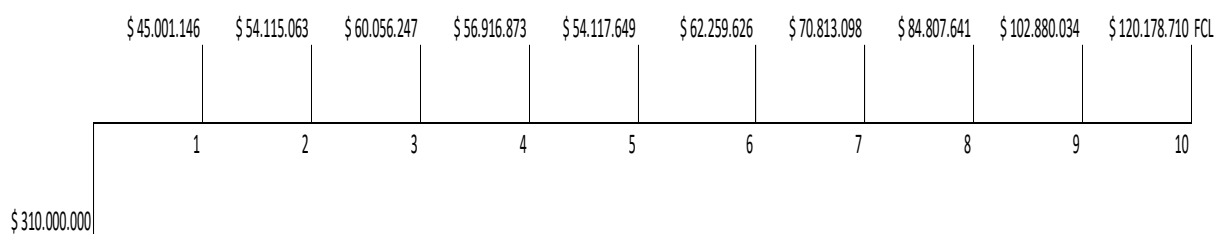
Elaboración propia.

Lo anterior con el fin de hallar los factores de actualización con los cuales se descuentan los flujos de caja libre, para determinar el valor presente neto (VPN) del proyecto, el cual tuvo un valor de \$352.746.204 de pesos. Debido a que el VPN es positivo y la TIR supera el WACC, se puede concluir que hay viabilidad operacional del proyecto.

En la figura 27 se presentan los flujos de caja libre de la operación y en la tabla 23 los cálculos para hallar el VPN.

Figura 27

Flujo de caja de la operación.



Nota. En la figura se presenta las entradas y salidas de dinero para la operación. Fuente:

Elaboración propia.

Tabla 23*Cálculo del valor presente neto*

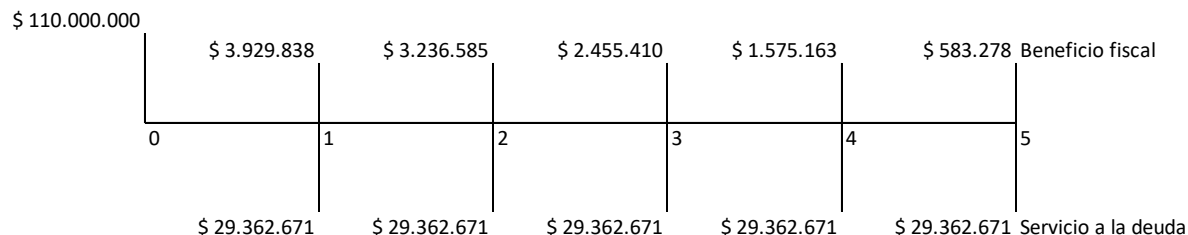
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
WACC	12,15%	12,42%	12,69%	12,98%	13,24%	13,22%	13,21%	13,19%	13,19%	15,24%
Factores de actualización	1,1215	1,2608	1,4208	1,6052	1,8178	2,0581	2,3298	2,6372	2,9851	3,4400
Flujo de caja actualizados	\$ 40.125.166	\$ 42.920.999	\$ 42.267.882	\$ 35.457.227	\$ 29.770.734	\$ 30.251.677	\$ 30.394.070	\$ 32.157.709	\$ 34.464.696	\$ 34.936.045

VPN	\$ 352.746.204
------------	-----------------------

Nota. En la tabla se muestra los valores del flujo de caja actualizados, con los cuales se halló el valor presente neto. Fuente: Elaboración propia.

7.4.2 Flujo de caja de la financiación

Debido a que se adquiere una deuda financiera de \$110.000.000 al inicio de la operación, se calcula el flujo de caja de la financiación para los cinco años equivalentes al plazo que se tiene para pagar la deuda, a una tasa del 12,68% EA. En la figura 28 se muestra este flujo de caja.

Figura 28*Flujo de caja de la financiación.*

Nota. En la figura se presentan los flujos de caja de la financiación en el plazo establecido de cinco años. Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja de la financiación se halló teniendo en cuenta el servicio a la deuda y el beneficio fiscal calculado a partir de la diferencia entre el impuesto de renta real y el ficticio. Se

concluye que hay viabilidad en la financiación ya que el flujo de caja cubre el servicio a la deuda en las condiciones pactadas.

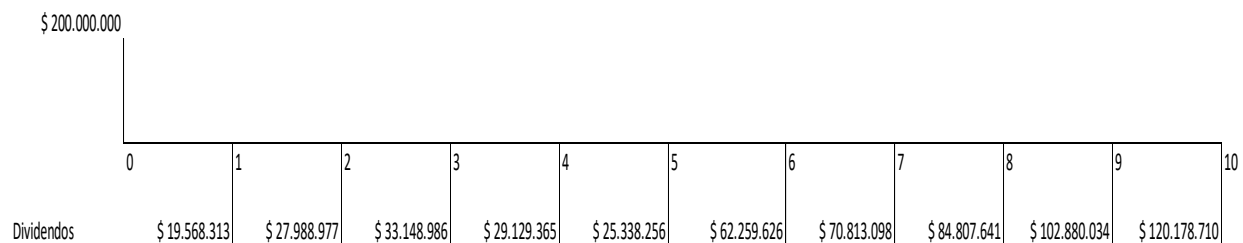
7.4.3 Flujo de caja del inversor

Para hallar el flujo de caja del inversor al fondear el proyecto con \$200.000.000 de pesos en el año inicial, se tuvo en cuenta a partir del primer año el flujo de caja libre, más el beneficio fiscal, con unos impuestos del 32%, y menos el servicio a la deuda. Posteriormente con estos flujos de caja se halló la TIR del inversor correspondiente al 17,69%. Al descontar los flujos a la TIO del inversor del 13,91% se obtuvo el VPN del inversor equivalente a \$43.101.517. Se concluye que hay viabilidad para el inversor ya que la TIR supera a la TIO y el VPN es positivo.

En la figura 29 se presenta la representación gráfica de los flujos de caja del inversor. Los cálculos de estos flujos, la TIR, y el VPN del inversor se presentan en la tabla 24.

Figura 29

Flujos de caja del inversor.



Nota. En la figura se muestran los flujos desde el punto de vista del proyecto para el periodo de estudio. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Cálculos para hallar el flujo de caja, la TIR y el VPN del inversor

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de caja libre	\$ 45.001.146	\$ 54.115.063	\$ 60.056.247	\$ 56.916.873	\$ 54.117.649	\$ 62.259.626	\$ 70.813.098	\$ 84.807.641	\$ 102.880.034	\$ 120.178.710
Beneficio fiscal	\$ 3.929.838	\$ 3.236.585	\$ 2.455.410	\$ 1.575.163	\$ 583.278	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio a la deuda	\$ 29.362.671	\$ 29.362.671	\$ 29.362.671	\$ 29.362.671	\$ 29.362.671	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del inversor	-\$ 200.000.000	\$ 19.568.313	\$ 27.988.977	\$ 33.148.986	\$ 29.129.365	\$ 25.338.256	\$ 62.259.626	\$ 70.813.098	\$ 84.807.641	\$ 102.880.034

TIR del inversor	17,69%
TIO	13,91%
VPN	\$ 43.101.517

Nota. En la tabla se muestran los valores utilizados para hallar el flujo de caja, la TIR y el VPN del inversor. Fuente: Elaboración propia.

7.5 Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se tuvo en cuenta que el precio de Share son los intereses cobrados por cada crédito que para las condiciones planteadas en esta simulación es de \$150.423, y el costo variable está asociado al costo de transacción por cliente, el cual es de \$3.800 pesos. Con estos valores se calculó el margen de contribución para determinar qué cantidad de dinero le queda a la empresa para cubrir costos fijos después de recibir el pago por los servicios ofrecidos. Los cálculos del margen de contribución se presentan en la tabla 25.

Tabla 25

Margen de contribución

ítem	Valor
Costo variable por cliente	\$ 3.800
Precio (intereses cobrados por crédito)	\$ 150.423
Margen de contribución	\$ 146.623
% Margen de contribución	97,47%
% Margen Costo Variable	2,53%

Nota. En la tabla se muestra los cálculos para hallar el margen de contribución con el cual se halla el punto de equilibrio.

Teniendo el margen de contribución se halló el punto de equilibrio, es decir qué volumen de ventas debe de alcanzar la empresa para no tener pérdidas ni ganancias. Con este valor se determinó a cuántos clientes se le debe de otorgar créditos por un valor promedio de \$650.000 pesos, con una tasa de interés del 3,36% MV a un plazo de 12 meses para cada año en el horizonte de 10 años. Como se observa en la tabla 18 en el primer año se deben realizar unas ventas de \$60.614.432 para alcanzar el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que los ingresos de la empresa corresponden a los intereses, se deben otorgar 403 créditos con las mismas condiciones o 774 créditos a una tasa del 1,79% MV teniendo en cuenta que es la tasa mínima a la que puede llegar a prestar la empresa. Al analizar las proyecciones de ventas, el punto de equilibrio se alcanzará en el mes 7 para el primero año. En la tabla 26 también se presentan los cálculos del punto de equilibrio en horizonte de 10 años.

Tabla 26

Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos fijos	\$ 59.083.180	\$ 63.145.264	\$ 60.704.092	\$ 73.553.319	\$ 86.053.679	\$ 99.830.936	\$ 99.830.936	\$ 99.830.936	\$ 115.430.936	\$ 115.430.936
Costos variable	\$ 1.531.252	\$ 1.636.529	\$ 1.573.261	\$ 1.906.273	\$ 2.230.244	\$ 2.587.307	\$ 2.587.307	\$ 2.587.307	\$ 2.991.611	\$ 2.991.611
Punto de equilibrio	\$ 60.614.432	\$ 64.781.793	\$ 62.277.354	\$ 75.459.592	\$ 88.283.923	\$ 102.418.243	\$ 102.418.243	\$ 102.418.243	\$ 118.422.547	\$ 118.422.547
Intereses por Crédito de un préstamo promedio de \$650.000 a un plazo de 12 meses	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423	\$ 150.423
Clientes	403	431	414	502	587	681	681	681	787	787

Nota. En la tabla se presentan los cálculos realizados para hallar el punto de equilibrio para cada uno de los diez años evaluados. Fuente: Elaboración propia.

7.6 Razones financieras

7.6.1 Razones financieras de solvencia

Con el fin de evaluar la salud financiera de la empresa se calcularon los ratios de solvencia y razón corriente. El indicador de solvencia resulta de dividir el total de los activos sobre el total de los pasivos, determinando la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus compromisos con terceros. El resultado para Share muestra que la empresa tendría una alta solvencia por año durante el horizonte de diez años. En el año uno por cada \$100 pesos que se deben pagar se tienen \$300 pesos para solventar la deuda.

El segundo indicador de solvencia que se calculó fue el de razón corriente. Este es el resultado de dividir el total de los activos corrientes sobre el total de los pasivos corrientes. Este indicador se mide con el fin de determinar la capacidad de la empresa para pagar sus compromisos en el corto plazo. La empresa muestra una alta capacidad de pagar sus deudas del corto plazo, debido a que en el año 1 por cada \$100 pesos que se deben pagar en el corto plazo, la empresa cuenta con \$811 pesos, este comportamiento se muestra similar durante los años siguientes, puesto que muestra muy poca variación en el horizonte evaluado.

El cálculo de los indicadores de liquidez se presenta en la tabla 19 para un horizonte de diez años.

Tabla 27

Indicadores financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indicadores de solvencia o Liquidez										
Indicador de solvencia	3,007	3,546	4,346	5,663	7,930	7,616	7,503	7,387	7,338	7,437
Razón corriente	8,115	6,780	6,124	5,842	8,367	8,057	7,969	7,865	7,833	7,964
Indicadores de endeudamiento										
Concentración de la deuda	37%	52%	71%	97%	95%	95%	94%	94%	94%	93%
Endeudamiento total	33%	28%	23%	18%	13%	13%	13%	14%	14%	13%
Leverage	50%	39%	30%	21%	14%	15%	15%	16%	16%	16%
Rentabilidad patrimonial										
ROE	15,5%	17%	16%	14%	12%	12%	12%	13%	13%	14%
Rentabilidad Activos										
ROA	10%	12%	12%	11%	10%	11%	11%	11%	12%	12%

Nota. En la tabla se muestran los resultados de los indicadores financieros calculados para un horizonte de diez años. Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Razones financieras de endeudamiento

Para determinar el nivel de endeudamiento de la empresa se calcularon los indicadores de concentración de la deuda, el endeudamiento total y el Leverage o apalancamiento financiero. El indicador de concentración de la deuda resulta de dividir el pasivo corriente sobre el total pasivos, para determinar qué tan tensionado se encuentra el pago de la deuda. Este indicador muestra que para el primer año el 37% de la deuda corresponde al corto plazo. La empresa al no endeudarse más a partir del año cuatro el indicador muestra una deuda al corto plazo del 100% correspondiente al costo de oportunidad del socio capitalista y al impuesto de renta que se encuentran en el pasivo corriente.

El indicador de endeudamiento total resulta de dividir el total pasivo sobre el total activo, indicando qué tanto de los activos se debe a terceros. Para el primero año el endeudamiento total de la compañía corresponderá a un 33% de los activos, disminuyendo a través de los años. En promedio durante el horizonte de diez años el endeudamiento total de la compañía se encontrará en un 18% anual.

Finalmente se evaluó el Leverage o apalancamiento financiero, el cual se calcula al dividir el total de los pasivos sobre el patrimonio total, indicando qué tan respaldada se encuentra la deuda con su patrimonio. Para el primer año el 50% del patrimonio se encontraba comprometido con terceros, el comportamiento para los años siguiente cae en promedio a un 20% del patrimonio.

En la tabla 27 se encuentran los cálculos para este indicador para el horizonte evaluado.

7.6.3 Rentabilidad patrimonial

La rentabilidad del patrimonio o también conocida como ROE por sus siglas en inglés *Return of Equity*, resulta de dividir la utilidad neta sobre el total de patrimonio, indicando qué rentabilidad obtiene la empresa sobre los recursos invertidos en su propio patrimonio. Para el primer año se obtendrá según las proyecciones un ROE del 15,5%, es decir que por cada \$100 pesos invertidos en el patrimonio la empresa obtiene beneficios netos de \$15,5 pesos. Para el horizonte de diez la rentabilidad promedio del patrimonio es del 13% anual.

En la tabla 27 se encuentra el resultado de los cálculos de la rentabilidad del patrimonio para un horizonte de diez años.

7.6.4 Rentabilidad de activos totales

La rentabilidad de los activos totales, también conocida como ROA por sus siglas en inglés *Return of assets*, resulta de medir la cantidad de utilidad neta generada sobre el total de los activos, determinando la eficiencia de éstos para generar renta por ellos mismo. En el año uno se obtiene una rentabilidad del total de activos del 10%, es decir que por cada \$100 pesos invertidos en activos se obtiene unas ganancias netas de \$10 pesos. El promedio de este índice para el horizonte de tiempo evaluado es del 11% anual.

En la tabla 27 se encuentra el resultado de los cálculos de la rentabilidad de los activos para un horizonte de diez años.

7.7 Evaluación final de viabilidad

El análisis de viabilidad se refiere a los filtros que debe de superar una evaluación financiera para determinar si el proyecto es viable. El primer filtro hace referencia a la TIR

hallada para el flujo de caja operacional, la cual debe superar el WACC. Como se mencionó anteriormente bajo las condiciones analizadas, este filtro es superado puesto que la TIR fue de 15,66% y el promedio del WACC para los diez años analizados fue de 13,08%. El segundo filtro hace referencia a la viabilidad de la financiación. Al calcular el flujo de caja de la financiación se determina que éste cubre el servicio a la deuda, en las condiciones pactadas, por lo que también el proyecto supera este filtro. Finalmente se determina la viabilidad del proyecto para el inversor, comparando la TIR con la TIO. Debido que la TIR para el inversor es de 17,69% superando a la TIO del 13,91% y el VPN es positivo se afirma que hay viabilidad, es decir se recupera la inversión, se supera la TIO deseada y se obtiene un plus por encima de la TIO.

Adicionalmente, al analizar los indicadores financieros de solvencia, endeudamiento y rentabilidad se concluye que presentan un comportamiento positivo validando la viabilidad del proyecto.

8. Riesgos y análisis de sensibilidad

8.1 Riesgos y análisis de sensibilidad

Para determinar los riesgos que puede correr la operación de Share se evaluaron las variables críticas, bajo diferentes escenarios. Este proyecto cuenta con seis variables críticas que son los clientes por atender al año, la tasa de interés a la cual se colocan los préstamos, el plazo y el monto de este, estructura de costos y la adquisición de la deuda.

8.1.1 Escenario pesimista

Para este escenario se tuvieron en cuenta las condiciones que pueden observar en la tabla 28 con los respectivos resultados de la TIR y el VPN.

Tabla 28

Escenario pesimista de la operación

Variable crítica	Escenario pesimista
Tasa de interés	Se igualó la tasa a la tasa de la Fintech Libertec del 1,5%.
Plazo	El plazo para este escenario fue de 12 meses.
Monto	El monto se redujo a \$600.000.
Estructura de costos	La estructura de costos se mantuvo igual al escenario propuesto.
Adquisición de deuda	Se aumentó la deuda a \$900.000 millones con el fin de que la caja soportara la operación.
Clientes por año	Teniendo en cuenta los cambios en la tasa de interés y el monto de lo créditos otorgados, los clientes necesarios para alcanzar el punto equilibrio aumentaron a 2.616 en el año 1, que corresponde a 238% más de clientes al escenario propuesto, este comportamiento se mantuvo en promedio para los otros años.
TIR	-45,50%
VPN	\$ 165.681.329

Nota. En la tabla se muestra los valores críticos modificados para el escenario pesimista.

Fuente: Elaboración propia.

Este escenario evaluado permitió entender que la tasa y el monto, influyen en el número de clientes necesarios para alcanzar el punto equilibrio. Además, influye negativamente en el flujo de caja, necesitando una mayor liquidez que para este escenario fue adquirida a través de más deuda. Esto ocasiona también que el servicio a la deuda sea mayor e impacte la operación. Bajo este escenario el proyecto sería inviable ya que su TIR es negativa.

Si la tasa de usura para créditos de bajo monto decretada por el Banco de la República es menor a 1,79% MV, Share no podría operar dado que con esta tasa se alcanza el punto de equilibrio sin generar utilidades teniendo en cuenta las condiciones iniciales préstamos de \$650.000 pesos a un plazo de 12 meses, cumpliendo con la proyección de ventas establecida.

8.1.2 Escenario optimista

Para evaluar el escenario optimista se realizaron cambios en las variables críticas como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29

Escenario optimista

Variable crítica	Escenario optimista
Tasa de interés	Se asumió una tasa de interés del 3,8%, siendo una tasa que no ha llegado a ser la más alta permitida por el gobierno en últimos 4 años.
Plazo	12 meses
Monto	Se incrementó el monto al máximo permitido para los créditos de bajo monto que es dos salarios mínimos. Se tomó como valor \$1.800.000.
Estructura de costos	Al aumentar el monto de los créditos disminuye el número de clientes a atender, por lo que se generan menos transacciones disminuyendo el costo variable de la operación.
Adquisición de deuda	No se requiere adquirir una nueva deuda debido a que se prestará la misma cantidad de dinero, año a año durante los diez años, sin afectar el flujo de caja.
Clientes por año	Los clientes disminuyen a 280 para el primer año, comparado con los 774 que se estimaron en el escenario propuesto. Esto significa una disminución del 64%, el cual tiene un comportamiento similar promedio para los diez años.
TIR	20,13%

VPN

\$ 425.244.875

Nota. En la tabla se presentan los cambios realizados a las variables críticas para evaluar un escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario optimista se evaluó el impacto de la TIR y el VPN, al aumentar la tasa de interés y el monto a prestar a los clientes. Esto ocasionó un aumento significativo en la TIR al pasar del 14,08% al 20,13% y el VPN aumentó a \$425.244.875. Además de lo anterior, se vio un impacto positivo en el estado de resultados, generando más utilidades y un aumento año a año en el patrimonio. Este escenario mejoró el resultado del proyecto sin aumentar el capital disponible y el monto total prestado por año, por lo que no hubo necesidad de adquirir más deuda, ya que el flujo de caja de la operación se favoreció por estos cambios en las variables críticas. Esto permitió entender que el monto en el dinero a prestar a los clientes únicamente afecta los costos variables al tener menos clientes, y el aumento en la tasa de interés incrementa las utilidades.

8.2 Contingencias

Una contingencia hace referencia a una situación incierta que se puede presentar en el futuro. Para Share una situación incierta es el cambio en la política de la tasa de usura para créditos de bajo monto decretada por el gobierno, puesto que, si ésta disminuye, la tasa a la que puede llegar a prestar Share es menor, afectando su rentabilidad. Para esta contingencia la empresa tiene poco o nulo manejo, puesto que es un factor externo que no puede controlar, pero si puede predecir al estar en constante monitoreo de la salud económica del país, e intentar pronosticar los cambios, por ejemplo si el Banco de la República activa una política monetaria expansionista como es el caso actual, para intentar reducir la gravedad de la crisis de la recesión económica generada por el Covid 19 y el paro nacional. Ante esta circunstancia

Share aumentará los esfuerzos comerciales para colocar más créditos y así recuperar los puntos que se redujeron en la tasa de interés otorgada al cliente.

Otro punto crítico, es en el manejo de los activos de Share, puesto que un crecimiento acelerado de los clientes puede ocasionar una situación de falta de liquidez, por lo que constantemente se debe estar monitoreando esta variable, para adquirir deuda de manera oportuna si es necesaria.

Otra contingencia que debe manejar Share es en el caso en que las personas pierdan su trabajo, mueran o la empresa en la que laboran los clientes quiebre, ocasionando el no pago de las obligaciones, entendiéndose que como se ha escrito anteriormente, no se solicitará póliza de seguro, para favorecer al cliente. Por lo anterior, Share estará asumiendo más riesgo que el promedio de las empresas que prestan este servicio financiero, lo cual le permite prestar a una tasa de interés más alta para mitigar el riesgo. En la actualidad se presenta una alta incertidumbre económica y social en Colombia, por lo que representa un riesgo, ya que se aumenta la probabilidad que una empresa cierre sus operaciones o recorte personal. Por este motivo Share incluirá en las cláusulas de contrato del crédito, la autorización por parte del empleado para efectuar el descuento directo de las cuotas faltantes de su liquidación final, en el caso de perder su empleo o fallecimiento.

9. Conclusiones

A través del estudio de viabilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa operadora de libranza llamada Share, se determina que al evaluar el entorno y el sector financiero se encuentran oportunidades para incursionar con este modelo de negocio. Las personas están buscando acceder al sector financiero formal y las Fintech se han convertido en una opción favorable debido a que éstas utilizan métodos para evaluar el riesgo de las personas más flexibles a los utilizados por los bancos tradicionales, la velocidad de respuesta es mayor y el impacto en la huella ambiental es menor al ser totalmente digitales. Además de lo anterior, por motivo del Covid – 19 se aceleró la transformación digital, obligando a las empresas y a las personas a migrar a la virtualidad en diferentes aspectos de su vida, siendo esto una oportunidad para las empresas de base tecnológica.

La investigación de mercados nos permitió concluir que el mercado potencial tendrá una respuesta favorable al servicio, ya que los clientes perciben los créditos de bajo monto por el mecanismo de libranza una buena alternativa para solventar su necesidad de liquidez. Además, el 81% de los empresarios encuestados afirman estar dispuestos a realizar un convenio con una empresa operadora de libranza para mejorar el plan de beneficios de sus trabajadores. El benchmarking permitió entender que los bancos tradicionales se encuentran en una fase de transformación digital, ofreciendo cada vez más canales digitales para sus clientes, sin embargo, aún siguen siendo los que más requisitos solicitan y más se demoran en la respuesta y entrega de los créditos. También permitió concluir que los bancos tradicionales manejan un monto mínimo más alto y una tasa mínima más baja que las Fintech, y que son éstas las que ofrecen un plazo menor, y un desembolso más rápido. Esto fue un detonante para tomar la decisión de asumir mayor riesgo y diferenciarse en uno de los requisitos que tanto los bancos tradicionales como las Fintech solicitan que es el pago de una póliza de seguro, y de esta forma incursionar en este sector tan competitivo.

Se concluye que el mercado objetivo definido es un mercado potencial apto para este servicio. Esto es debido a que según la investigación de Datacrédito Experian (Como se citó en Herrera, M. 2020), son los estratos 1, 2 y 3 los que más se endeudan, y representan más del 60% de la población de Colombia, comportamiento que se mantiene para las ciudades de Cali, Yumbo y Jamundí, donde se pretende llevar a cabo las operaciones de Share. Además de lo anterior el mercado objetivo definido para las empresas seleccionadas como potenciales aliadas para Share, emplean el 39% de los empleados que las empresas registradas y renovadas reportaron ante la Cámara de Comercio de Cali en el 2020.

Al realizar el análisis financiero del proyecto teniendo en cuenta la estructura organizacional y de costos definidas, se concluyó que el proyecto es viable en los escenarios realista y optimista, debido a que supera los tres filtros de flujo de caja operacional, de financiación y del inversionista. En el escenario propuesto, es decir, el realista, la TIR del proyecto tiene un valor de 15,66% superando el WACC promedio para los diez años analizados, el cual tuvo un valor de 13,08%. También se concluye que el flujo de caja de la financiación cubre el servicio a la deuda en un plazo de cinco años, a una tasa de interés del 12,68% EA por un monto de \$110.000.000 de pesos. Finalmente, al evaluar la TIR del inversor la cual fue 17,69% supera su TIO de 13,91% y el VPN es positivo, afirmando la viabilidad del proyecto. Cabe resaltar que para el inversionista es más rentable invertir en Share que le ofrece una TIR del 17,69% que en los CDTs que tiene actualmente, los cuales le rentan a una tasa promedio de 2,2% EA.

Referencias

Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Cali en cifras 2020*.

<https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>

Andi. (2021, febrero). Balance 2020 y perspectiva 2021. *Andi Más país, 2021 1 – 103*.

http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

Así pueden obtener financiación las empresas que están arrancando. (2020, julio 29). *Portafolio*

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/programa-de-credito-emprededor-lineas-de-financiacion-para-emprendedores-y-nuevas-empresas-en-colombia-2020-543165>

Banca de las oportunidades. (2019) *Inclusión financiera*

https://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2020-07/Informe_RIF_2019.pdf

Bayport. (2007, diciembre 13). *Conócenos*. <https://www.bayportcolombia.com/>

Colombia es 92 entre países con mayor corrupción según Transparencia Internacional. (2021, enero 28). *La República*.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-97-entre-paises-con-mayor-corrupcion-segun-transparencia-internacional-3117309>

Colombianos inician su vida crediticia con préstamos de bajo monto. (2019, enero 16).

Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/el-46-de-quienes-inician-su-vida-credicia-lo-hacen-con-un-prestamo-de-bajo-monto-525305>

Cómo pueden financiarse los emprendedores en Colombia. (2018, julio 27). *La Opinión*.

<https://www.colombiafintech.co/novedades/como-pueden-financiarse-los-emprendedores-en-colombia>

Datos del DANE vs. realidad en las calles: ¿cuánto cuesta la canasta familiar para un

colombiano?. (2017, junio 6). *Noticias Caracol*.

<https://noticias.caracoltv.com/economia/datos-del-dane-vs-realidad-en-las-calles-cuanto-cuesta-la-canasta-familiar-para-un-colombiano>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018, agosto 6). *Boletín técnico Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

El 76 % de créditos en Colombia a personas con bajo puntaje crediticio lo dan las Fintech. (2020, septiembre 20). *Valora Analitika*.

<https://www.valoraanalitik.com/2020/09/20/el-76-de-creditos-en-colombia-a-personas-con-bajo-puntaje-crediticio-lo-dan-las-fintech/>

Estratos bajos: los que más se endeudan en Colombia. (2020, febrero 17). *La FM*

<https://www.lafm.com.co/economia/estratos-bajos-los-que-mas-se-endeudan-en-colombia>

Forero, R. (2019, septiembre 29). ¿Por qué las personas pagan sus deudas con más deudas?. *Semana*.

<https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-las-personas-pagan-sus-deudas-con-mas-deudas-por-raul-avila-forero/277357/#:~:text=Las%20constantes%20necesidades%20de%20financiamiento,tratamientos%20m%C3%A9dicos%20no%20cubiertos%20por>

Gerencia.com. (2020, febrero 09). *Prestaciones sociales*.

<https://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>

Gerencia.com. (2020, marzo 30). *Libranza y descuentos de nómina – Requisitos*.

https://www.gerencie.com/libranza.html#Descuentos_por_libranza_no_se_puede_hacer_sobre_prestaciones_sociales

Gerencia.com. (2020, octubre 6). *Descuento por libranzas de la liquidación final del trabajador*.

<https://www.gerencie.com/el-empleador-puede-descontar-libranzas-de-la-liquidacion-final-de-prestaciones-sociales.html>

Gobernación Valle del Cauca. (2017). *Participación laboral en el Valle del Cauca (20)*.

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=2873>

[3](#)

Herrera, M. (2020, febrero 17). Los estratos bajos son los que más se endeudan en Colombia, según Datacrédito. *RCN Radio*.

<https://www.rcnradio.com/economia/los-estratos-bajos-son-los-que-mas-se-endeudan-en-colombia-segun-datacredito>

López, J. (2017, mayo 25). La gente ya no le teme a DataCrédito eso era en el pasado. *La República*.

<https://www.larepublica.co/finanzas/la-gente-ya-no-le-teme-a-datacredito-eso-era-en-el-pasado-2513406>

Lorduy, J. (2019, noviembre 2). Hay más de 10 billeteras virtuales en el mercado colombiano para pagar cuentas. *La República*.

<https://www.larepublica.co/internet-economy/hay-mas-de-10-billeteras-virtuales-en-el-mercado-2928189>

Los 12 Principales Riesgos de las Libranzas “Que no le dicen”. (2016, agosto 19). *Abogados de Colombia wordpress*.

<https://abogadocolombia.wordpress.com/2016/08/19/los-12-principales-riesgos-de-las-libranzas-que-no-le-dicen/>

Medina, H. (2012, abril 10). Ventajas y desventajas del crédito por libranza. *Semana*.

<https://www.semana.com/credito/articulo/ventajas-desventajas-del-credito-libranza/45103/>

Medina, R. (2020, abril 17) Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 – 2020.

Branch <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/>

Por qué confiar en un crédito por libranza en el 2021. (2021, enero 31). *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/por-que-confiar-en-un-credito-por-libranza-en-el-2021-548701>

Procuraduría General de la Nación. (2017). *ABC de las libranzas en Colombia*.

<https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/ABC-Libranzas-v2.pdf>

Sociedad en liquidación, ¿qué pasa con las libranzas que tienen los trabajadores?. (2012, mayo 31). *Actualícese*.

<https://actualicese.com/sociedad-en-liquidacion-que-pasa-con-las-libranzas-que-tienen-los-trabajadores/>

Solo 13 millones de colombianos tienen un crédito en el sistema financiero en la actualidad.

(2020, julio 14). *La República*.

[https://www.larepublica.co/finanzas/solo-13-millones-de-colombianos-tienen-un-credito-en-el-sistema-financiero-3030887#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20presentado%20por,vigente%20\(36%2C6%25\)](https://www.larepublica.co/finanzas/solo-13-millones-de-colombianos-tienen-un-credito-en-el-sistema-financiero-3030887#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20presentado%20por,vigente%20(36%2C6%25))

Vargas, P. (2020, diciembre 12). Siete de cada 10 créditos del sistema colombiano se otorgan a los estratos 1, 2 y 3. *La República*.

<https://www.larepublica.co/finanzas/siete-de-cada-10-creditos-del-sistema-colombiano-se-otorgan-a-los-estratos-1-2-y-3-3100616>

Anexos

Anexo A. Encuestas

Encuesta a las Empresas potenciales para realizar la alianza

Percepción de las empresas sobre el servicio de créditos de consumo de bajo monto por el mecanismo de libranza.

Esta encuesta fue elaborada por dos estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Javeriana Cali para evaluar la posibilidad de crear una empresa que preste el servicio financiero de crédito de consumo de bajo monto a través del mecanismo de libranza.

Un crédito de consumo de bajo monto es un préstamo de sumas pequeñas de dinero, que no sobrepasa dos salarios mínimos, y la libranza es un mecanismo de descuento por nómina para el pago de las cuotas de un crédito, por un convenio entre la empresa que efectúa el crédito y la empresa en la que trabaja el empleado.

Agradecemos el diligenciamiento de la siguiente encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

1. Si su empresa está matriculada en Cámara de Comercio, nos indica por favor ¿hace cuánto lo hizo?:

Hace _____ años.

2. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?

Hay _____ trabajadores.

3. ¿Usted considera que la permanencia de sus trabajadores es fundamental para el éxito de su compañía?
 - a. Si.
 - b. No.

4. ¿Su empresa presta dinero a sus trabajadores?
 - a. Si.
 - b. No.

5. Si usted actualmente ofrece alternativas de financiación por el mecanismo de libranza, ¿Cómo lo hace?
 - a. Con empresas de electrodomésticos.
 - b. Con empresas operadoras de libranza, diferentes a los bancos tradicionales.
 - c. Con los bancos tradicionales.
 - d. Fondos de la empresa.
 - e. No ofrezco alternativas de financiación por el mecanismo de libranza.

6. ¿Usted considera que ofrecerles a sus trabajadores alternativas de financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para mejorar el bienestar de sus trabajadores?
 - a. Si.
 - b. No.

7. ¿Usted estaría dispuesto a realizar un convenio con una empresa operadora de libranza, el cual no genera costos adicionales para su empresa, para que ésta ofrezca alternativas de financiación a sus trabajadores?

- a. Si
- b. No

Muchas gracias.

Encuesta – Cliente final

Nivel de aceptación de créditos de consumo de bajo monto a través de mecanismos de libranza

Esta encuesta fue elaborada por dos estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Javeriana Cali para evaluar la posibilidad de crear una empresa que preste el servicio financiero de crédito de consumo de bajo monto a través del mecanismo de libranza.

Un crédito de consumo de bajo monto es un préstamo de sumas pequeñas de dinero, que no sobrepasa dos salarios mínimos, y la libranza es un mecanismo de descuento por nómina para el pago de las cuotas de un crédito, por un convenio entre la empresa que efectúa el crédito y la empresa en la que trabaja el empleado.

Agradecemos el diligenciamiento de la siguiente encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

1. ¿En qué barrio vive? _____ .

2. ¿Actualmente trabaja en una empresa?
 - a. Si
 - b. No

3. Si su respuesta anterior fue "sí", ¿Qué cargo ocupa?

_____.

4. En caso de usted necesitarlo, ¿aceptaría un préstamo de hasta \$1.817.00 pesos y pagarlo en cuotas a través de la nómina?

- a. Si
- b. No

5. ¿Cuál fue la tasa de interés del último préstamo de dinero que obtuvo?

La tasa fue ____% mes vencido.

6. ¿Cuál fue el plazo del último préstamo de dinero que obtuvo?

El plazo fue _____ meses.

7. ¿Qué respaldo o garantía le solicitaron sobre su último préstamo? Puede marcar varias opciones.

- a. Seguro de vida.
- b. Codeudor.
- c. Prenda.
- d. Otro, ¿cuál? _____

8. ¿En qué invirtió el último préstamo de dinero que obtuvo?

- a. Pagar deudas.
- b. Viajar.
- c. Comprar algún bien para la casa.

- d. Pagar estudios.
- e. Salud.
- f. Otro, ¿Cuál?_____.

Muchas gracias.

Anexo B. Resultados de las encuestas

Tabla 30

¿En qué barrio vive?

Barrio	1	2	3	Total general
Aguacatal	3			3
Alfárez Real			6	6
Alfonso Bonilla Aragón	3			3
Altos de Menga	3			3
Charco Azul	7			7
El Limonar			4	4
El Piloto		2		2
Fátima		3		3
Flora Industrial			4	4
Guillermo Valencia		2		2
Jorge Isaacs		2		2
La Isla		1		1
Manuela Beltrán	6			6
Meléndez			8	8
Porvenir		3		3
Puerto Nuevo	3			3
San Nicolas		2		2
Santander		2		2
Terrón Colorado		2		2
Vista Hermosa	3			3
Total general	28	19	22	69

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la primera pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31

¿Actualmente trabaja en una empresa?

Respuesta	Encuestados
Si	69
No	14
Total general	83

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la segunda pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32

Si su respuesta anterior fue "si", ¿Qué cargo ocupa?

Cargo	Encuestados
Auxiliar	6
Contact center	7
Enfermería canina	6
Operario	12
Obrero	14
Coordinador	7
Asistente	6
Cajera	4
Conductor	7
Total general	69

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la tercera pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33

En caso de usted necesitarlo, ¿aceptaría un préstamo de hasta \$1.817.00 pesos y pagarlo en cuotas que serán descontadas de la nómina?

Respuesta	Encuestados
Si	54
No	15
Total general	69

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la cuarta pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34

¿Cuál fue el plazo en meses del último préstamo de dinero que obtuvo?

Meses	Encuestados
2	6
6	8
12	27
18	7
24	8
36	6
48	3
60	4
Total general	69

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la sexta pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35

¿Qué respaldo o garantía le solicitaron sobre su último préstamo?

Ítems	Si	No
Seguro de vida	51	18
Codeudor	48	21
Prenda	22	47
Carta laboral o soporte	45	24
Total general	166	110

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la séptima pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36

¿En qué invirtió el último préstamo de dinero que obtuvo?

Destino	Encuestados
Pagar deudas	22
Viajar	6
Compra algún bien para la casa	15
Pagar estudios	1
Salud	1
Compra de transporte propio	7
Compra de celular	17
Total general	69

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la octava pregunta de la encuesta para el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37

Si su empresa está matriculada en Cámara de Comercio, nos indica por favor ¿hace cuánto años lo hizo?

Años	número de empresas	% de empresas
5	24	35,82%
6	13	19,40%
7	6	8,96%
8	4	5,97%
9	5	7,46%
10	3	4,48%
11	1	1,49%
13	1	1,49%
14	1	1,49%
16	1	1,49%
20	3	4,48%
22	1	1,49%
25	2	2,99%
30	1	1,49%
60	1	1,49%
Total general	67	1

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la primera pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38

¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?

Número de trabajadores	Número de empresas	% de empresas
5	33	49,25%
6	17	25,37%
7	3	4,48%
8	3	4,48%
10	2	2,99%
11	2	2,99%
12	1	1,49%
13	1	1,49%
15	1	1,49%
28	1	1,49%
30	1	1,49%
40	1	1,49%
96	1	1,49%
Total general	67	1

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la segunda pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

¿Usted considera que la permanencia de sus trabajadores es fundamental para el éxito de su compañía?

Respuesta	Número de empresas
Si	64
No	3
Total general	67

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la tercera pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40

¿Su empresa presta dinero a sus trabajadores?

Respuesta	Número de empresas
Si	22
No	45
Total general	67

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la cuarta pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41

Si usted actualmente ofrece alternativas de financiación por el mecanismo de libranza, ¿Cómo lo hace?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Con empresas de electrodomésticos.	0	0%
Con empresas operadoras de libranza, diferentes a los bancos tradicionales.	2	3%
Con los bancos tradicionales.	11	16%
Fondos de la empresa.	5	7%
No ofrezco alternativas de financiación por el mecanismo de libranza.	51	74%
Total general	69	100%

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la quinta pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42

¿Usted considera que ofrecerle a sus trabajadores alternativas de financiación por el mecanismo de libranza es una buena forma para mejorar el bienestar de sus trabajadores?

Respuesta	Número de empresas	Porcentaje
Si	53	79%
No	14	21%
Total general	67	100%

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la sexta pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43

¿Usted estaría dispuesto a realizar un convenio con una empresa operadora de libranza, el cual no genera costos adicionales para su empresa, para que ésta ofrezca alternativas de financiación a sus trabajadores?






Respuesta	Número de empresas	
Si	54	81%
No	13	19%
Total general	67	100%

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la séptima pregunta de la encuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Benchmarking

Figura 30

Investigación cualitativa tipo Benchmarking.

BENCHMARKING EMPRESAS QUE OFRECEN CREDITO POR EL MECANISMO DE LIBRANZA						
		Bancos tradicionales	Fintech	Informalidad		
Producto	Monto mínimo	\$ 500.000	\$1.000.000	\$ 500.000	\$100.000	No
	Monto máximo	De acuerdo con capacidad de descuento.	Depende de la capacidad de endeudamiento.	De acuerdo con capacidad de descuento. Hasta \$10.000.000	\$10.000.000	No
	Plazo mínimo	6 Meses	72 meses	6 meses	1 mes	No aplica
	Plazo máximo	72 meses	96 meses	24 meses	24 meses	No aplica
	Cuota fija	Si	Si	Si		Si
	Cuota variable	NO	No	No		Si
	Requisitos	* Acuerdo vigente con la empresa * 6 meses con contrato indefinido o 12 meses con término fijo. * El salario debe ser igual o superior al salario mínimo legal vigente.	* Convenio vigente con la empresa con la que labora. * Tener entre 18 y 74 años. * Ingresos mínimos: 1 SMMLV	Se debe lograr o tener acuerdo vigente con la empresa	* Convenio vigente con la empresa en la que labora. * Certificado laboral no mayor a 30 días. * Último desprendible de nómina	Ninguno
Seguro de vida	Si - depende del monto	Depende del monto del crédito y de la edad del asegurado		\$2.000 MM/mes	No	
Libranza - segmentada por tipo de clientes	* Libranza empresa privada * Libranza Entidades oficiales. * Libranza Fuerza militar. * Pensionados	* Empresas privadas. * Pensionados FOPEP. * Pensionados Protección.		Empresas privadas	No	
PRECIO	Tasa de interés mínima	1,21% MV	0,71% MV	1,1% mensual	1,5% MV	8% MV
	Tasa de interés máxima	1,43% MV	2,14% MV		2,1% MV	15% MV
	Tarifa de manejo		\$2.360 por millón desembolsado.		7% - 12 % Una vez	No
PLAZA	Billetera móvil	No	Si	No	No	No
	Página web	Si se puede solicitar	Si	Si	Si	No
	App	Si tiene app - No se puede solicitar	Si	No	No	No
	Oficina presencial	Si	Si	No	Si	Si
	Oficina virtual	No	Si	Si	Si	No
	Cuenta bancaria	Si	Si	Si	Si	No
	Efectivo	Si	No	No	No	No
Tiempo de desembolso			48 horas	24 horas	inmediato	
PROMOCION	Página web	Si	Si	Si	Si	No
	Redes sociales	Si	Si	Si	No	No
	Medios de pauta (TV, radio, prensa, revistas, vallas).	Si	Si	No necesariamente	No	No
Convenios empresariales	Si		No necesariamente, se reporta la empresa y ellos buscan el convenio	12	No	

Nota. En la tabla se presenta la investigación cualitativa para entender el comportamiento de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Anexo D. Tabla de amortización del crédito con Bancolombia.

Tabla 44

Tabla de amortización del crédito con Bancolombia

Meses	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Capital	Saldo final
1	\$ 110.000.000	\$ 2.446.889	\$ 1.100.000,00	\$ 1.346.889,25	\$ 108.653.110,75
2	\$ 108.653.110,75	\$ 2.446.889	\$ 1.086.531,11	\$ 1.360.358,14	\$ 107.292.752,62
3	\$ 107.292.752,62	\$ 2.446.889	\$ 1.072.927,53	\$ 1.373.961,72	\$ 105.918.790,90
4	\$ 105.918.790,90	\$ 2.446.889	\$ 1.059.187,91	\$ 1.387.701,34	\$ 104.531.089,56
5	\$ 104.531.089,56	\$ 2.446.889	\$ 1.045.310,90	\$ 1.401.578,35	\$ 103.129.511,21
6	\$ 103.129.511,21	\$ 2.446.889	\$ 1.031.295,11	\$ 1.415.594,13	\$ 101.713.917,08
7	\$ 101.713.917,08	\$ 2.446.889	\$ 1.017.139,17	\$ 1.429.750,07	\$ 100.284.167,00
8	\$ 100.284.167,00	\$ 2.446.889	\$ 1.002.841,67	\$ 1.444.047,58	\$ 98.840.119,43
9	\$ 98.840.119,43	\$ 2.446.889	\$ 988.401,19	\$ 1.458.488,05	\$ 97.381.631,38
10	\$ 97.381.631,38	\$ 2.446.889	\$ 973.816,31	\$ 1.473.072,93	\$ 95.908.558,45
11	\$ 95.908.558,45	\$ 2.446.889	\$ 959.085,58	\$ 1.487.803,66	\$ 94.420.754,79
12	\$ 94.420.754,79	\$ 2.446.889	\$ 944.207,55	\$ 1.502.681,70	\$ 92.918.073,09
13	\$ 92.918.073,09	\$ 2.446.889	\$ 929.180,73	\$ 1.517.708,51	\$ 91.400.364,57
14	\$ 91.400.364,57	\$ 2.446.889	\$ 914.003,65	\$ 1.532.885,60	\$ 89.867.478,97
15	\$ 89.867.478,97	\$ 2.446.889	\$ 898.674,79	\$ 1.548.214,46	\$ 88.319.264,52
16	\$ 88.319.264,52	\$ 2.446.889	\$ 883.192,65	\$ 1.563.696,60	\$ 86.755.567,92
17	\$ 86.755.567,92	\$ 2.446.889	\$ 867.555,68	\$ 1.579.333,57	\$ 85.176.234,35
18	\$ 85.176.234,35	\$ 2.446.889	\$ 851.762,34	\$ 1.595.126,90	\$ 83.581.107,45
19	\$ 83.581.107,45	\$ 2.446.889	\$ 835.811,07	\$ 1.611.078,17	\$ 81.970.029,28
20	\$ 81.970.029,28	\$ 2.446.889	\$ 819.700,29	\$ 1.627.188,95	\$ 80.342.840,33
21	\$ 80.342.840,33	\$ 2.446.889	\$ 803.428,40	\$ 1.643.460,84	\$ 78.699.379,48
22	\$ 78.699.379,48	\$ 2.446.889	\$ 786.993,79	\$ 1.659.895,45	\$ 77.039.484,03
23	\$ 77.039.484,03	\$ 2.446.889	\$ 770.394,84	\$ 1.676.494,41	\$ 75.362.989,63
24	\$ 75.362.989,63	\$ 2.446.889	\$ 753.629,90	\$ 1.693.259,35	\$ 73.669.730,28
25	\$ 73.669.730,28	\$ 2.446.889	\$ 736.697,30	\$ 1.710.191,94	\$ 71.959.538,34
26	\$ 71.959.538,34	\$ 2.446.889	\$ 719.595,38	\$ 1.727.293,86	\$ 70.232.244,48
27	\$ 70.232.244,48	\$ 2.446.889	\$ 702.322,44	\$ 1.744.566,80	\$ 68.487.677,67
28	\$ 68.487.677,67	\$ 2.446.889	\$ 684.876,78	\$ 1.762.012,47	\$ 66.725.665,21
29	\$ 66.725.665,21	\$ 2.446.889	\$ 667.256,65	\$ 1.779.632,59	\$ 64.946.032,61
30	\$ 64.946.032,61	\$ 2.446.889	\$ 649.460,33	\$ 1.797.428,92	\$ 63.148.603,69
31	\$ 63.148.603,69	\$ 2.446.889	\$ 631.486,04	\$ 1.815.403,21	\$ 61.333.200,49
32	\$ 61.333.200,49	\$ 2.446.889	\$ 613.332,00	\$ 1.833.557,24	\$ 59.499.643,24
33	\$ 59.499.643,24	\$ 2.446.889	\$ 594.996,43	\$ 1.851.892,81	\$ 57.647.750,43
34	\$ 57.647.750,43	\$ 2.446.889	\$ 576.477,50	\$ 1.870.411,74	\$ 55.777.338,69
35	\$ 55.777.338,69	\$ 2.446.889	\$ 557.773,39	\$ 1.889.115,86	\$ 53.888.222,83
36	\$ 53.888.222,83	\$ 2.446.889	\$ 538.882,23	\$ 1.908.007,02	\$ 51.980.215,82

Meses	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Capital	Saldo final
37	\$ 51.980.215,82	\$ 2.446.889	\$ 519.802,16	\$ 1.927.087,09	\$ 50.053.128,73
38	\$ 50.053.128,73	\$ 2.446.889	\$ 500.531,29	\$ 1.946.357,96	\$ 48.106.770,77
39	\$ 48.106.770,77	\$ 2.446.889	\$ 481.067,71	\$ 1.965.821,54	\$ 46.140.949,23
40	\$ 46.140.949,23	\$ 2.446.889	\$ 461.409,49	\$ 1.985.479,75	\$ 44.155.469,48
41	\$ 44.155.469,48	\$ 2.446.889	\$ 441.554,69	\$ 2.005.334,55	\$ 42.150.134,93
42	\$ 42.150.134,93	\$ 2.446.889	\$ 421.501,35	\$ 2.025.387,90	\$ 40.124.747,03
43	\$ 40.124.747,03	\$ 2.446.889	\$ 401.247,47	\$ 2.045.641,78	\$ 38.079.105,26
44	\$ 38.079.105,26	\$ 2.446.889	\$ 380.791,05	\$ 2.066.098,19	\$ 36.013.007,06
45	\$ 36.013.007,06	\$ 2.446.889	\$ 360.130,07	\$ 2.086.759,17	\$ 33.926.247,89
46	\$ 33.926.247,89	\$ 2.446.889	\$ 339.262,48	\$ 2.107.626,77	\$ 31.818.621,12
47	\$ 31.818.621,12	\$ 2.446.889	\$ 318.186,21	\$ 2.128.703,03	\$ 29.689.918,09
48	\$ 29.689.918,09	\$ 2.446.889	\$ 296.899,18	\$ 2.149.990,06	\$ 27.539.928,03
49	\$ 27.539.928,03	\$ 2.446.889	\$ 275.399,28	\$ 2.171.489,97	\$ 25.368.438,06
50	\$ 25.368.438,06	\$ 2.446.889	\$ 253.684,38	\$ 2.193.204,86	\$ 23.175.233,20
51	\$ 23.175.233,20	\$ 2.446.889	\$ 231.752,33	\$ 2.215.136,91	\$ 20.960.096,28
52	\$ 20.960.096,28	\$ 2.446.889	\$ 209.600,96	\$ 2.237.288,28	\$ 18.722.808,00
53	\$ 18.722.808,00	\$ 2.446.889	\$ 187.228,08	\$ 2.259.661,17	\$ 16.463.146,83
54	\$ 16.463.146,83	\$ 2.446.889	\$ 164.631,47	\$ 2.282.257,78	\$ 14.180.889,06
55	\$ 14.180.889,06	\$ 2.446.889	\$ 141.808,89	\$ 2.305.080,35	\$ 11.875.808,70
56	\$ 11.875.808,70	\$ 2.446.889	\$ 118.758,09	\$ 2.328.131,16	\$ 9.547.677,54
57	\$ 9.547.677,54	\$ 2.446.889	\$ 95.476,78	\$ 2.351.412,47	\$ 7.196.265,07
58	\$ 7.196.265,07	\$ 2.446.889	\$ 71.962,65	\$ 2.374.926,59	\$ 4.821.338,48
59	\$ 4.821.338,48	\$ 2.446.889	\$ 48.213,38	\$ 2.398.675,86	\$ 2.422.662,62
60	\$ 2.422.662,62	\$ 2.446.889	\$ 24.226,63	\$ 2.422.662,62	\$ 0,00

Nota. En la tabla se muestra los valores de la amortización del crédito. Fuente: Elaboración propia.