

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



ABI – Microcréditos  
Sistema Digital de Crédito para Microempresas

Modalidad Proyecto Aplicado Empresarial

Autor  
Lenin Alonso Muñoz Giraldo

Bogotá D.C

2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



ABI – Microcréditos  
Sistema Digital de Crédito para Microempresas

Modalidad Proyecto Aplicado Empresarial

Autor  
Lenin Alonso Muñoz Giraldo

Tutor  
Juan David Rojas

Maestría en Emprendimiento e Innovación

Escuela de Administración

29 de Julio de 2020

Bogotá D.C., Colombia

2020

## Tabla de Contenido

<i>PRELIMINARES</i> .....	<i>iii</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>iv</i>
<i>Declaración de originalidad y autonomía</i> .....	<i>v</i>
<i>Declaración de exoneración de responsabilidad</i> .....	<i>vi</i>
<i>Lista de tablas</i> .....	<i>vii</i>
<i>Lista de Anexos</i> .....	<i>viii</i>
<i>Glosario</i> .....	<i>ix</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	<i>x</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Palabras Claves</i> .....	<i>xvi</i>
<i>Keywords</i> .....	<i>xvi</i>
<b>1. Descripción General Del Proyecto</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Misión</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Metas y Objetivos</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Mercado objetivo</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5. Industria o sector del negocio</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6. Fortalezas y competencias básicas</b> .....	<b>6</b>
<b>1.7. Licencias o permiso</b> .....	<b>7</b>
<b>1.8. Forma jurídica</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Validación De La Oportunidad</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Descubrimiento de la oportunidad:</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Construcción Y Validación Del Mínimo Producto Viable</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1. Validación del mercado</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2. Mínimo Producto Viable.</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Producto y/o Servicio</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. Descripción del producto o servicio</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Plan De Marketing</b> .....	<b>19</b>

<b>5.1.</b>	<b>Entorno Económico.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.</b>	<b>Tendencias en el mercado objetivo.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3.</b>	<b>Competencia .....</b>	<b>24</b>
<b>5.4.</b>	<b>Análisis competitivo .....</b>	<b>25</b>
5.4.1.	Planeamiento Estratégico.....	26
<b>5.5.</b>	<b>Estrategia De Mercado .....</b>	<b>27</b>
5.5.1.	Estrategia de precio.....	27
5.5.2.	Distribución.....	27
5.5.3.	Canales de Distribución.....	27
5.5.4.	Promoción.....	27
5.5.5.	Presupuesto promocional .....	28
<b>5.6.</b>	<b>Pronóstico de ventas.....</b>	<b>28</b>
<b>6.</b>	<b><i>Gestión y Operación.....</i></b>	<b>29</b>
<b>6.1.</b>	<b>Producción .....</b>	<b>29</b>
<b>6.2.</b>	<b>Costos.....</b>	<b>29</b>
<b>6.3.</b>	<b>Entorno Legal .....</b>	<b>30</b>
<b>6.4.</b>	<b>Personal.....</b>	<b>30</b>
<b>6.5.</b>	<b>Proveedores.....</b>	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b><i>Inversiones Y Gastos De Inicio .....</i></b>	<b>32</b>
<b>7.1.</b>	<b>Inversiones y Gastos de inicio .....</b>	<b>32</b>
<b>8.</b>	<b><i>Plan Financiero .....</i></b>	<b>33</b>
<b>8.1.</b>	<b>Flujos de Caja.....</b>	<b>33</b>
<b>8.2.</b>	<b>Informes Financieros .....</b>	<b>34</b>
<b>8.3.</b>	<b>Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>37</b>
8.3.1.	Escenario pesimista.....	37
8.3.2.	Escenario moderado.....	38
8.3.3.	Escenario optimista.....	39
<b>9.</b>	<b><i>Riesgos y supuestos críticos .....</i></b>	<b>40</b>
<b>9.1.</b>	<b>Riesgos y Supuestos.....</b>	<b>40</b>
<b>10.</b>	<b><i>Beneficios a la comunidad.....</i></b>	<b>42</b>
<b>10.1.</b>	<b>Desarrollo Económico .....</b>	<b>42</b>
<b>11.</b>	<b><i>Referencias Bibliográficas.....</i></b>	<b>44</b>
<b>12.</b>	<b><i>Anexos .....</i></b>	<b>46</b>

# **PRELIMINARES**

## **Dedicatoria**

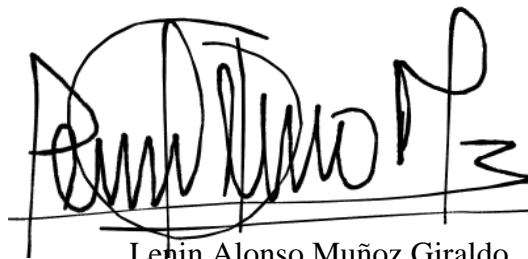
A mis padres, por ser motivación, baluarte y guía en cada camino. A Valentina y Ángela, porque siempre me han brindado su apoyo y amor, creyendo en mí y valorando el esfuerzo y el tiempo dedicado cada día a hacer de mis sueños, de nuestros sueños, una realidad.

*Lenin Alonso Muñoz Giraldo*

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Alonso Muñoz Giraldo', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lenin Alonso Muñoz Giraldo

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de julio de 2020

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.  
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Alonso Muñoz Giraldo', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lenin Alonso Muñoz Giraldo

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de julio de 2020

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Principales métricas de la validación.....	15
<b>Tabla 2.</b> Flujo de Caja a 5 años.....	33
<b>Tabla 3.</b> Estado de Resultados a 5 años.....	34
<b>Tabla 4.</b> Estado de Situación Financiera a 5 años.....	36
<b>Tabla 5.</b> Resultados de Escenarios Pesimistas.....	37
<b>Tabla 6.</b> Resultados Escenario Moderado.....	38
<b>Tabla 7.</b> Resultados del escenario optimista.....	39

## Lista de Anexos

Anexo A. Mapa de Empatía del Prospecto de Cliente.....	46
Anexo B. Ruta de crédito informal.....	47
Anexo C. Diagrama de “El Camino de la Angustia”.....	47
Anexo D. Value Proposition Canvas.....	48
Anexo E. Buyer Persona.....	48
Anexo F. Diagrama de Servicio de ABI.....	49
Anexo G. Prototipo 2. Versión Digital.....	49
Anexo H. Matriz de Análisis Competitivo.....	50
Anexo I. Relación de Colaboradores.....	51
Anexo J. Pronóstico de Ventas.....	52
Anexo K. Inversiones y Gastos Iniciales.....	52
Anexo L. Supuestos Financieros.....	53

## Glosario

**Microcrédito:** Sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía. (Ley 590, 2000, artículo 39)

**Tasa de interés:** Cantidad que debe ser abonada cada cierto periodo de tiempo en remuneración por el mutuo o crédito de cierta cantidad de capital.

**Tasa de Usura:** Tasa máxima de interés que se puede cobrar en Colombia por otorgarle un crédito o préstamo a otra persona. Esta tasa es diferente para créditos de consumo, microcréditos y créditos de bajo monto. Se encuentra regida y determinada por las disposiciones que en la materia ordena el Banco de la República de Colombia.

**Microempresa:** Empresa cuya planta de personal no supera los diez (10) trabajadores o sus activos totales sea inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Ley 905, 2004, artículo 2)

**Aplicación Móvil:** Es un programa que el usuario puede descargar y así acceder desde cualquier dispositivo móvil.

**Fintech:** Término que proviene de la unión de dos palabras inglesas, finance y technology y se ha empleado para definir al sector de las empresas y organizaciones que emplean la tecnología para entregar soluciones financieras innovadoras al mercado.

## **Resumen Ejecutivo**

### **Información del proyecto**

ABI - Microcréditos es una fintech de economía colaborativa que busca constituirse en una estrategia sostenible contra los sistemas de crédito informal y como solución a las necesidades y requerimientos de crédito para la inversión en capital de trabajo de microempresarios; así como un esquema seguro y rentable de apoyo al desarrollo empresarial con base en un gran componente tecnológico y social.

En ABI, se dispondrá de una plataforma web/app que permitirá conectar a los microempresarios que requieren créditos para invertir en sus negocios y las entidades y fondos de financiación de esos capitales y con programas de créditos disponibles. La compañía ofrece una validación de los clientes (microempresarios demandantes de créditos), así como evaluación de riesgos y arbitraje de las transacciones desarrolladas a través de nuestro sistema. Por esta labor obtiene un ingreso a partir del pago de intereses por el crédito. Nuestro producto consiste en una plataforma de evaluación, validación, gestión y administración de créditos entre microempresarios y fondos de inversión y financiación pública y/o privada. La compañía busca consolidarse en el mercado de las fintech en Colombia y convertirse en una alternativa sólida y sostenible que permita al mercado de créditos y a las autoridades luchar contra los sistemas o modelos ilegales de crédito y los altísimos costos sociales y económicos asociados a esta práctica. Igualmente ABI busca consolidarse como un sistema eficiente de inclusión financiera y crediticia para los microempresarios que requieren de manera constante flujos de efectivo para financiar sus operaciones.

### **Oportunidad de mercado**

Según el artículo publicado en el portar Finanzas Personales, Guerrero (2019) estima que en Colombia más del 50% de los hogares han acudido a sistemas informales de crédito y además plantea que según cálculos realizados, los colombianos les adeudaban a los prestamistas informales cerca de 5 billones de pesos en ese momento. Igualmente, en la Encuesta de Mercado de Crédito Informal en Colombia, citado por El Tiempo.com (2015) y el Estudio de Demanda de Productos Financieros de la Superintendencia Financiera y la Banca de Oportunidades (2017), estimaron que el 66% de los microempresarios que solicitan el microcrédito, lo realizan con el objetivo de financiar su actividad empresarial, es decir, tienen como motivo de endeudamiento acceder a recursos para capital de trabajo. Igualmente y según cifras de Economía Aplicada (2019), para 2018 existían en Colombia cerca un millón seiscientos veinte mil empresas (personas naturales y jurídicas) de los cuales el 92,84% corresponden a microempresas, contando con un universo de clientes potenciales bruto para ABI de negocio de más de 1'500.000 usuarios. Se espera iniciar con una cobertura del 0,1% de ese mercado e ir creciendo paulatinamente hasta llegar al 10% de los potenciales clientes en 5 años, se generarían negocios por un valor superior a los \$604.000 millones, ingresos de más de \$19.000 millones por intereses anuales al final del 5 año de operaciones.

## **Financiamiento**

El desarrollo de la plataforma de microcréditos para micro y pequeños empresarios en Colombia, ABI, requiere fondos para dos acciones puntuales. La primera asociada al desarrollo del ecosistema de microcrédito y la puesta en marcha de la aplicación donde se gestionará la solicitud y asignación de recursos. Para esta fase se estiman necesarios 100 millones de pesos los cuales serán financiados con recursos propios y por gestiones ante organismos nacionales e

internacionales de financiación de iniciativas de inclusión financiera. (SGR, MIDAS/USAID, Banca de Oportunidades, MinTIC, entre otras).

La segunda fase, la cual consiste en el fondeo para la generación de créditos, requiere de recursos cercanos a los \$900 millones de pesos para el primer año, lo que permitiría generar alrededor de 15.000 créditos e ir creciendo hasta alcanzar recursos por un valor de \$32.000 millones de pesos; fondo que deberá estar disponibles para créditos en el 5° año y así poder asignar 220.000 créditos en ese periodo. Estos fondos serán gestionados ante las organizaciones de fomento industrial, agropecuario, empresarial y comercial de Colombia (Findeter, Finagro, Bancóldex), entre otras organizaciones de fomento y desarrollo microempresarial nacional e internacional

## **Abstract**

### **Project information**

ABI - Microcredits is a collaborative economy fintech that seeks to become a sustainable strategy against informal credit systems and as a solution to the needs and requirements of credit for investment in working capital of microentrepreneurs; as well as a safe and profitable scheme to support business development based on a large technological and social component.

At ABI, there will be a web / app platform that will connect microentrepreneurs who require credits to invest in their businesses and the entities and funds that finance these capitals and with available credit programs. The company offers a validation of clients (microentrepreneurs demanding credit), as well as risk assessment and arbitration of transactions carried out through our system. For this work he earns an income from the payment of interest on the loan. Our product consists of a platform for evaluation, validation, management and administration of credits between microentrepreneurs and investment funds and public and / or private financing. The company seeks to consolidate itself in the fintech market in Colombia and become a solid and sustainable alternative that allows the credit market and the authorities to fight against illegal credit systems or models and the high social and economic costs associated with this practice. Likewise, ABI seeks to consolidate itself as an efficient financial and credit inclusion system for microentrepreneurs who constantly require cash flows to finance their operations.

### **Market opportunity**

According to the portal Finanzas Personales (2019), in the article published in August 2019, in Colombia it is estimated that more than 50% of households have resorted to informal credit

systems and also argue that according to calculations, Colombians owed them informal lenders about 5 billion pesos at that time. Likewise, in the Informal Credit Market Survey in Colombia, cited by El Tiempo.com (2015) and the Study of Demand for Financial Products of the Financial Superintendence and Banca de Oportunidades (2017), they estimated that 66% of Microentrepreneurs who apply for microcredit do so with the aim of financing their business, that is, they have as a reason of indebtedness to access resources for working capital. Likewise and according to figures from Applied Economics (2019), for 2018 there were close to one million six hundred and twenty thousand companies (natural and legal persons) of which 92.84% correspond to micro-companies, with a universe of gross potential customers for Business ABI of more than 1'500.000 users. It is expected to start with 0.1% coverage of that market and gradually grow to reach 10% of potential customers in 5 years, businesses worth more than \$ 604.000 millions would be generated, income of more than \$ 19.000 millions for annual interest at the end of the 5 year of operations.

### **Financing**

The development of the microcredit platform for micro and small entrepreneurs in Colombia, ABI, requires funds for two specific actions. The first is associated with the development of the microcredit ecosystem and the launch of the application where the request and allocation of resources will be managed. For this phase, it is estimated that 100 millions pesos will be necessary, which will be financed with own resources and by negotiations with national and international organizations to finance financial inclusion initiatives. (SGR, MIDAS / USAID, Banca de Oportunidades, MinTIC, among others).

The second phase, which consists of funding for the generation of credits, requires resources close to \$ 900 millions pesos for the first year, which would allow generating around 15.000

credits and growing until reaching resources worth \$ 32.000 millions pesos; fund that must be available for credits in the 5th year and thus be able to assign 220.000 credits in that period.

These funds will be managed before the Colombian, industrial, agricultural, business and commercial development organizations (Findeter, Finagro, Bancóldex), among other national and international micro-business development and promotion organizations.

### **Palabras Claves**

Microcrédito; Tasa de interés; Microempresa; Fintech; Aplicación móvil.

### **Keywords**

Microcredit; Interest rate; Microenterprise; Fintech; Mobile app

## **1. Descripción General Del Proyecto**

### **1.1. Antecedentes**

Actualmente los microempresarios en Colombia, al igual que la mayoría de los países de América Latina, tienen grandes necesidades de financiación de sus actividades comerciales y productivas. Pero ¿a dónde están acudiendo los colombianos a la hora de endeudarse? Según Hernández y Oviedo (2016), el 80% de los créditos son formales y el 20% informales de los cuales el principal renglón de participación (42,8%) lo ocupa el prestamista o llamado “gota a gota”. Estos investigadores definen a los prestamistas “gota a gota” como “personas naturales que otorgan créditos ilegales en un alto porcentaje, los cuales se institucionalizan entre quienes no pueden acceder a préstamos del sistema financiero” (Hernández et al, 2016, pp. 142).

Al existir diversas barreras para el ingreso a los sistemas de crédito formal, las personas se ven obligadas a acudir a estos modelos informales, lo cual les acarrea altos costos, estrés y dependencia al circuito de créditos informales, creando un círculo vicioso que incrementa de manera exponencial las deudas del acreedor y llevando a la quiebra, o incluso a tomar decisiones fatales, a los pequeños empresarios que han caído en las redes de prestamistas ilegales.

Los actuales modelos de calificación crediticia, la poca capacidad operativa para gestionar las solicitudes en tiempos mínimos, la periodicidad de las cuotas y el papeleo, son algunas de las causas que Asobancaria señala como principales motivos para que las personas opten por acudir a los créditos informales.

En el caso de las microempresas, el Estudio de Demanda de Inclusión Financiera de la Superintendencia Financiera y la Banca de Oportunidades (2017), señaló que el 65,5% de las

microempresas no tiene ningún tipo de crédito y que el 79,4% no tiene acceso a créditos formales. El mismo estudio señala que en su mayoría, el uso que el microempresario le da al crédito se encuentra principalmente orientado al capital de trabajo (entre el 39% y el 60% dependiendo de la fuente del crédito).

La producción de un país depende en gran medida de los capitales disponibles para la inversión en los negocios, esto es, la disponibilidad de recursos para financiar la operación y producción a partir del acceso al crédito es un tema fundamental para planear y asegurar el crecimiento económico de una nación. En nuestro caso, esta relación inversión – crédito – crecimiento no es ajena, Colombia debe prestarle mayor atención y continuar la senda del apoyo a la inclusión financiera como estrategia transversal de desarrollo y crecimiento económico apalancado en la inversión.

Además de la innegable necesidad del crédito como pulmón de la inversión, el desarrollo de un sistema de inclusión financiera basado en modelos eficientes y justos, que aseguren no solo el crecimiento del empresario, sino también del ecosistema se configura en una estrategia de lucha frontal contra los modelos ilegales de crédito. Estos créditos ilegales le han acarreado a la economía y a la sociedad colombiana, grandes pérdidas a nivel financiero, empresarial, familiar e incluso han generado la irreparable pérdida de vidas humanas.

Una de esas irreparables pérdidas la registró la BBC, quienes en un reportaje del 7 de febrero de 2019 informaban el fatal desenlace de una mujer en Ibagué. En su crónica escribieron “Se llamaba Paola Moreno Cruz. Tenía solo 32 años, pero desesperada por la presión de no poder devolver un crédito con hasta un 40% de interés se lanzó al vacío”. (Redacción BBC Mundo News, 2019)

Paola (QEPD) es una de las tantas víctimas de este perverso modelo que camufla recursos ilícitos y condena a las personas a un calvario de pagos incesantes, ilegales y usureros que los pone al borde de la debacle psicológica y los expone a un estrés del que pocos salen ilesos.

Esta apuesta por un sistema de crédito ágil, eficiente, cercano a las necesidades de las personas y las empresas, con una valoración de riesgo diferencial, que le abre paso a la formalidad a miles de colombianos y colombianas que hoy piden lugar en la inclusión financiera, es también una estrategia por la salud financiera de nuestra economía y nuestros microempresarios, una estrategia para la salud física, emocional y psicológica de los ciudadanos que hoy requieren de una solución ajustada a sus requerimientos, necesidades y potencialidades que se encuentren a tono con la nueva era.

### **1.2.Misión**

ABI es la solución sostenible y socialmente responsable de microcréditos que pretende poner a disposición de los microempresarios, créditos para capital de trabajo, consolidándose como una alternativa legal y a precios justos que apoye el crecimiento de este sector de la economía.

### **1.3. Metas y Objetivos**

- Ser la mayor y más grande plataforma de microcréditos para microempresarios y el sistema colaborativo más eficiente para fondos de inversión, empresarios y la sociedad colombiana.
- Consolidar a ABI como la mejor alternativa de lucha contra el crédito informal en el sector de las microempresas.

- Obtener el reconocimiento de efectividad y eficiencia por parte de nuestros clientes (demandantes y oferentes de créditos) a nivel nacional.
- Establecer un modelo y esquema de negocio de microcréditos que sea seguro, rentable y sostenible.
- Lograr atender el 40% de los microcréditos del sector microempresas en Colombia, llegando a posicional al 5° año un mínimo de \$604.000 millones anuales en créditos.

#### **1.4. Mercado objetivo**

- *Demandantes de créditos:* Microempresarios familiares, personas naturales o jurídicas, con establecimiento de comercio reconocido, número de celular a su nombre y cuenta bancaria que requieren microcréditos para satisfacer necesidades puntuales de inversión en capital de trabajo y crecimiento o expansión de sus negocios.

#### **1.5. Industria o sector del negocio**

La industria financiera y crediticia ha visto nacer una nueva rama en su quehacer, el cual tiene como origen la unión de las capacidades tecnológicas y las necesidades del sector financiero. Esta unión ha generado el sector de las fintech, el cual conforma una industria en desarrollo y crecimiento en Colombia y el mundo. ABI nace en el seno de esta industria y se fortalece con los valores de la economía colaborativa. Al ser este sector, una industria en crecimiento, las oportunidades actuales son abundantes y los nichos de mercado son amplios. El sector fintech en Colombia ha venido ganando espacios y reconocimiento, abriendo nuevos mercados y creciendo en organización con la Asociación Colombia Fintech, entidad que canaliza

los esfuerzos, experiencias y oportunidades para el sector, convirtiéndose en un aliado clave del presente proyecto y factor fundamental para el aprovechamiento de los grandes cambios que en materia crediticia, financiera y de acceso al sistema bancario se avecinan para Colombia y Latinoamérica.

Según Bahamon (2017), citando el portal Finnovista, señala que el sector fintech en Colombia presenta algunas subdivisiones entre las cuales se pueden incluir: Seguros, Pagos y remesas, Trading y Mercados, Educación financiera y de ahorro, Crowdfunding, Prestamos online, Gestión de finanzas personales entre otros. La autora refiere igualmente que el segmento de pagos y remesas es el más grande entre los subsectores y que junto con préstamos online, gestión de finanzas empresariales y calificación, identidad y fraudes agrupan el 63% de todas las compañías en el sector fintech en Colombia.

Algunos actores del subsector préstamos online, y miembros del ecosistema fintech en Colombia se han podido identificar empresas como Aflore, Lineru, Rapicredit, Prestarápido, Fintu, Kredicity, Finaktiva, entre otras, sumando cerca de 31 organizaciones constituidas legalmente en el mercado. Sin embargo, y es uno de los elementos que se desarrollan en la presente propuesta, se considera que el principal foco de desarrollo de soluciones presentadas por el subsector del crédito online es el de créditos personales, existiendo algunas soluciones para pequeñas empresas, donde los montos y requisitos solicitados sobrepasan las capacidades del segmento que se quiere atacar con ABI. Tal es el caso de Finaktiva, quienes generan créditos para capital de trabajo pero se enfocan en pequeñas empresas y sus rangos de crédito exceden por cientos, los montos requeridos por el sector microempresarial que desde nuestra solución se pretende abordar.

Por otro lado, cabe anotar que el sector fintech se encuentra en franco crecimiento, no sólo en Colombia sino también a nivel mundial y así lo señalan desde el *Finance & Investment Club* de la Universidad de Los Andes y en particular Avendaño (2019), quien se refiere al crecimiento del sector al plantear que los fondos destinados a empresas fintech durante el último año en algunos lugares han llegado a duplicarse, y en el caso latinoamericano en particular, esos fondos han pasado de 30 a 54 billones, elemento que permite inferir el desarrollo y crecimiento del sector.

### **1.6. Fortalezas y competencias básicas.**

El éxito de ABI estará basado en sus capacidades de adaptación, al dominio de la tecnología y la inserción en esquemas innovadores para solucionar el problema identificado. Un amplio recorrido y conocimiento de modelos de economía social y colaborativa hacen parte de sus fortalezas, así como el conocimiento y dominio de los nuevos lenguajes en torno de los negocios, modelos y características de la industria financiera. La fácil escalabilidad, junto con esquemas de validación, adaptación y mejora continua, hace de ABI una apuesta segura en torno a las soluciones digitales que la industria y el mercado de los microcréditos requiere en la actualidad.

El principal actor y diseñador de ABI, es economista con amplia trayectoria en el análisis y validación de modelos financieros, quien igualmente ha venido ganando en experiencia y formación en torno a modelos digitales, innovadores y de inclusión. Además, el fundador de ABI ya ha dirigido otros emprendimientos de base tecnológica, en uno de los cuales hoy es CEO. Este recorrido, experiencia y formación aporta a las fortalezas del negocio, y suman un gran valor para incrementar las probabilidades de éxito de este modelo de negocio.

Por otra parte, plan de negocio que se presenta es el resultado de una larga ruta de validación y trabajo en campo, implementado distintas metodologías de diseño de productos y gestión de la innovación, lo cual ha llevado a consolidar el modelo y la solución presentada como respuesta a las necesidades y expectativas del mercado, elemento fundamental hoy en día para mejorar la posición entre la competencia.

Nuestra solución llega al mercado buscando posicionarse como la solución de microcréditos para microempresas sin experiencia crediticia y con requerimientos constantes de capital de trabajo acorde no solo a sus necesidades sino también a sus capacidades. Desde ABI se busca aportar una alternativa cierta a los pequeños problemas de flujo de caja que las microempresas familiares tienen en sus procesos de producción o comercialización de bienes y servicios. Es la alternativa para adquirir inventarios, financiar producción, comprar insumos y solventar sus necesidades de financiar los pequeños montos para asegurar su operación y que ninguna otra entidad les ha querido o podido otorgar, teniendo como única alternativa los sistemas informales.

### **1.7. Licencias o permiso**

Según actual legislación vigente, ABI no estaría realizando captación masiva de dinero, al no tener más de 19 colocadores de fondos para crédito, razón por la cual no se requiere autorización y reconocimiento por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual está encargada de vigilar y fiscalizar el actuar de las empresas que crean, recaudan o ponen a disposición del público recursos financieros.

Por otro lado respecto a la aplicación, esta pertenecerá a ABI y no se requerirá de licencia para su uso, funcionamiento o usufructo. La aplicación será registrada como propiedad intelectual y como activo de la empresa, así mismo se realizará el registro de marca.

Además, se realizará la vinculación a la Asociación Colombia Fintech, la cual agrupa a las empresas que concentran el objeto de sus negocios en este sector en Colombia.

### **1.8. Forma jurídica**

Actualmente ABI es una empresa que se ha pensado de un solo propietario en forma de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), pero con el tiempo se espera el ingreso de nuevos socios que puedan, eventualmente, apalancar y financiar el crecimiento de la compañía y aporten al posicionamiento de la solución. La responsabilidad limitada de los socios, la rápida adaptabilidad y/o transformación, así como la facilidad para la vinculación de nuevos socios accionistas, son las principales razones para la elección de la forma jurídica.

## 2. Validación De La Oportunidad

### 2.1. Descubrimiento de la oportunidad:

El proceso de descubrimiento de la oportunidad se originó en la observación de una problemática latente en nuestra sociedad: los efectos del crédito informal, el llamado “gota a gota”. Diversos reportajes, noticias y artículos dieron señales de la importancia que ese tema venía teniendo en la sociedad colombiana. Igualmente, la generación de políticas y lineamientos del gobierno central en torno a la necesidad de inclusión financiera, dieron claras señales de la tendencia que el mercado estaba exigiendo, al menos en términos legales, en torno a los servicios financieros.

Es así como a partir del interés personal, se inició la indagación con entrevistas semi-estructuradas de las causas del crédito informal. Se visitaron diversas personas que aseguraban haber adquirido estos servicios y se identificaron tres causas como las principales razones referidas: el consumo (30%), atender una emergencia (25%) y financiar necesidades de capital de trabajo (35%). Fue así como se decidió indagar con mayor detalle en las personas que referían la financiación de capital de trabajo para sus pequeños negocios.

A partir de estos hallazgos preliminares se identificó y definió el problema central, el cual consiste en que: “los microempresarios Colombianos no tienen acceso a sistemas formales de crédito para financiar su capital de trabajo, lo que les obliga a acudir a modelos informales de crédito o también llamados gota a gota”.

Posteriormente se realizaron varios procesos de empatía con el posible cliente. El primero consistió en la observación y conversaciones con los microempresarios, a partir de estas

conversaciones se construyó un mapa de empatía del cliente (Anexo A), donde se detallan los elementos más relevantes de su comportamiento, lo que es importante para él y aquello que le genera temor.

Luego del proceso de empatizar con el prospecto de cliente, se desarrolló un ejercicio de observación activa, el cual consistió en acceder a un crédito informal para conocer el proceso, definir los requisitos y el modelo de validación de la información, así como el proceso de cobro. Fue así como se eligió una de las casa de créditos más conocidas en la ciudad de Popayán (Cauca) la cual se denomina “Prestamos al Instante” y que contacta a sus clientes por medio de volantes repartidos a las afueras de bancos o pegados en postes de energía, ofrecen préstamos desde \$200.000 y entrega del recurso en un día sin fiador o codeudor, exigen un pago del 10% de interés que en la práctica es mucho mayor, debido a su liquidación diaria y al cobro de intereses sobre intereses. Trabaja con pagos diarios, y en montos altos y con **clientes acreditados**, ofrecen cobrar semanalmente. A partir de ello se construyó lo que se denominó la ruta del crédito informal. (Anexo B), el cual muestra el proceso general del crédito informal desde el contacto inicial hasta el último pago, que normalmente viene acompañado del ofrecimiento de un nuevo crédito por mayor monto que el anterior.

Por último se construyó una historia de un personaje ficticio y el camino que recorre tratando de buscar financiación para su negocio, hasta llegar a manos del prestamista informal e iniciar su descenso al camino de la angustia. Esta historia se graficó y compartió a un público (Anexo C), al cual se les indagó sobre su percepción del problema, si se había comprendido y si se identificaban los principales agentes en la situación problemática descrita. De esta actividad se lograron identificar cinco actores con roles definidos en el problema: Cliente – Banco – Prestamista – Cobrador – Familia. Así como los momentos claves y las situaciones que

significaron un punto de quiebre en la historia, lo cual brindó elementos para el diseño de la solución y la conformación de la propuesta de valor.

**Actores identificados en la cadena causal del crédito informal:**

**Cliente:** Persona, dueño de una microempresa que requiere de forma frecuente recursos para financiar el capital de trabajo de su negocio.

**Banco:** Entidad legalmente constituida y reconocida que pone al público una oferta de créditos y para lo cual exige el cumplimiento de unos requisitos específicos.

**Prestamista:** Persona difícil de identificar, a veces se suele presentar como una organización o empresa, quien cuenta con capitales disponibles para poner a disposición del público créditos con montos desde los \$200.000 hasta los \$2'000.000 usualmente. El origen de sus fondos no siempre es claro y emplea a terceros para asignar y cobrar los créditos.

**Cobrador:** Persona que trabaja para el prestamista y se encarga de entregar los montos prestados y realizar las tareas de cobro y recepción de cuotas diarias.

**Familia:** Son agentes externos al problema, pero que se ven afectados por el mismo. Su rol es de compañía y apoyo al cliente. El sustento de la familia depende en gran medida de los resultados del negocio del cliente.

A partir de los hallazgos y realizando un análisis de las molestias referidas respecto a las acciones desarrolladas por el potencial cliente cuando requiere de recursos para financiar sus necesidades de capital de trabajo, se planteó una propuesta de valor a partir de la metodología del Value Proposition Canvas (Anexo D), el cual se convirtió en la guía de diseño de la solución que sería validada.

Los principales elementos que se identificaron en el proceso de empatía y conocimiento del problema son:

- Los microempresarios no tiene amplio conocimiento financiero ni tampoco una cultura financiera.
- Consideran que los procesos de legalización de la empresa son trámites costosos y al final innecesarios.
- Están dispuesto a pagar intereses altos con tal de obtener el crédito.
- Quienes necesitan con mayor frecuencia el crédito, son aquellos que presentan una menor cartera vencida.
- El cliente valora su línea de crédito formal o informal.
- En el caso de los créditos informales, el cliente valora el no tener que desplazarse para realizar los pagos y reconoce que los cobradores son discretos.
- Normalmente no le cuentan a sus familias sobre sus créditos.

El *insight* identificado fue: “Un negocio bien administrado, da para que coma la familia y el gota a gota”

En el segmento de mercado seleccionado el Buyer Persona (Anexo E) se caracteriza por ser una persona de familia, microempresario, sin acceso al crédito formal, para quien su nombre y reputación es importante. Requiere constantemente de recursos para poder financiar su operación, teme perder su negocio. Su familia y su negocio son aspectos muy importantes en su vida y son igualmente motivo de orgullo. La familia es la razón por la que se levanta cada día a trabajar.

Teniendo como base los elementos identificados, se creó un primer prototipo de la solución diseñada, el cual consistía en ofrecer de manera personal a algunos potenciales clientes créditos a tasa de interés legales y sin la exigencia de mayores requisitos. Se logró identificar el interés de los empresarios en sistemas de crédito a menor costo, sin embargo en un principio se mostraron

displicentes e incrédulos ante la oferta de un sistema formal de crédito que operara fuera de los paradigmas de las entidades crediticias tradicionales. La validación arrojó un especial reconocimiento a la disminución de los costos y al sistema de beneficios por el buen manejo del crédito.

Este esquema tiene como principal reto su escalabilidad, respuesta rápida a la solicitud de crédito y gestión eficiente de cada uno de los clientes, se estima que estos elementos terminarán incrementando los costos de operación del sistema. Se define un segundo prototipo a partir de un sistema de gestión digital de las solicitudes a partir de una aplicación móvil, para este caso se empleó un formulario en línea; se llevó este nuevo prototipo y se recopilaban las observaciones del potencial cliente.

Para esta segunda versión de la solución, las personas señalaron que su principal obstáculo es su escaso conocimiento sobre el registro y operación de plataformas virtuales, así como el manejo de aplicaciones. Sin embargo resaltaron su fácil manejo y fácil comprensión. Se deberá resolver las cuestiones relacionadas con el acceso a internet.

En un periodo de 30 días se colocaron créditos por un monto de un millón setecientos mil pesos (\$1'700.000), se midieron los tiempos de mora en los pagos, la tasa de conversión, el monto comúnmente solicitado y la retoma de créditos. Estos datos sirvieron como insumo para la simulación financiera y el afinamiento del modelo de servicio crediticio a ofertar.

Igualmente se logró identificar el perfil de los *Early Adopters*, los cuales se caracterizan por ser empresarios más jóvenes (25 a 38 años) con negocios principalmente orientados a los bienes y servicios digitales. Su principal característica es que tienen familias jóvenes y su acceso al mundo digital es mayor, refieren tener redes sociales y hacer uso frecuente y recurrente de las mismas, a partir de las conversaciones sostenidas con diferentes clientes potenciales se logra

estimar que este tipo de empresario dedica más de 3 horas diarias en promedio a las redes sociales y que su principal red social es Facebook. De igual forma estos adoptadores tempranos afirman conocer o haber escuchado de los nuevos modelos de inclusión financiera y las sinergias que se están presentando entre el sector financiero y tecnológico.

### 3. Construcción Y Validación Del Mínimo Producto Viable

#### 3.1. Validación del mercado

Se diseñaron dos prototipos de la solución, el primero consistió en la oferta personal y directa de créditos a microempresarios. Se realizaron en promedio dos visitas por cada cliente potencial. En la primer visita se indagaba sobre el interés o necesidad en adquirir un microcrédito y se les presentó la oferta del sistema de microcréditos de ABI, la cual consiste en créditos a tasas legales y con una validación rápida de su elegibilidad, sin requisitos engorrosos ni exigencia de garantías o prendas; después se brindaba la información y se preguntaba sobre el interés en adquirir el crédito y el monto que podría requerir. Los clientes que afirmaban que iban a pensar la propuesta se les dejaba un número de contacto y se agenda una nueva cita. Se visitaron en principio 10 empresarios.

En la segunda visita, ya se hacía énfasis en la intención de tomar o no el crédito y se presentaban las opciones de periodicidad de pagos existentes. Para esta ocasión se visitaron 5 clientes que pidieron la segunda cita y se pusieron en contacto para obtener mayor información. Al final, 7 personas tomaron el crédito.

#### **Tabla 1.**

##### *Principales métricas de la validación*

<b>Detalle de Variable</b>	
Visitas Realizadas	10
Créditos otorgados	7

Monto otorgado	\$1'700.000
Días de mora total	3
Tasa de interés	3% MV (42,5% EA)
Periodicidad de cuota	Semanal
Número de cuotas	4

---

Nota: Se presentan los valores de las variables del proceso de validación de la idea adelantando con 7 personas y los respectivos créditos otorgados a cada una de ellas.

Cabe señalar que la Superintendencia Financiera de Colombia, en comunicado de prensa dio a conocer la Resolución No. 0829 del 28 de junio de 2019, en la cual certificaba que la tasa de interés máxima para microcréditos en el periodo 01 de julio a 30 de septiembre de ese año sería de 55,14% EA. Valor muy por debajo de cobrado en la validación realizada (42,57%EA)

Continuando con la recopilación de información y la validación del modelo propuesto, se prosiguió con posterioridad a diligenciar una ficha de trabajo de campo por cada visita, donde se registraron los principales hallazgos y los comentarios más relevantes de cada uno de los potenciales clientes. Esta información fue fundamental para la construcción de la propuesta del valor y el diseño del segundo prototipo.

Las principales hipótesis validadas con este primer prototipo fue que los empresarios con establecimiento de comercio tienen mejor receptividad y un mejor manejo de cartera. El ser un negocio acreditado disminuye el riesgo de no pago o de cartera vencida, y la referencia de sus vecinos es un buen indicador de su acreditación y tiempo de labor.

En la siguiente fase de validación se desarrolló un prototipo de la aplicación y se indagó con un grupo focal elementos de usabilidad, comprensión y manejo de la herramienta móvil. A partir de ello se inicia a definir el modelo de contacto e interacción con los clientes.

A partir del trabajo de validación se definieron nuevos elementos del modelo de negocio, el cual tendría una primer fase con Agentes Comerciales que visitarán a los clientes apoyando la descarga y configuración del perfil del empresario por primer vez.

### **3.2. Mínimo Producto Viable.**

El proyecto inicia con visitas presenciales a potenciales clientes ofreciendo el servicio de microcrédito de ABI. El Agente contará con un aplicativo en línea para diligenciar los datos del comercio y el empresario, tomar la fotografía del cliente y su negocio, del documento de identidad y registrar el monto solicitado, este aplicativo se encuentra en el link <https://forms.gle/JdAoptXJnDqm8Hhz7>, al cual, y como parte del proceso de validación de identidad, se debe acceder desde una cuneta de Google. Otra herramienta en línea (hoja en Excel) liquidará el plan de pagos automáticamente y se le compartirá al cliente. (Anexo G)

Los pagos se recibirán por convenio de recaudo con Su Red, con quienes se contratará el servicio y se evaluará su escalabilidad.

Se planea validar este nuevo nivel de la solución a partir del apalancamiento financiero que se está gestando con socios inversionistas con quienes se avanza en negociaciones. La validación consiste en contratar por 15 días un grupo de 5 agentes comerciales con un smartphone y acceso a internet para diligenciar los aplicativos en línea. Se programa colocar \$10 millones de pesos en microcréditos en esos 15 días.

## **4. Producto y/o Servicio**

### **4.1. Descripción del producto o servicio**

ABI es un servicio de gestión de microcréditos para microempresarios que requieren de financiamiento de capital de trabajo e inversiones de ampliación de su negocio, este sistema funcionará sobre una aplicación móvil.

El sistema ABI gestiona, evalúa, recuerda pagos, entrega un balance de cuenta al cliente y registra usuarios y solicitudes. Gracias a la información suministrada por el cliente es aplicando un esquema de valoración de riesgo diferenciado, el cual permite validar la viabilidad del crédito para ese empresario. Esta evaluación tomará menos de una hora y posteriormente se notifica la asignación del crédito procediendo a su desembolso en un lapso inferior a las 24 horas. Todo el proceso es virtual y no requiere de trámites presenciales del cliente. La firma de garantías es digital y el desembolso se realizará a una tarjeta débito. El diagrama de flujo de proceso de la solución ABI, puede ser consultado en el Anexo F.

ABI es un sistema que se enfoca en los microempresarios y se convierte en una poderosa alternativa para la lucha frontal contra el crédito informal. Al tener una valoración de riesgo diferenciada, se asegura la inclusión de personas y negocios que no cuenten con experiencia crediticia y que en especial el sistema financiero tradicional no logre su absorción. Por otro lado, se cuenta con tasas de interés mucho más bajas que las del crédito informal, atención 24/7 y no tiene costos ocultos ni cargos básico para los clientes.

## 5. Plan De Marketing

### 5.1. Entorno Económico

Estimaciones del comportamiento de la demanda de créditos informales en Colombia han establecido que diariamente se tranzan cerca de \$2.500 millones de pesos en estos los sistemas de crédito informal o ilegal (Forero, 2019). En promedio, estos créditos son otorgados a tasas del 10% MV y sus principales usuarios son personas de estrato 1, 2 y 3.

En la Encuesta de mercado de crédito informal en Colombia y el Estudio de demanda de productos financieros de la Superintendencia Financiera y la Banca de Oportunidades (2017), estimaron que el 66% de los microempresarios que solicitan el microcrédito, lo realizan con el objetivo de financiar su actividad empresarial, es decir, tienen como motivo de endeudamiento acceder a recursos para capital de trabajo. Igualmente, y según cifras de Economía Aplicada para 2018 existían en Colombia cerca de un millón seiscientos veinte mil trescientos cuarenta y dos (1'620.342) empresas (personas naturales y jurídicas) de las cuales el 92,84% corresponden a microempresas, contando con un mercado potencial para ABI de cerca de 1'500.000 usuarios. Según Hernández y Oviedo (2016) el 80% de los créditos en Colombia son formales y el 20% informales, de estos (informales) el principal renglón de participación (42,8%) lo ocupa el prestamista o también llamado “gota a gota”.

En el caso de las microempresas, el Estudio de Demanda de Inclusión Financiera de la Superintendencia Financiera y la Banca de Oportunidades (2017), señaló que el 65,5% de las microempresas no tiene ningún tipo de crédito y que el 79,4% (cerca de 1'200.000 microempresas) no tiene acceso a créditos formales. El mismo estudio señala que en su mayoría,

el uso que el microempresario le da al crédito se encuentra principalmente orientado al capital de trabajo (entre el 39% y el 60% dependiendo de la fuente del crédito).

Teniendo en cuenta las características del mercado se planea iniciar con una cobertura del 0,1% de ese mercado potencial e ir creciendo paulatinamente hasta llegar al 16% de los potenciales clientes en 5 años (240.000 microempresarios). Se generarán negocios por un valor superior a los \$288.000 millones de pesos, ingresos para ABI de más de \$9.216 millones de pesos por intereses anuales, al final del 5 año.

**Total Available Market (TAM):** 1'504.325 microempresas

**Serviceable Available Market (SAM):** 1'053.027 microempresas (70% del TAM)

**Serviceable Obtainable Market (SOM):** 600.000 microempresas (57% del SAM)

## **5.2. Tendencias en el mercado objetivo.**

En la actualidad los servicios fintech en Colombia vienen presentando un crecimiento acelerado según la Asociación Colombia Fintech. En particular, el segmento de créditos digitales presenta un desarrollo del nicho de mercado que viene creciendo en número de operadores como en capitales invertidos en estas líneas.

La implementación de nuevas tecnologías como el internet de las cosas y el uso masificado de blockchain, prevé mayor eficiencia en estos sistemas y en los mecanismos de valoración del riesgo de los clientes, lo que a la postre repercutirá en una mayor capacidad de absorción en el mercado y la ampliación de los usuarios de estas soluciones.

El mercado se está concentrando hoy en día en los crédito digitales para consumo, y esta es la primer iniciativa que se enfoca en el apoyo y desarrollo de los microempresarios al igual que le plantea una guerra frontal a los sistemas informales e ineficientes de crédito. Si bien existen otras alternativas en el mercado de los crédito online, las cuales se analizarán a profundidad más

adelante, si es cierto que la solución ABI es la única que se enfoca actualmente en los créditos de bajo monto para que las microempresas financien sus pequeños requerimientos de capital de trabajo sin la exigencia de altos requisitos. La adopción de nuevas tecnologías, la oferta de dispositivos móviles más potentes y económicos, la ampliación en la cobertura de internet y la digitalización de los negocios, se presenta como el panorama perfecto para promover el desarrollo de estas iniciativas de gestión de crédito y promoción de la inversión en el sector microempresarial de Colombia y Latinoamérica, así como la disminución del riesgo asignado a estos tipos de crédito, teniendo mayor acceso a información más fiable, oportuna y eficiente para la valoración y gestión de riesgos crediticios.

El servicio de ABI, al ser digital sobre una aplicación móvil, se prestará de manera directa teniendo aliados claves para la gestión y recepción de pagos, así como para la realización de depósitos.

El cliente serán microempresas con una existencia previa mínima de doce meses, de propiedad de personas con edades entre 30 y 50 años, las cuales poseen una familia, y por lo menos un establecimiento de comercio. Serán negocios que requieran créditos de bajo monto para financiar capital de trabajo o inversiones de ampliación. Cabe aclarar que si bien los *Adoptadores tempranos* de la solución propuesta parecieran ser propietarios más jóvenes, es también cierto que la edad promedio de los dueños de microempresas acreditadas oscila entre los 38 y 50 años. Además que el factor 'reputación' es uno de los más importantes dentro del algoritmo de calificación de riesgo que se ha creado para ABI, y el comportamiento de este factor incrementa con la edad, es decir entre más adulto más le importa su reputación. Teniendo en cuenta estas consideraciones se ha construido el segmento de mercado para ABI.

#### **Perfil Demográfico del propietario:**

- Edad: 30 – 50 años
- Género: Hombre/Mujer
- Ubicación: Ciudades Capitales Intermedias de Departamento
- Nivel de ingresos: Superior a 2 SMMLV
- Ocupación: Trabajador independiente – Propietario de negocio
- Educación: Bachiller / Técnico

#### **Perfil de la Empresa:**

- Microempresa
- 12 meses de existencia previa mínima
- Con establecimiento de comercio

Se debe señalar que la línea de crédito que generará ABI es para microempresas, por eso el cliente al final es la empresa y por consiguiente el modelo es un modelo *business to business*. No es una línea de crédito para consumo o personal, por ello se involucran dentro del *target* una serie de atributos deseados del negocio o la microempresa beneficiaria del crédito.

#### **B2B**

##### **Compra / Adquisición**

El cliente acude a la solicitud de crédito para financiar su actividad, surtir su negocio o ampliar el mismo. Realiza la adquisición a partir de una necesidad claramente identificada por él.

##### **Costo / Precio**

Comparado con la principal opción actual, los modelos informales o ‘gota a gota’ quienes cobran en promedio 10%MV. Los costos

asociados a los microcréditos otorgados por ABI son mucho menores, en promedio se pagarían tasas de interés mensual de entre el 2,8%MV y el 3,8%MV

## Marketing

- Sistema de inclusión financiera con valoración de riesgo diferencial.
- Intereses por la financiación justos y más bajos respecto al modelo informal.
- Autogestión del crédito.
- Respuestas rápidas a las solicitudes (menor a una hora).
- Disponibilidad 24/7
- Sin costos ocultos o cargos básicos.
- Sin papeleos, codeudores o fiadores.
- Esquema de reconocimiento de buen manejo crediticio

## Material de Marketing

ABI aporta de manera significativa a la reducción de tiempos y costos en la adquisición de recursos para financiar capital de trabajo o inversiones en las microempresas. Así mismo incrementa la eficiencia de estos recursos y

desarrolla estrategias de inclusión financiera para este sector.

### **5.3. Competencia**

Listado de competidores:

- Lineru
  
- Rapicredit
  
- Tu Progreso
  
- DTC Asociados
  
- Quien me presta
  
- Sempli
  
- Kredicity
  
- Presta Gente
  
- Biocredit
  
- Finaktiva

#### **Principal competidor:**

Lineru

Carrera 15 # 88 - 21 / Oficina 901.

Bogotá, Colombia

[Zinobe SAS](#)

[www.lineru.com](http://www.lineru.com)

**Descripción:** Lineru ofrece microcréditos con base en un sistema online de aprobación y desembolso. Pueden satisfacer la demanda de microcrédito sin importar el tipo o carácter de cliente (persona o empresa). Responden y gestionan la solicitud en 24 horas. Créditos desde \$100.000 hasta \$900.000. Su núcleo de negocio son los microcréditos personales o de consumo y no abarcan el segmento de microempresas o disponibilidad de recursos para financiar capital de trabajo.

#### **5.4. Análisis competitivo**

A partir de la Matriz de Análisis Competitivo (Anexo H) se ha logrado concluir que ABI será la única plataforma de crédito en línea que se concentre en el desarrollo del sector microempresarial, con crédito de bajo monto para financiar capital de trabajo, lo cual la convierte en pionera y seguramente en el jugador más fuerte dentro de ese segmento. Su objetivo económico y social configura su segunda mayor fortaleza debido a que no solo busca generar una rentabilidad económica de su negocio, sino que está aportando al desarrollo y crecimiento de los microempresarios, convirtiéndose en un aliado clave para la gestión de sus propios negocios.

Por otro lado, existen organizaciones que ya cuentan con un conocimiento y posicionamiento en el mercado de los créditos digitales, logrando llegar a diversos tipos de personas, incluyendo los microempresarios. Ser el nuevo operador en el mercado configura su mayor debilidad, y pone de tajo, la necesidad imperiosa de posicionar claramente la propuesta de valor de ABI y su carácter de aliado clave para todos los microempresarios como elemento diferenciador.

### 5.4.1. Planeamiento Estratégico

	<b>Ayuda a alcanzar el objetivo</b>	<b>No ayuda a alcanzar el objetivo</b>
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor diferenciada y orientada a un segmento específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de capitales de terceros para fondear y asegurar la operación.</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de inclusión financiera.</li> <li>• Existencia de organizaciones que necesita promover el desarrollo del sector microempresarial en Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia puede ingresar fácilmente a nuestro nicho de mercado.</li> <li>• Que la cartera en mora supere el 7%.</li> </ul>

## **5.5. Estrategia De Mercado**

### **5.5.1. Estrategia de precio**

El precio se ubica por debajo de la competencia y excluye del pago de algunos elementos a los clientes, generando una oferta a menor precio para nuestros clientes. Este elemento es clave para el potencial cliente a la hora de tomar una decisión de crédito digital.

El principal precio del servicio será la tasa de interés de liquidación del crédito, esta tasa se fija a partir de las tasas de intervención del mercado las cuales son fijadas por el ente regular en Colombia, Banco de la República. Como la resolución fija un valor máximo, entonces de eligió tomar un precio más bajo que la competencia y respetando los límites legales.

### **5.5.2. Distribución**

La ubicación no es importante por cuanto, al ser un servicio digital, se pueden acceder a él de maneras no presenciales, lo cual minimiza la importancia de la ubicación de las partes.

### **5.5.3. Canales de Distribución.**

El canal será directo apoyado con una fuerza comercial propia de impulso de la solución, el cliente podrá acceder al servicio de manera directa a través de la aplicación móvil, se diseñarán alianzas estratégicas con algunos operadores de recaudo y depósito para recibir o entregar los fondos.

### **5.5.4. Promoción**

Los medios digitales serán el principal esquema de comunicación y publicidad. Sin embargo, por el carácter del segmento, las estrategias de voz a voz o referidos se hace muy importante y de mayor eficiencia, por ello se plantea desarrollar campañas de cliente promotor, donde se le asignen recompensas a los clientes que refieran nuevos usuarios, creando un esquema de clasificación y jerarquías de clientes.

La imagen que se busca proyectar será la de una plataforma de créditos a precios justos que opera como un aliado de los microempresarios, que se preocupa por su crecimiento y que le apuesta al desarrollo de sus clientes como estrategia de desarrollo social y económico del país.

#### **5.5.5. Presupuesto promocional**

Para la estrategia promocional se planea invertir el 25% de las utilidades brutas el primer año, el 10% el segundo y tercer año, después destinar el 5% de las mismas utilidades como presupuesto promocional.

#### **5.6. Pronóstico de ventas**

Partiendo del escenario optimista de simulación de nuestro pronóstico de ventas (Anexo J), que tiene como principales variables una participación inicial del 0,1% en el mercado potencial global, un ticket promedio de crédito de \$500.000 por cliente al mes y un estimado de tasa de interés del 3,2% MV, se lograría tener un volumen de negocios por un valor de \$625'000.000 en créditos otorgados al mes y unos 1250 clientes asistidos, llegando al final del año a 2138 solicitudes de crédito atendidas gracias a una tasa de crecimiento de clientes del 5% mensual en ventas. Esa tasa de crecimiento de clientes incrementaría al 10% en el año 2 del proyecto gracias al posicionamiento en el mercado dad por la estrategia comercial y las excelentes referencias de los clientes.

A partir de un escenario pesimista que consiste en una participación del 0,007% del mercado total, lo significa cerca de 100 solicitudes de clientes al mes y un ticket promedio de \$300.000; al final del primer año se tendrá una cartera de crédito de 44 millones de pesos y 112 créditos atendidos en el último mes del primer año, con el supuesto de una tasa de crecimiento de clientes del 1% mensual.

## **6. Gestión y Operación**

### **6.1. Producción**

La aplicación móvil necesita ser alojada en un servicio en la nube. Una vez desarrollada y ubicada en su hosting esta deberá ser actualizada constantemente, realizarle mantenimiento y generar los parches de actualización y seguridad necesarios.

### **6.2. Costos**

Los principales costos operacionales se relacionan con la aplicación en el momento en que esta se encuentre funcionando. Estos ítems se relacionan con el alojamiento de la aplicación en un servicio en la nube, el mantenimiento y actualización de la aplicación.

En términos de mercadeo se ha estimado un costo de \$1.500 por cliente adquirido. Este costo consiste en la fuerza comercial, presentación y asesoría en el manejo de la aplicación vía chat-boot, chat o llamadas automatizadas. Para su estimación se realizaron cotizaciones de servicios automatizados de contacto, a la par que se emplearon las cifras de eficiencia del canal y tasa de conversión de cliente obtenida del proceso de validación. Dicha tasa de conversión de ubicó cercana al 70%. Es así como a partir del presupuesto para el contacto de clientes, establecido en la estrategia comercial, y el número de microempresas que se requieren contactar cada año, se logró establecer como CAC promedio el valor de \$1.500.

Además se ha calculado un costo de gestión del crédito como un elemento variable, con un valor máximo de \$14.564 por crédito en el primer año, disminuyendo desde ahí a valores de

\$1.445 en el tercer año de operaciones, clasificando este costo como un costo marginal decreciente en la operación.

Adicional a esto, se estima que la primer versión funcional de la aplicación tendría un precio de *16.500 USD* (Aproximadamente \$58'000.000 a una TRM \$3.500).

### **6.3. Entorno Legal**

El sector financiero se encuentra vigilado por la Superintendencia Financiera y está sujeto a las regulaciones que la autoridad monetaria y el gobierno nacional. Dentro de estas regulaciones se encuentran principalmente las relacionadas con las tasas de interés legal para cada tipo de crédito, así como los permisos y autorizaciones cuando se es un captador habitual de ahorros de terceros. Igualmente se deben cumplir las normas relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Por último se debe aclarar que al no tener más de 19 personas o entidad colocadoras de fondos para crédito, ABI no sería sujeto de calificación de captador de dinero y por ende su actuar no estaría sujeto a permisos o licencias adicionales por parte de la Superintendencia y el gobierno.

La marca y la aplicación serán objeto de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

### **6.4. Personal**

En el primer año de operación se estima un requerimiento de 10 colaboradores relacionados en el Anexo I. Los perfiles necesarios serían: Un Ingeniero de Software, Coordinador Comercial, Coordinador de Marketing, Contador y un Gerente General y un grupo base de cinco Ejecutivos Comerciales para las funciones de impulso y promoción del servicio entre los potenciales clientes.

El Gerente o administrador inicial del negocio será Lenin Muñoz, economista con amplia trayectoria en la gestión de empresas de base tecnológica, con capacidades y aptitudes para la planeación estratégica y el relacionamiento con los colaboradores y socios claves. Apasionado por el emprendimiento y la innovación le aporta su experiencia y conocimiento del negocio, al igual que la pasión de llevar soluciones que impacten a las personas.

### **6.5. Proveedores**

Un proveedor clave es la empresa Amazon con su servicio de servidores y alojamiento en la nube conocido como Amazon Web Services (AWS), este servicio se presta a partir del pago anticipado del año de servicio.

Así mismo, un socio o proveedor clave son las entidades u organismos de promoción del desarrollo de la microempresa en Colombia y que tienen dentro de sus funciones el facilitar recursos para la promoción y el apalancamiento económico de este sector económico, tales como Bancoldex, Findeter, Finagro, BID, entre otros.

## **7. Inversiones Y Gastos De Inicio**

### **7.1. Inversiones y Gastos de inicio**

Para el inicio de la operación de la plataforma y sistema de microcréditos ABI, y como se ilustra en el Anexo K, se requieren inversiones del orden de los \$58'000.000, valores que se concentran en el pago del diseño de la aplicación móvil, así mismo como de los equipos necesarios para asegurar el funcionamiento de la plataforma, además de los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad comercial en el primer año, debido a que se requiere de un primer gran impulso comercial al inicio de operaciones. Por otra parte tenemos estimados unos gastos de inicio por un valor \$14'500.000, los cuales consisten en el pago de los registros de marca y derechos de autor de la aplicación y el alojamiento del primer año del ABI en la nube. Entre inversiones y gastos iniciales tenemos un requerimiento de capital de \$72'500.000 los cuales se financiarán con recursos propios.

## 8. Plan Financiero

### 8.1. Flujos de Caja

Como se ilustró anteriormente, ABI, requiere de inversiones iniciales del orden de los \$58'000.000, recursos destinados principalmente para el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación móvil. Además de ello, se calcularon valores iniciales de costo de gestión de cliente por crédito en el primer año de \$14.564, valor que disminuye con el paso los años y la adquisición de nuevos clientes; este ítem representa lo que le cuesta a la compañía gestionar el cliente y el crédito. Cabe anotar que dicho valor se presenta muy alto para el primer año, debido a la fuerza comercial y de impulso necesarias al principio de la operación y el supuesto moderado de número de clientes para el primer año (0,01% del tamaño del mercado).

Para financiar los requerimientos iniciales de inversión y gastos de operación, se asumió el supuesto de adquisición de un crédito por \$55'000.000 pagadero a 24 cuotas mensuales y una tasa de interés 15% EA.

**Tabla 2.**

*Flujo de Caja a 5 años*

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	\$ 318.342.530	\$ 1.126.530.912	\$ 6.445.191.348	\$ 15.360.000.000	\$ 19.353.600.000
<b>Total Egresos Operativos</b>	\$ 478.500.000	\$ 507.210.000	\$ 537.642.600	\$ 672.804.938	\$ 785.891.908
<b>Total Egreso no Operacional</b>	\$ 62.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	\$ 255.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

<b>Total Egresos</b>					
<b>Financieros</b>	\$ 29.064.346	\$ 31.706.559	\$ 2.642.213	\$ 0	\$ 0
<b>Total Impuestos</b>	\$ 0	\$ 62.098.759	\$ 197.480.463	\$ 1.943.452.991	\$ 4.846.246.370
<b>Caja del periodo después de Impuestos</b>	<b>\$ 3.778.185</b>	<b>\$ 649.713.112</b>	<b>\$ 5.707.426.072</b>	<b>\$ 12.743.742.071</b>	<b>\$ 13.721.461.722</b>

Nota: Este es una tabla resumen de la proyección del Flujo de Caja del plan a 5 años.

Es importante observar que el proyecto presenta un estado de pérdidas y ganancias negativo, esto por cuanto los costos de la operación son mayores a los ingresos percibidos. Ese hecho genera un ahorro tributario para el segundo año por \$62'098.759. Como se ha indicado, al inicio el costo de gestión por crédito es alto comparado con el ingreso por crédito, adicional a ese hecho, las inversiones iniciales, asociadas al diseño y funcionamiento de la plataforma son igualmente altas. Sin embargo, y bajo previsiones moderadas de crecimiento, el proyecto se recupera en los años siguientes y empieza a presentar flujos positivos de efectivo al final de cada periodo.

## 8.2. Informes Financieros

A partir de los supuestos del proyecto (Anexo L), donde en especial se ha estimado unas variaciones de los costos de producción del 3,5% anual, un incremento en los salarios del 6% anual y un crecimiento en ventas del 5% el primer año, 10% el segundo y 15% el tercero, se han construido los siguientes informes financieros.

**Tabla 3.**

*Estado de Resultados a 5 años*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>+Ventas</b>	<b>\$318.342.530</b>	<b>\$1.126.530.912</b>	<b>\$6.445.191.348</b>	<b>\$15.360.000.000</b>	<b>\$19.353.600.000</b>
<b>-Costo de ventas</b>	<b>\$271.500.000</b>	<b>\$287.790.000</b>	<b>\$305.057.400</b>	<b>\$426.264.626</b>	<b>\$524.559.177</b>
<b>=Utilidad Bruta</b>	<b>\$46.842.530</b>	<b>\$838.740.912</b>	<b>\$6.140.133.948</b>	<b>\$14.933.735.374</b>	<b>\$18.829.040.823</b>
<b>-Gastos de admon y</b>	<b>\$207.000.000</b>	<b>\$219.420.000</b>	<b>\$232.585.200</b>	<b>\$246.540.312</b>	<b>\$261.332.731</b>

ventas					
-Depreciación y Amortización	\$18.266.667	\$18.266.667	\$18.266.667	\$1.600.000	\$1.600.000
<b>=Utilidad Operacional</b>	<b>-\$178.424.136</b>	\$601.054.245	\$5.889.282.082	\$14.685.595.062	\$18.566.108.092
+Ingresos no Operacionales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-Gastos No Operacionales	\$4.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
-Gastos financieros	\$5.753.923	\$2.628.600	\$30.595	\$0	\$0
<b>=Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$188.178.059</b>	\$598.425.645	\$5.889.251.487	\$14.685.595.062	\$18.566.108.092
-Impuestos (33%)	<b>\$62.098.759</b>	\$197.480.463	\$1.943.452.991	\$4.846.246.370	\$6.126.815.670
<b>=Utilidad Neta</b>	<b>-\$126.079.300</b>	\$400.945.182	\$3.945.798.496	\$9.839.348.691	\$12.439.292.422

Nota: Se presenta el Estado de Resultados del negocio proyectado a 5 años.

Este informe financiero, ayuda a corroborar lo señalado anteriormente frente a los costos asociados a la operación durante el primer año. Nótese como el primer año el negocio presenta utilidades operacionales negativas, lo cual obliga a financiar con recursos propios el funcionamiento de la empresa; sin embargo en el segundo año se torna más eficiente desde el punto de vista productivo y empieza a arrojar utilidades operacionales positivas. Cabe señalar que en el primer año y como consecuencia de la utilidad negativa, tenemos un saldo a favor en impuestos, es decir, se presenta un ahorro tributario, el cual disminuye el nivel de pérdidas de ese primer año y como se observa en la Tabla 2, ese ahorro se materializa en el flujo de caja del segundo año.

Igualmente, se puede observar que a partir del segundo año, la utilidad neta crece de manera sostenida y a un muy buen ritmo, otorgando valor a la compañía, los socios y el proyecto.

**Tabla 4.***Estado de Situación Financiera a 5 años*

<b>ACTIVOS</b>	<b>INICIO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Caja y Bancos	\$255.000.000	\$3.778.185	\$653.491.297	\$6.360.917.369	\$19.104.659.440	\$32.826.121.162
Cuentas por Cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventario final		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Activo</b>						
Corriente	\$255.000.000	\$3.778.185	\$653.491.297	\$6.360.917.369	\$19.104.659.440	\$32.826.121.162
Activos fijos		\$58.000.000	\$58.000.000	\$58.000.000	\$58.000.000	\$58.000.000
Depreciación acumulada		\$18.266.667	\$36.533.333	\$54.800.000	\$56.400.000	\$58.000.000
Activos fijos netos		\$39.733.333	\$21.466.667	\$3.200.000	\$1.600.000	\$0
<b>Total Activos</b>	<b>\$255.000.000</b>	<b>\$43.511.518</b>	<b>\$674.957.964</b>	<b>\$6.364.117.369</b>	<b>\$19.106.259.440</b>	<b>\$32.826.121.162</b>
<b>Pasivo y Capital</b>						
Obligaciones						
Bancarias	\$ 23.310.423	\$29.077.959	\$2.611.618	\$0	\$0	\$0
Provisión Impuestos		\$62.098.759	\$197.480.463	\$1.943.452.991	\$4.846.246.370	\$6.126.815.670
<b>Total pasivos CP</b>	<b>\$23.310.423</b>	<b>\$33.020.801</b>	<b>\$200.092.081</b>	<b>\$1.943.452.991</b>	<b>\$4.846.246.370</b>	<b>\$6.126.815.670</b>
Obligaciones						
Bancarias Lp	\$31.689.577	\$2.611.618	\$0	\$0	\$0	\$0
CxP LP		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Pasivos LP</b>	<b>\$31.689.577</b>	<b>\$2.611.618</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.000.000	\$200.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada		\$126.079.300	\$274.865.883	\$4.220.664.379	\$14.060.013.070	\$26.499.305.492
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$200.000.000</b>	<b>\$73.920.700</b>	<b>\$474.865.883</b>	<b>\$4.420.664.379</b>	<b>\$14.260.013.070</b>	<b>\$26.699.305.492</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$255.000.000</b>	<b>\$43.511.518</b>	<b>\$674.957.964</b>	<b>\$6.364.117.369</b>	<b>\$19.106.259.440</b>	<b>\$32.826.121.162</b>

Nota. Se presenta el Estado de la Situación Financiera del plan, proyectado a 5 años.

Es de resaltar cómo el proyecto tiene la capacidad de reponerse a las pérdidas del primer año, logrando un incremento en el patrimonio de la organización por encima de los 26.000

millones de pesos. Así mismo, se podrían esperar unos Activos totales de más de 32.000 millones en su mayoría corrientes, lo cual evidentemente puede apalancar el crecimiento futuro del negocio sin necesidad del endeudamiento externo, dada la disponibilidad de recursos propios para ello.

### 8.3. Análisis de Sensibilidad

Para complementar el análisis del posible comportamiento financiero del proyecto, se han generado tres escenarios en los cuales se han afectado variables importantes para el funcionamiento del negocio y se mide los cambios en los Ingresos, las Utilidades Operacionales y las Utilidades Netas.

#### 8.3.1. Escenario pesimista

A partir del pronóstico más pesimista del comportamiento de la tasa de interés y del crecimiento de clientes, se han desarrollado dos escenarios.

**Tabla 5.**

*Resultados de Escenarios Pesimistas*

<b>2,7% MV TASA DE INTERÉS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	\$268.601.510	\$950.510.457	\$5.438.130.200	\$15.360.000.000	\$19.353.600.000
<b>Utilidad Operacional</b>	\$228.165.157	\$425.033.790	\$4.882.220.933	\$14.685.595.062	\$18.566.108.092
<b>Utilidad Neta</b>	\$159.405.783	\$283.011.477	\$3.271.067.527	\$9.839.348.691	\$12.439.292.422
<b>- 5% TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	\$183.855.965	\$191.116.831	\$342.228.463	\$682.881.277	\$1.471.627.994
<b>Utilidad Operacional</b>	-\$312.910.702	-\$334.359.836	-\$213.680.804	\$8.476.339	\$684.136.087
<b>Utilidad Neta</b>	-\$216.185.298	-\$225.782.252	-\$143.186.637	\$5.679.147	\$458.371.178

Nota: Se presentan los resultados estimados en los escenarios que se han considerado como pesimistas, los cuales son a). Una tasa de interés de 2,7% MV y b). Una tasa de crecimiento 5% inferior a la considerada en las proyecciones.

Entre estos escenarios pesimistas, el que presenta un mayor efecto sobre las utilidades del proyecto es una tasa de crecimiento de nuevos clientes más baja que la esperada en el escenario moderado, manteniendo los demás elementos constantes. Es decir, se supone una tasa de crecimiento en el escenario moderado del 5% mientras que en el escenario pesimista esa tasa es del -5% (decrecimiento).

Por otro lado, en el escenario pesimista con una tasa del 2,7%MV, más baja que la esperada en el escenario moderado (3,2%MV), afectaría los niveles de utilidad del proyecto, pero se recuperaría rápidamente, logrando entrever que el proyecto tolera mejor las disminuciones de la tasa de interés que de las tasas de crecimiento de nuevos clientes.

### 8.3.2. Escenario moderado

A continuación se presentan el resumen de los resultados de la simulación de visión moderada, la cual fue la base de diseño del presente plan de negocio.

**Tabla 6.**

*Resultados Escenario Moderado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$318.342.530</b>	<b>\$1.126.530.912</b>	<b>\$6.445.191.348</b>	<b>\$15.360.000.000</b>	<b>\$19.353.600.000</b>
<b>Utilidad</b>					
<b>Operacional</b>	<b>-\$178.424.136</b>	\$601.054.245	\$5.889.282.082	\$14.685.595.062	\$18.566.108.092
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$126.079.300</b>	\$400.945.182	\$3.945.798.496	\$9.839.348.691	\$12.439.292.422

Nota: Presenta los resultados proyectados bajo el escenario de planeación del proyecto. Tasa de interés del 3,2%MV y una tasa de crecimiento inicial del 5% anual.

Como ya se ha señalado, este escenario se caracteriza por tener una tasa de crecimiento de nuevos clientes del 5% en el primer año, 10% el segundo, 15% el tercero y crecer de manera vegetativa de ahí en adelante a un ritmo del 5% anual. Los ingresos fueron calculados con el

supuesto de una tasa de interés del 3,2% MV y una base de clientes inicial del 0,1% del total del mercado.

### 8.3.3. Escenario optimista

En esta simulación, se pretende determinar a cuál de las dos variables elegidas, el sistema es más sensible. Para ello, nuevamente consideramos dos escenarios donde una variable es alterada y todas las demás las mantenemos constantes. Los principales efectos sobre las utilidades se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 7.**

*Resultados del escenario optimista*

<b>3,7%MV TASA DE INTERÉS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$368.083.551</b>	<b>\$1.302.551.367</b>	<b>\$7.452.252.496</b>	<b>\$15.360.000.000</b>	<b>\$19.353.600.000</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$128.683.116</b>	<b>\$777.074.700</b>	<b>\$6.896.343.230</b>	<b>\$14.685.595.062</b>	<b>\$18.566.108.092</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$92.752.816</b>	<b>\$518.878.887</b>	<b>\$4.620.529.465</b>	<b>\$9.839.348.691</b>	<b>\$12.439.292.422</b>
<b>15% TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$580.033.347</b>	<b>\$6.187.237.999</b>	<b>\$101.186.920.271</b>	<b>\$307.200.000.000</b>	<b>\$387.072.000.000</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$83.266.681</b>	<b>\$5.661.761.333</b>	<b>\$100.631.011.004</b>	<b>\$306.525.595.062</b>	<b>\$386.284.508.092</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$49.253.548</b>	<b>\$3.791.618.931</b>	<b>\$67.422.756.874</b>	<b>\$205.372.148.691</b>	<b>\$258.810.620.422</b>

Nota: Se relacionan los resultados del proyecto ante un escenario optimista, es decir, sobre un mejor desempeño del esperado en el escenario moderado.

Al definir el comportamiento de las utilidades bajo la alteración positiva de estas variables, se corrobora el hecho ya identificado en el escenario pesimista. El proyecto es más sensible a la variación de la tasa de crecimiento de los clientes que a variaciones en las tasas de interés. Lo cual arroja elementos muy valiosos para el diseño y la gestión comercial, elementos de control de la compañía y el proyecto.

## **9. Riesgos y supuestos críticos**

### **9.1. Riesgos y Supuestos**

A partir del análisis de sensibilidad, se pudo establecer que el proyecto presenta mayores alteraciones por cambios en la tasa de crecimiento de clientes. Así entonces, un crecimiento más lento de créditos otorgados, en comparación con las expectativas moderadas, se consideraría crítico para la supervivencia del negocio, en especial por el hecho de que el primer año, debido a los altos costos de operación, el negocio genera rentabilidad negativa. Un crecimiento menor al esperado generaría una inviabilidad del negocio.

Por otro lado, si la tasa de crecimiento es mayor a la esperada, el negocio tendría rendimientos positivos durante el primer año, sin embargo, y dado que los capitales para el crédito son limitados, un crecimiento desmedido o demasiado rápido del mercado podría generar una insolvencia de capitales para el crédito, lo que ocasiona una demanda insatisfecha o una fracción del mercado a espera de créditos sin poder ser atendido.

Así mismo, un incremento en la tasas de interés de los créditos aporta a mejorar el rendimiento del negocio, sin embargo, el umbral estaría dado por los precios de los créditos informales, sin embargo es poco probable que en un esquema legal y bajo condiciones normales del mercado, las tasas de interés pudieran llegar a los niveles del crédito informal, es decir por encima del 10% MA.

Por otro lado, la modernización y digitalización extrema de la banca tradicional sería un factor que eventualmente podría convertir en obsoleto el modelo de ABI, es decir, si la banca tradicional, asimilara el modelo y lo escalara al nivel de su músculo financiero pondría en riesgo

toda la estructura fintech de Colombia. Sin embargo y a partir del análisis del comportamiento de ese sector, es poco probable que en el corto plazo, el esquema de digitalización de la banca tradicional iguale o equipare al de las nacientes fintech en Colombia.

Por último, se ha definido como una tasa de mora aceptable para el proyecto el 6,8%. Cualquier tasa de mora en el pago de los créditos, ocasiona riesgos para la operación y pérdidas en el ejercicio. Por ello, mantener la cartera con una mora inferior al 7% es fundamental para la salud, eficiencia financiera y éxito del proyecto.

Así mismo, se debe reconocer el hecho de que la estructura del Plan de Negocio de ABI, reposa sobre el supuesto de que las corporaciones o bancos de segundo nivel (Bancoldex, Finagro, Findeter, entre otras) estarían dispuestas a solventar los recursos de crédito para los microempresarios. Por lo tanto, un elemento vital para el negocio es la disposición y financiación por parte de esas entidades del fondo de crédito y que si dicha financiación no se logra, o se toma más tiempo de lo planeado, el plan entra en una fase crítica que obliga a diseñar nuevas estrategias de fondeo de su actividad. Por esta razón, y planteando una alternativa como “Plan B”, se debe considerar la posibilidad de buscar una inyección de capital en fondos privados (nacionales o internacionales) que tengan dentro de sus objetivos el fomento del desarrollo y crecimiento de la economía del sector microempresarial. De igual forma y como estrategia de última instancia, se podría considerar la opción de abrir la capacidad de colocación de créditos a terceros o fondos de inversión en modalidad de socios.

## **10. Beneficios a la comunidad**

### **10.1. Desarrollo Económico**

Por la naturaleza de ABI, el mayor impacto del negocio se logrará en términos de desarrollo económico, debido a que este sistema digital de microcréditos es una apuesta frontal al desarrollo y crecimiento de la microempresa del país al poner a su disposición recursos para inversión en capital de trabajo, con lo que se asegura el crecimiento del sector y por ende de la economía del país. Debido a que el crecimiento y la inversión de los negocios se financian bajo el crédito, ABI aportará de manera directa y decidida al desarrollo de la economía colombiana como socio clave en el crecimiento de la microempresa nacional.

### **10.2. Desarrollo de la Comunidad**

Al ser ABI un sistema digitalizado de altísima penetración comercial, se convierte también en una herramienta de lucha directa contra los esquemas de crédito informal que tanto daño le han generado al país y la comunidad, al ser esos esquemas ilegales focos de violencia, angustia y estrés en las poblaciones víctimas de sus modalidades. Igualmente, al ser un esquema de crédito legal, digital bajo criterios de inclusión financiera, ABI tiene costos muchos más bajos que la alternativa ilegal, convirtiéndose en una alternativa cierta y probable para todas aquellas personas que requieren de capitales para financiar su actividad y manteniendo su capacidad de pago y con ello su tranquilidad.

Con ABI, se estaría apoyando el desarrollo empresarial, económico y familiar de miles de personas en todo el territorio nacional. Dar soluciones efectivas y de bajo costo a los

requerimientos de capitales para inversión a las microempresas, es una estrategia directa de lucha contra la pobreza y en favor del desarrollo social y económico de la comunidad.

## 11. Referencias Bibliográficas

- Avendaño, J. (Noviembre 21 de 2019). Perspectivas del sector Fintech para 2020 en Colombia y el mundo. Finance & Investment Club Universidad de Los Andes. Colombia. Recuperado el 18 de Junio de 2020 de <https://www.ficuniandes.com/single-post/2019/11/21/Perspectivas-del-sector-Fintech-para-2020-en-Colombia-y-en-el-mundo>
- Bahamón, M. (2017). Un vistazo al panorama actual de las ‘fintech’ colombianas. Recuperado el 16 de Junio de 2020 de <https://mesfix.com/blog/noticias-finanzas/vistazo-panorama-actual-fintech-colombianas/>
- Banca de las Oportunidades (2017). Estudio de Demanda de Inclusión Financiera. Informe de Resultados Segunda toma 2017.
- ¿Cuántas empresas hay en Colombia? (27 de marzo de 2019). *Economía Aplicada*. Recuperado el 15 de Junio de 2019 de <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- El suicidio por causa de un préstamo “gota a gota” que conmociona a Colombia. (7 de Febrero de 2019). *BBC News*. Recuperado el 18 de Junio de 2019 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47157801>
- En estratos 1 a 3, 73% de créditos los dan amigos. (3 de junio de 2015). *El Tiempo*. Recuperado el 20 de Junio de 2019 de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013408&downloadname=20150603eltiempoestratos1373.pdf>

Fernández, F. (2017). Impacto de la informalidad laboral sobre el acceso a crédito formal. Coyuntura Económica. Volumen XLVII, No. 1, Junio y diciembre de 2017, pp 169 – 204. Fedesarrollo, Bogotá – Colombia

Forero, G. (14 de Febrero de 2019). El ‘gota a gota’ es un delito que los colombianos han exportado en América Latina. *La República*. Recuperado el 16 de junio de 2019 de <https://www.larepublica.co/finanzas/el-gota-a-gota-es-un-delito-colombiano-de-exportacion-en-america-latina-2827739>

Guerrero, J. (1 de Agosto de 2019). ¿Por qué el crédito informal ha crecido tanto? *Finanzas Personales*. Recuperado el 18 de junio de 2020 de <https://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/por-que-el-credito-informal-ha-crecido-tanto/78947>

Hernández, E. Oviedo, A (2016). Mercado del crédito informal en Colombia: una aproximación empírica. *Ensayos de Economía*, Volumen 26, Número 49, pp. 137 – 156.

Iregui, A. M.; Melo, L.A.; Ramírez, M.T. & Tribín, A. M. (2016). Determinantes del acceso al crédito formal e informal: evidencia de los hogares de ingresos medios y bajos en Colombia. *Borradores de Economía*, No. 956, Banco de la República de Colombia. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-956>

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. 10 de julio de 2000. D.O. No 44078.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. D.O. 45628.