



**CASO EMPRESARIAL: CARGAYA – UNA *STARTUP* EN BÚSQUEDA DE  
FINANCIAMIENTO DE *VENTURE CAPITAL***

*BUSINESS CASE: CARGAYA – A STARTUP IN SEARCH OF FINANCING FROM VENTURE  
CAPITAL*

HELEN USNEY CABEZAS VALENCIA

JILMA AGUILAR CORONADO

Caso empresarial

Asesor docente

Jorge Alberto Calle D'Alleman MSc

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – MAF

CALI

2024

## RESUMEN

La visión de CargaYa consiste en crear una plataforma innovadora que conecte a los transportistas independientes con las empresas de transporte, facilitando la gestión de carga y pagos y promoviendo el crecimiento sostenible del sector. El compromiso de la empresa va más allá de la simple transacción comercial, ya que ofrece recursos adicionales como capacitación y financiamiento para mejorar la calidad de vida de los transportistas y contribuir a la formación de una flota de vehículos más amigable con el medio ambiente. Este estudio de caso empresarial no solo destaca la historia y los logros de CargaYa, sino que también ofrece una valiosa guía para otras *startups* que buscan capital a través de rondas de inversión. Los objetivos de este estudio de caso se centraron en evaluar los parámetros financieros necesarios para acceder a *venture capital* y validar el modelo *due diligence financiero*; además, proporcionar herramientas para el análisis de métricas financieras y la evaluación de la posición de la empresa para el levantamiento de capital. El caso de CargaYa contempló un plan de enseñanza relevante tanto para programas de posgrado como para cursos de pregrado, en áreas tales como *venture capital*, emprendimiento, finanzas corporativas, contabilidad y economía de la empresa. Su enfoque integral y su impacto positivo en el ecosistema empresarial lo convirtieron en un ejemplo inspirador de cómo la tecnología puede transformar y mejorar sectores tradicionales como el transporte de carga.

Palabras clave: *startup*, financiación, *venture capital*, rondas de capital, emprendimiento, emprendedor, innovación, *due diligence*

## ABSTRACT

The vision of CargaYa is to create an innovative platform that connect independent carriers with transportation companies, facilitating cargo and payment management, and promoting sustainable growth in the sector. The company's commitment goes beyond mere commercial transactions, as it offers additional resources such as training and financing to improve the quality of life of carriers and contribute to the development of a more environmentally friendly vehicle fleet. This study of business case not only highlights the history and achievements of CargaYa, but also provides valuable guidance for other startups seeking capital through investment rounds. The objectives of this case study were focused on evaluating the financial parameters necessary to access venture capital and validate the financial due diligence model; in addition, tools were provided for financial metrics analysis and evaluating the company's position for capital raising. The CargaYa case included a relevant teaching plan for both graduate and undergraduate programs in areas such as venture capital, entrepreneurship, corporate finance, accounting, and business economics. Its comprehensive approach and positive impact on the business ecosystem made it an inspiring example of how technology can transform and improve traditional sectors such as cargo transportation.

*Keywords:* startups, financing, venture capital, capital rounds, entrepreneurship, entrepreneur, innovation, due diligence

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. ANÁLISIS CASO EMPRESARIAL: CARGAYA – UNA <i>STARTUP</i> EN BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO DE <i>VENTURE CAPITAL</i> .....	9
1.2. HISTORIA Y PERFIL DE CARGAYA .....	9
1.2.1. EL SUEÑO DE UN EMPRENDEDOR.....	9
1.2.2. PERFIL DEL EMPRENDEDOR .....	11
1.3. MODELO DE NEGOCIO: OPERACIÓN .....	12
1.4. SOSTENIBILIDAD.....	13
1.5. COMPETIDORES.....	15
1.6. FINANZAS.....	16
1.7. DESAFÍOS DE CARGAYA .....	19
ANEXOS.....	21
ANEXO 1. MODELO FINANCIERO.....	21
ANEXO 2. MODELO FINANCIERO PARA CARGAYA 2024.....	23
ANEXO 3. INDICADORES FINANCIEROS .....	27
2. CASO EMPRESARIAL: CARGAYA – UNA <i>STARTUP</i> EN BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE <i>VENTURE CAPITAL</i> – NOTAS DIDÁCTICAS .....	28
2.1. SINOPSIS DEL CASO .....	28
2.2. USO DEL CASO .....	29
2.3. OBJETIVOS DE ESTUDIO DE CASO .....	29
2.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	29
2.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	29
2.4. PLAN DE ENSEÑANZA.....	30

2.4.1.	CRONOGRAMA SUGERIDO .....	30
2.4.2.	PREGUNTAS DE DISCUSIÓN .....	32
2.4.3.	ANÁLISIS DE LAS MÉTRICAS DE LA <i>STARTUP</i> PARA ACCESO A LA FINANCIACIÓN .....	33
2.4.4.	EVALUAR LA POSICIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA DE CARA AL LEVANTAMIENTO DE CAPITAL A TRAVÉS DE VENTURE CAPITAL SIGUIENDO LA METODOLOGÍA <i>DUE DILIGENCE</i> .....	45
2.4.5.	PRESENTACIÓN DEL CASO .....	50
2.4.6.	PLENARIA DE CONCLUSIÓN.....	50
	ANEXOS.....	51
	ANEXO 1. METODOLOGÍA <i>DUE DILIGENCE</i> .....	51
	GLOSARIO.....	54
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estado de resultados (ERI) de CargaYa en el período 2019-2022. Cifras en miles de pesos <i>Estado de resultados (ERI) de CargaYa en el período 2019-2022. Cifras en miles de pesos</i> .....	17
Tabla 2 Estado de resultados de CargaYa en el período 2019-2022, análisis vertical .....	18
Tabla 3 Supuestos, proyección para los cuatro trimestres de 2024 .....	22
Tabla 4 Modelo financiero. Estado de resultados (ERI), de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos .....	23
Tabla 5 Modelo financiero. Estado de la situación financiera (ERI), de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos .....	24
Tabla 6 Modelo financiero. Flujo de caja, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos .....	25
Tabla 7 Modelo financiero. Flujo de caja, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos .....	26
Tabla 8 Modelo financiero. Indicadores financieros de CargaYa, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos .....	27
Tabla 9 Actividades y tiempos para desarrollar el caso.....	30

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Beneficios del programa de aceleración en Rockstart .....	32
Figura 2 Métrica burn rate para la startup CargaYa en el período 2023-2024_T4.....	34
Figura 3 Métrica churn rate para la startup CargaYa en el período 2023-2024_T4.....	36
Figura 4 Métrica annual recurring revenue (ARR) para la startup CargaYa en el período 2023- 2024_T4 .....	37
Figura 5 Métrica monthly recurring revenue (MRR) para la startup CargaYa en el período 2023- 2024_T4 .....	38
Figura 6 Métrica coste de adquisición de cliente (CAC) para la startup CargaYa en el período 2023- 2024_T4 .....	39
Figura 7 Métrica lifetime value (LTV)* para la startup CargaYa en el período 2023-2024_T4....	40
Figura 8 Métrica gross merchandise value (GMV) para la startup CargaYa en el período 2023- 2024_T4 .....	41
Figura 9 Métrica total addressable market (TAM) para la startup CargaYa en el período 2023- 2024_T4 .....	43

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en el diseño de un modelo financiero para la *startup* CargaYa, con el propósito de facilitar su acceso al capital de riesgo. La selección de CargaYa por Rockstart entre más de 3000 empresas latinoamericanas para participar en su proceso de aceleración subraya la importancia de este esfuerzo. Dado que esta es la primera incursión de la compañía en un proceso de esta naturaleza, es crucial desarrollar un modelo financiero robusto que respalde su crecimiento y desarrollo subsiguientes.

Este estudio no solo beneficia a CargaYa, sino que también contribuye a enriquecer el ecosistema emprendedor al proporcionar una guía vital para otras *startups* que buscan capital mediante rondas de inversión y a los estudiantes por tratarse de un caso de estudio aplicado. Se espera que ofrezca elementos y estrategias fundamentales para mejorar las posibilidades de obtener el financiamiento necesario para su expansión, al evaluar los parámetros financieros mínimos requeridos para acceder a fondos de *venture capital*.

El diseño de esta herramienta comienza con una exhaustiva exploración de las actividades comerciales de la entidad, mediante entrevistas e informes proporcionados por la *fintech*. Este proceso facilita la identificación de las necesidades específicas de la compañía, así como de los parámetros y métricas exigidos por los fondos de *venture capital* y aceleradoras. Además, se incluye un análisis detallado del modelo de *due diligence* financiero y de la ronda de financiación, con el objetivo de asistir a la *startup* en la identificación y abordaje de cualquier brecha en estos aspectos, mejorando así su calificación como postulante.

# **1. ANÁLISIS CASO EMPRESARIAL: CARGAYA – UNA *STARTUP* EN BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO DE *VENTURE CAPITAL***

## **1.1. FINTECH CARGAYA: UNIENDO CAMINOS**

En el 2010, la compañía Betelcom tenía inconvenientes económicos y estaba al borde de la quiebra ya que con las operaciones realizadas y la diferencia cambiaria en ese entonces le había afectado el flujo de caja y comenzó a tener inconvenientes de liquidez, así que su dueño le propuso al señor Carlos Lopera que le comprara la empresa. Así Lopera adquiere la empresa, la recupera mediante un modelo de base tecnológica, que posteriormente mediante una figura de *spin-off* se convierte en lo que hoy es Cargaya S.A.S. BIC, en la ciudad de Yumbo, constituida de acuerdo con las leyes colombianas (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023; CargaYa, s. f.).

## **1.2. HISTORIA Y PERFIL DE CARGAYA**

### **1.2.1. El sueño de un emprendedor**

En Cali (Colombia), un empresario llamado Carlos Lopera, quien trabajaba en el sector de la logística desde hacía más de 25 años, había adquirido una gran experiencia, veía que en ese sector había muchos desafíos que necesitaban ser resueltos.

Uno de los retos más importantes era la informalidad en el sector del transporte de carga, en el que muchos transportistas independientes trabajaban sin tener licencia o seguro, lo que representaba un riesgo tanto para ellos mismos como para sus clientes y para la sociedad en general.

Otro desafío que identificaba era el bajo nivel de tecnología en el sector, en el que los transportistas independientes a menudo tenían dificultades para encontrar carga, comunicarse con sus clientes y gestionar sus finanzas. Carlos Lopera estaba decidido a resolver estos desafíos, así que en 2017 fundó la empresa CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

La visión de CargaYa era crear una plataforma que conectara a los transportistas independientes con las empresas de transporte, facilitara la gestión de la carga y los pagos y les ayudara a los transportistas a crecer y prosperar (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

CargaYa comenzó con un enfoque en la conexión de transportistas independientes con empresas de transporte. La plataforma les permitía buscar carga disponible, enviar propuestas a las empresas de transporte y gestionar sus contratos. La plataforma fue un éxito inmediato (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

La compañía se centró luego en resolver el problema de los pagos. En la plataforma, se desarrolló una pasarela de pagos que les permitía a las empresas de transporte pagarles a los conductores independientes de forma rápida y segura. Esta pasarela de pagos fue un gran éxito, agilizó los pagos y redujo los costos para las empresas de transporte y para los transportistas independientes; además, esta *fintech* también se centró en ayudar a crecer y prosperar a los conductores independientes. Hoy la plataforma les ofrece a los asociados acceso a capacitación, financiamiento y otros recursos. Esta organización ha tenido un impacto significativo en el sector del transporte de carga en Colombia, y ha ayudado a reducir la informalidad, aumentar la tecnología y mejorar la vida de los transportistas independientes (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

La empresa tiene como objetivo ayudar a conformar la flota de vehículos de bajo impacto ambiental más grande de la región y a promover a miles de emprendedores en el transporte (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Esta *startup* está transformando la vida de transportadores independientes en Colombia y América Latina y es un ejemplo de cómo la tecnología puede ser utilizada para resolver problemas sociales y ambientales.

### **1.2.2. Perfil del emprendedor**

Con más de 25 años de experiencia en la concepción de ideas, este emprendedor serial ha forjado un impresionante legado empresarial. Desde la fundación de su primera empresa, hasta la actualidad como CEO & Founder de CargaYa SAS BIC, ha liderado diversas iniciativas exitosas en el sector logístico y en el mercado inmobiliario vinculadas a operaciones logísticas. Su visión estratégica se refleja en la operación de la plataforma colaborativa líder que conecta a generadores de carga con empresas de transporte y con miles de conductores a través de una aplicación móvil.

Con un historial como inversionista en *startups*, cofundador de varias empresas y director fundador y cofundador compañías tales como Servicomex SAS, Servicomex Logística S.A.S., Servicomex Inversiones SAS, APIX SAS y Scala Rental – Ultragargas, este emprendedor ha superado desafíos, guiado por una filosofía centrada en la innovación y la creación de valor. Su impacto en la industria es evidente, y su compromiso con el éxito futuro sigue siendo un faro para la innovación empresarial (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

### 1.3. MODELO DE NEGOCIO: OPERACIÓN

En el dinámico mundo de la gestión logística, surge una herramienta a partir de la apropiación tecnológica: un servicio basado en *software* que no sólo simplifica la manera como las empresas gestionan sus operaciones de transporte, sino que la transforma por completo. Basta imaginar una plataforma que actúa como un verdadero director de orquesta, que les permite a las compañías monitorear cada movimiento en el escenario de las contrataciones de servicios de transporte.

Esta innovadora solución, conocida como *software* como servicio (SaaS), le da vida a una torre de control virtual. Desde este centro de operaciones digital se despliega un seguimiento preciso, gracias a la tecnología GPS, que traza las rutas de vehículos subcontratados por las empresas de transporte. Cada giro, cada parada, cada kilómetro recorrido se convierten en parte de una narrativa digital, que proporciona una visión integral de la cadena logística.

Lo fascinante es que este servicio va más allá de la eficiencia operativa, y genera una historia mensual. Cada interacción, cada transacción, contribuye a la trama financiera, creando una sinfonía de ingresos mensuales por el uso del *software*. Así, esta plataforma no solo administra datos, sino que también teje una historia dinámica de éxito en el cambiante escenario del transporte y la logística.

En el complejo entramado financiero de CargaYa, las fuentes de ingresos fluyen como ríos convergentes, cada uno de los cuales cuenta su propia historia de valor y servicio (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Una trama adicional se despliega a través de la plataforma de pagos, donde el *confirming*<sup>1</sup> toma protagonismo. Este método no sólo les transfiere fondos a los conductores, sino que también proporciona un flujo armonioso de ingresos. En este negocio de *confirming*, un porcentaje y un valor por transferencia hacen su aparición en el escenario financiero, que tejen una estructura en la que cada movimiento cuenta.

Y como en cualquier narrativa fascinante, la trama se expande hacia el vasto territorio del *marketplace*. Aquí incansablemente se buscan empresas que brillan como estrellas en la oferta de productos y servicios esenciales para el sector. Se les presentan estos proveedores destacados a los incansables conductores, quienes, inmersos en la travesía de la carretera, encuentran una gama de productos como llantas, baterías y lubricantes. En este mercado, CargaYa cobra su comisión con cada transacción exitosa, convirtiendo cada venta en un capítulo emocionante en la historia de nuevos ingresos (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

#### **1.4. SOSTENIBILIDAD**

La aventura financiera de CargaYa se ha forjado con determinación y visión estratégica, marcando un camino único en el mundo empresarial. Desde sus humildes comienzos, esta empresa ha decidido trazar su propia ruta, resistiendo las tormentas financieras mediante una práctica audaz

---

<sup>1</sup> “El *confirming* es un servicio financiero que permite gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores. La entidad financiera que ofrece el *Confirming* adelanta el importe de la factura en cuestión al proveedor, que podrá cobrar esta factura de manera anticipada financiándola, antes de su fecha de vencimiento” (Banco Santander, s. f.).

conocida como *bootstrapping*<sup>2</sup>, donde cada paso ha sido respaldado por recursos propios (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

A diferencia de muchas empresas que buscan en el exterior el capital del financiamiento, CargaYa ha demostrado su destreza al sostenerse con sus propias fuerzas. Sin buscar complicadas figuras financieras, ha construido una compañía de logística sobre cimientos sólidos de autodeterminación y solidez financiera (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

En el 2023, el comportamiento financiero de la organización revela un giro interesante. Aunque se logra el codiciado hito de un *ebitda* positivo, la financiación sigue siendo una melodía interpretada por los socios de la empresa, quienes prestan su apoyo en forma de recursos financieros.

Este acto de lealtad, aunque valioso, no está exento de desafíos, por cuanto un importante gasto financiero y una tasa de interés elevada le añaden un desafío adicional; sin embargo, en este punto, incluso los obstáculos financieros han sido incapaces de detener el florecimiento de CargaYa, que continúa su ascenso duplicando su tamaño año tras año (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

El futuro, como cualquier buena historia, permanece abierto a las posibilidades. Los planes a corto y largo plazo se siguen entretejiendo, revelando una historia emocionante donde el crecimiento

---

<sup>2</sup> El *bootstrapping* consiste en la puesta en marcha de una empresa sin apenas recursos. Esta estrategia debe estar sustentada en el ingenio y las habilidades del emprendedor para generar negocios (Kawasaki, 2016).

persistente y las estrategias ingeniosas pintan el horizonte de la expansión de en el inmenso territorio de la logística CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

## **1.5. COMPETIDORES**

En el vibrante escenario de la logística, donde las empresas compiten en una carrera implacable, CargaYa emerge como una figura única, desafiando las convenciones y trazando su propio camino en el entorno competitivo. En un juego donde cada movimiento cuenta, la diferencia de CargaYa resuena con fuerza, especialmente cuando se compara con algunas de sus contrapartes. Tal es el ejemplo de Liftit (s. f.). Aunque ambas empresas comparten el mismo escenario, CargaYa no se limita a ser simplemente una empresa de transporte. Por tanto, en lugar de competir directamente, su rol es más amplio: une a los actores del ecosistema, creando una plataforma donde la competencia se encuentra y se colabora. Es el enlace tecnológico el que le otorga alas a la competencia, proporcionando herramientas que impulsan la eficiencia y la innovación (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

En este cuadro competitivo, CargaYa no solo es una empresa, sino que es la fuerza catalizadora detrás del progreso de sus clientes, y mientras Liftit (s. f.) se enfrenta a sus propios desafíos, los clientes de CargaYa se convierten en jugadores activos y valiosos. La competencia de ayer se convierte en el colaborador de hoy, todos unidos por la visión de un ecosistema logístico más fuerte y tecnológicamente avanzado (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Así, en este relato competitivo CargaYa no solo desafía las normas, sino que redefine la competencia misma, transformando un campo de batalla en una red colaborativa donde todos encuentran su papel y sus logros (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

## 1.6. FINANZAS

El viaje de CargaYa a través del tejido empresarial ha sido una travesía de audacia y crecimiento, forjada desde del capital invertido. Desde sus primeros pasos hasta el umbral del 2022, la compañía ha desafiado la estabilidad financiera convencional en pos de un crecimiento extraordinario (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Aunque el equilibrio financiero ha sido un horizonte esquivo, las ventas de CargaYa han experimentado un ascenso notable. La estrategia arriesgada de *burning capital*<sup>3</sup> ha sido el catalizador detrás de este fenómeno, que ha alimentado el crecimiento de las ventas a un ritmo impresionante. Este enfoque ha hecho que cada dólar invertido se convierta en una inversión estratégica, que ha catapultado a la compañía hacia nuevos niveles de éxito (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

---


<sup>3</sup> *Burning capital*: el *burn rate* de una empresa se refiere a la velocidad a la cual el negocio consume o quema su capital o liquidez (haciendo referencia al concepto de *burn*) durante un período determinado. Es una métrica imprescindible para evaluar la salud financiera de una empresa, y su capacidad para mantener su actividad hasta alcanzar la rentabilidad. El *burn rate* generalmente se expresa en términos mensuales y muestra cuánto tiempo le queda a una empresa antes de que se agote su efectivo (Dobaño, 2023).

Los números cuentan la historia: un aumento promedio de 48,43% en los gastos administrativos durante los últimos tres años debido al nuevo servicio de pasarela de pago que se están prestando, un desafío financiero que, aunque ha afectado las utilidades de la compañía, no ha frenado el ímpetu de CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Las tablas 1 y 2 muestran a continuación esta evolución financiera y narran las variaciones con gráficos que cuentan una historia de resiliencia y crecimiento.

**Tabla 1**


*Estado de resultados (ERI) de CargaYa en el período 2019-2022. Cifras en miles de pesos*

	2019	2020	2021	2022
				
Datos en miles de pesos colombianos				
<b>Estado de Resultados-Eri (Cifras en miles)</b>				
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>104.031</b>	<b>242.834</b>	<b>438.704</b>	<b>937.833</b>
Costo de ventas	42.553	123.397	350.067	611.961
<b>Utilidad bruta</b>	<b>61.478</b>	<b>119.437</b>	<b>88.637</b>	<b>325.872</b>
Gastos de ventas	1.376	74.095	6.911	213.096
Gastos de administración	28.545	197.699	210.405	454.439
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>31.558</b>	<b>(152.357)</b>	<b>(128.679)</b>	<b>(341.663)</b>
Otros ingresos	558	198.174	29.881	24.930
Otros gastos	1.093	69.577	4.710	44.229
<b>Utilidad operacional Ajustada</b>	<b>31.022</b>	<b>(23.760)</b>	<b>(103.508)</b>	<b>(360.962)</b>
Ingresos financieros	-	-	-	-
Costos financieros	42.968	37.184	38.611	6.733
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(11.946)</b>	<b>(60.944)</b>	<b>(142.119)</b>	<b>(367.695)</b>
Impuestos	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(11.946)</b>	<b>(60.944)</b>	<b>(142.119)</b>	<b>(367.695)</b>

*Nota.* Elaboración propia, a partir de datos de los estados financieros de CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

**Tabla 2**

*Estado de resultados de CargaYa en el período 2019-2022, análisis vertical*



Datos en miles de pesos colombianos

	2019	2020	2021	2022
<b>Estado de Resultados-Eri (Cifras en miles)</b>	<b>Análisis Vertical</b>			
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Costo de ventas	40,90%	50,82%	79,80%	65,25%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>59,10%</b>	<b>49,18%</b>	<b>20,20%</b>	<b>34,75%</b>
Gastos de ventas	1,32%	30,51%	1,58%	22,72%
Gastos de administración	27,44%	81,41%	47,96%	48,46%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>30,33%</b>	<b>-62,74%</b>	<b>-29,33%</b>	<b>-36,43%</b>
Otros ingresos	0,54%	81,61%	6,81%	2,66%
Otros gastos	1,05%	28,65%	1,07%	4,72%
<b>Utilidad operacional Ajustada</b>	<b>29,82%</b>	<b>-9,78%</b>	<b>-23,59%</b>	<b>-38,49%</b>
Ingresos financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costos financieros	41,30%	15,31%	8,80%	0,72%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-11,48%</b>	<b>-25,10%</b>	<b>-32,40%</b>	<b>-39,21%</b>
Impuestos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-11,48%</b>	<b>-25,10%</b>	<b>-32,40%</b>	<b>-39,21%</b>

*Nota.* Elaboración propia, a partir de datos de los estados financieros de CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Este período de inversión agresiva ha llevado a CargaYa a un cruce de caminos donde el éxito en ventas ha generado la imperiosa necesidad de expandir su estructura de operaciones. Cada dólar quemado ha sido un combustible para la máquina de crecimiento de la empresa, que ha marcado un capítulo en el libro de estrategias comerciales audaces (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

## **1.7. DESAFÍOS DE CARGAYA**

El capítulo más reciente en la historia de CargaYa se abre con el fulgor de una nueva alianza suscrita en 2023. En un giro estratégico, la empresa ha decidido unirse al programa de Rockstart (2023), una aceleradora global que ofrece no sólo financiamiento, sino un acompañamiento invaluable en el viaje hacia el escalamiento. La decisión de aceptar la inversión de Rockstart no se basa sólo en la inyección de capital, sino en la experiencia probada de la aceleradora en la internacionalización de compañías, en su vasta red de contactos y en su habilidad para acelerar el crecimiento empresarial.

En una contienda que atrajo a más de 3000 empresas en toda Latinoamérica, CargaYa emergió como una de las 10 elegidas, marcando su entrada en el prestigioso programa. La elección de Rockstart (2023) se fundamenta no sólo en su posición como una de las mejores aceleradoras en la región, sino también en su enfoque de triple impacto, en el que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos en la aceleración de empresas. La primera inversión recibida es el primer paso hacia una futura ronda de financiamiento, de presemilla.

La aceleradora, siguiendo su estándar, toma el 6% sobre un captable de US\$1,66 millones; sin embargo, para CargaYa, el valor no reside sólo en los números. La compañía no ha realizado aún una valoración formal, y ha preferido destacar la experiencia integral que Rockstart (2023) le aporta a su proceso de crecimiento (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

El dueño de CargaYa muestra su compromiso total al estar dispuesto a diluirse hasta un 0% en la empresa, demostrando una dedicación férrea al éxito compartido; sin embargo, es consciente de

que el horizonte no está exento de desafíos. El riesgo principal que enfrenta CargaYa es la posibilidad de que las empresas de transporte no realicen los pagos anticipados a los conductores. En un acto de audacia y emprendimiento, la compañía asume el riesgo directamente, prescindiendo de estudios de crédito tradicionales. Este proceso, aunque irracional en apariencia, abre una oportunidad valiosa para mejorar y perfeccionar sus prácticas financieras (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

## ANEXOS

### ANEXO 1. MODELO FINANCIERO

Después de afrontar los seis intensos meses del programa de aceleración en Rockstart, uno de los más prolongados conocidos, se revelan las estadísticas que pintan un panorama retador: un sólido 80% de las *startups* emergen fortalecidas, levantando capital en el camino, según las métricas de impacto de la aceleradora. Sin embargo, en esta travesía emprendedora se hace presente el inevitable fantasma del fracaso, rozando cerca al 7% de las compañías (Caparroso, 2022).

Felipe Santamaría, CEO de Rockstart, en palabras compartidas con *Forbes Colombia* confiesa con tono reflexivo (Caparroso, 2022):

“El fracaso siempre es un capítulo difícil (...). Cada startup es una historia y duele mucho cuando las expectativas no se cumplen. Pero hemos sido testigos de fundadores que, tras enfrentar la adversidad, se levantan nuevamente. Algunos terminan siendo piezas fundamentales en otras compañías, mientras que otros se suman a nuevas startups impulsadas por inversionistas de nuestra red”. (párr. 7)

La singularidad de este programa radica en su enfoque personalizado, una joya entre las opciones de aceleración. Rockstart, con su compromiso hacia la excelencia, selecciona cuidadosamente sólo 10 empresas al año, y construye para cada una un programa a medida. Este programa aborda tanto los desafíos empresariales como los desafíos personales de cada fundador (Caparroso, 2023).

Para CargaYa (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023), este viaje es tanto un impulso financiero como una oportunidad para proyectar sus cifras y alinearse con las metas ambiciosas que promete el programa de Rockstart (2023). En un equilibrio delicado, la compañía considera las cifras macroeconómicas del 2024 y basa sus proyecciones en supuestos respaldados por datos micro y macroeconómicos (tabla 3). En este viaje de crecimiento y aprendizaje, cada número es un actor crucial en el escenario financiero que está por desplegarse a partir de años anteriores.

**Tabla 3**

*Supuestos, proyección para los cuatro trimestres de 2024*


	2023	2024_T1	2024_T2	2024_T3	2024_T4
<b>Macroeconómicos</b>					
Inflación	9,00%	5,40%	5,40%	5,40%	5,40%
IPP Transporte	4,27%	4,40%	4,53%	4,67%	4,81%
<b>Negocios</b>					
Venta Totales	3	3	3	4	4
	<b>937.833</b>	<b>1.022.238</b>	<b>1.077.439</b>	<b>1.135.621</b>	<b>1.196.944</b>
Uso plataforma pagos	689.749	751.826	792.425	835.216	880.318
Uso plataforma viajes	111.207	121.216	127.761	134.660	141.932
Uso plataforma cargueros	136.877	149.196	157.253	165.744	174.694
% Costo	59,19%	50,19%	50,19%	50,19%	50,19%
% Gasto de Ventas	14,03%	14,03%	14,03%	14,03%	14,03%
% Gasto Administrativo	51,32%	42,32%	42,32%	42,32%	42,32%
Días Cartera	310,35	290,35	270,35	250,35	230,35
Días Proveedores	66,47	61,47	56,47	51,47	46,47
T	35%	35%	35%	35%	35%
Gasto Depreciación/PPE	15%	15%	15%	15%	15%
PAF	2,20	2,50	3,00	3,50	4,00
Impuestos Por Cobrar/Ventas	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Impuestos Por Pagar/Ventas	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
Tasa de Inversión (EA)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
% Gasto Financiero	1,80%	1,70%	1,50%	1,20%	1,20%
Ratio PayOut	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tiempo para nivel de deuda Financiera LP 2022 (Años)					
Tiempo para nivel de deuda No Financiera LP 2022 (Años)					

*Nota.* Tabla tomada de BBVA Research (2023).

## ANEXO 2. MODELO FINANCIERO PARA CARGAYA 2024

**Tabla 4**

*Modelo financiero. Estado de resultados (ERI), de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos*

	2024_T1	2024_T2	2024_T3	2024_T4
				
Datos en miles de pesos colombianos				
<b>Estado de Resultados-Eri (Cifras en miles)</b>				
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>1.077.439</b>	<b>1.135.621</b>	<b>1.196.944</b>	<b>1.261.579</b>
Costo de ventas	540.787	569.989	600.769	633.210
<b>Utilidad bruta</b>	<b>536.652</b>	<b>565.631</b>	<b>596.175</b>	<b>628.369</b>
Gastos de ventas	151.199	159.364	167.969	177.040
Gastos de administración	455.942	480.563	506.513	533.865
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>(70.489)</b>	<b>(74.295)</b>	<b>(78.307)</b>	<b>(82.536)</b>
Otros ingresos	246.772	260.098	274.144	288.947
Otros gastos	11.568	12.192	12.851	13.545
<b>Utilidad operacional Ajustada</b>	<b>164.716</b>	<b>173.611</b>	<b>182.986</b>	<b>192.867</b>
Ingresos financieros	3.563	6.323	3.755	6.664
Costos financieros	18.316	17.034	14.363	15.139
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>149.962</b>	<b>162.899</b>	<b>172.377</b>	<b>184.392</b>
Impuestos	52.487	57.015	60.332	64.537
<b>Utilidad Neta</b>	<b>97.475</b>	<b>105.884</b>	<b>112.045</b>	<b>119.855</b>

En la proyección para el 2024 T1 y siguientes, se pasa de una pérdida de \$367 millones a un utilidad de \$97 millones. Esto por cuanto en el año anterior la compañía realizó una inversión grande en nuevo personal, con el fin de prestar el nuevo servicio de pasarela de pago, donde también requirió personal especializado en el desarrollo y manejo de *software*; adicionalmente, se proyecta que la inflación baje hasta en un 50%. Esto genera la disminución de costos y gastos para la sociedad, pero con los nuevos servicios que se ofrecen los ingresos se espera que crezcan con el fin de generar utilidades (tablas 5 a la 8).

**Tabla 5**

*Modelo financiero. Estado de la situación financiera (ERI), de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos*

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>2024_T1</b>	<b>2024_T2</b>	<b>2024_T3</b>	<b>2024_T4</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	✓ 699.148	✓ 444.009	✓ 792.802	✓ 446.831
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas	868.985	852.820	832.376	807.236
Activos por impuestos corrientes, corriente	16.162	17.034	17.954	18.924
Otros activos financieros corrientes	66.580	188.330	70.175	198.499
Otros activos no financieros corrientes	52.176	22.424	54.993	23.635
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>1.703.050</b>	<b>1.524.617</b>	<b>1.768.301</b>	<b>1.495.125</b>
Propiedad de inversión	38.500	38.500	38.500	38.500
Propiedades, planta y equipo	430.976	378.540	341.984	315.395
Otros activos no financieros no corrientes	17.684	18.639	19.646	20.707
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>487.160</b>	<b>435.680</b>	<b>400.130</b>	<b>374.602</b>
<b>Total de activos</b>	<b>2.190.210</b>	<b>1.960.297</b>	<b>2.168.431</b>	<b>1.869.726</b>
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	65.429	68.962	72.686	76.611
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	92.344	89.414	85.898	81.742
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	24.781	26.119	27.530	29.016
Pasivos financieros corrientes	405.258	233.992	427.142	246.628
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>587.811</b>	<b>418.487</b>	<b>613.255</b>	<b>433.997</b>
Pasivo por impuestos diferidos	-	-	69.335	-
Pasivos financieros no corrientes	1.109.441	983.944	858.446	732.949
Otros pasivos no financieros no corrientes	72.526	58.021	43.516	29.011
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>1.181.968</b>	<b>1.041.965</b>	<b>971.297</b>	<b>761.959</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>1.769.779</b>	<b>1.460.452</b>	<b>1.584.552</b>	<b>1.195.956</b>
Capital emitido	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Superavit por revaluación	243.156	243.156	243.156	243.156
Ganancias acumuladas	(822.725)	(743.312)	(659.278)	(569.387)
<b>Patrimonio total</b>	<b>420.431</b>	<b>499.844</b>	<b>583.878</b>	<b>673.769</b>
<b>Total de patrimonio y pasivos</b>	<b>2.190.210</b>	<b>1.960.296</b>	<b>2.168.431</b>	<b>1.869.726</b>

**Tabla 6**

*Modelo financiero. Flujo de caja, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos*

<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>2024_T1</b>	<b>2024_T2</b>	<b>2024_T3</b>	<b>2024_T4</b>
<b>Actividades de Operación</b>				
Utilidad Neta	97.475	105.884	112.045	119.855
(+) Gasto Por Depreciaciones	64.646	56.781	51.298	47.309
(+) Intereses Pagados	18.316	17.034	14.363	15.139
(-) Intereses Recibidos	3.563	6.323	3.755	6.664
(-) Incremento Cartera	(12.270)	(16.165)	(20.445)	(25.139)
(-) Incremento en Impuestos por Cobrar	828	873	920	970
(+) Incremento Proveedores y otras cuentas por pagar	(16.031)	603	208	(231)
(+) Incremento en Impuestos por Pagar	1.270	1.338	1.410	1.487
(+) Incremento Impuestos Diferidos Por Pagar	(65.783)	-	69.335	(69.335)
<b>Flujo de Efectivo Por Actividades de Operación</b>	<b>107.774</b>	<b>190.611</b>	<b>264.429</b>	<b>131.729</b>
<b>Actividades de Inversión</b>				
(-) Incremento Inversiones Corrientes	(81.200)	91.997	(85.585)	96.965
(-) Capex	30.968	4.346	14.741	20.720
(-) Incremento Inversiones No Corrientes	906	955	1.007	1.061
(+) Intereses Recibidos	3.563	6.323	3.755	6.664
<b>Flujo de Efectivo Por Actividades de Inversión</b>	<b>52.888</b>	<b>(90.975)</b>	<b>73.592</b>	<b>(112.082)</b>
<b>Actividades de Financiación</b>				
(-) Intereses Pagados	18.316	17.034	14.363	15.139
(+) Incremento Pasivos Financieros Corrientes	183.254	(171.265)	193.149	(180.514)
(+) Incremento Pasivos Financieros No Corrientes	(125.497)	(125.497)	(125.497)	(125.497)
(+) Incremento Otros Pasivos No Corrientes	(14.505)	(14.505)	(14.505)	(14.505)
(-) Dividendo	24.369	26.471	28.011	29.964
(+) Incremento Patrimonio (Dif Ut Acum.)	-	-	-	-
<b>Flujo de Efectivo Por Actividades de Financiación</b>	<b>566</b>	<b>(354.774)</b>	<b>10.772</b>	<b>(365.619)</b>
<b>(=) Efectivo Generado/Consumido</b>	<b>161.228</b>	<b>(255.138)</b>	<b>348.793</b>	<b>(345.972)</b>
<b>(=) Caja Final</b>	<b>699.148</b>	<b>444.009</b>	<b>792.802</b>	<b>446.831</b>

**Tabla 7**

*Modelo financiero. Flujo de caja, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos*

<b>Flujo de Caja</b>	<b>2024_T1</b>	<b>2024_T2</b>	<b>2024_T3</b>	<b>2024_T4</b>
Utilidad Operativa	- 70.489	- 74.295	- 78.307	- 82.536
<b>Noplat</b>	<b>- 45.818</b>	<b>- 48.292</b>	<b>- 50.900</b>	<b>- 53.648</b>
(+) Depreciación	64.646	56.781	51.298	47.309
(-) Incremento Cartera	(12.270)	(16.165)	(20.445)	(25.139)
(-) Incremento Impuestos Por Cobrar	828	873	920	970
(+) Incremento Proveedores	(16.031)	603	208	(231)
(+) Incremento Impuestos Por Pagar	1.270	1.338	1.410	1.487
(-) Capex	30.968	4.346	14.741	20.720
<b>(=) FCL</b>	<b>(15.459)</b>	<b>21.377</b>	<b>6.800</b>	<b>(1.634)</b>
(+) Incremento Deuda Financiera Corriente	183.254	(171.265)	193.149	(180.514)
(+) Incremento Deuda Financiera No Corriente	(125.497)	(125.497)	(125.497)	(125.497)
(-) Intereses Ajustados	11.906	11.072	9.336	9.840
<b>(=) FCLI</b>	<b>30.392</b>	<b>(286.458)</b>	<b>65.116</b>	<b>(317.485)</b>
(+) Otros Ingresos Ajustados	160.402	169.064	178.193	187.816
(-) Otros Gastos Ajustados	7.519	7.925	8.353	8.804
(+) Ingresos Financieros Ajustados	2.316	4.110	2.441	4.332
(-) Incremento Otros Activos Corrientes	(81.200)	91.997	(85.585)	96.965
(-) Incremento Otros Activos No Corrientes	906	955	1.007	1.061
(+) Incremento Otros Pasivos Corrientes				
(+) Incremento Otros Pasivos No Corrientes	(80.288)	(14.505)	54.830	(83.840)
(-) Dividendo	24.369	26.471	28.011	29.964
(+) Incremento Patrimonio (Dif Ut Acum.)	-	-	-	-
<b>(=) Efectivo Generado/Consumido</b>	<b>161.228</b>	<b>(255.138)</b>	<b>348.793</b>	<b>(345.972)</b>
<b>(=) Caja Final</b>	<b>699.148</b>	<b>444.009</b>	<b>792.802</b>	<b>446.831</b>

## ANEXO 3. INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 8**

*Modelo financiero. Indicadores financieros de CargaYa, de acuerdo con los supuestos para el 2024. Cifras en miles de pesos*

<b>Indicadores</b>	<b>2023</b>	<b>2024_T1</b>	<b>2024_T2</b>	<b>2024_T3</b>	<b>2024_T4</b>
<b>Liquidez</b>					
<i>Razón Corriente</i>	3.90	2.90	3.64	2.88	3.45
<i>Prueba Ácida</i>	3.90	2.90	3.64	2.88	3.45
<i>Capital de Trabajo</i>	1,215,146	1,115,239	1,106,130	1,155,046	1,061,128
<i>KTNO</i>	761,351	768,022	754,322	736,902	715,402
<b>Operación</b>					
<i>Días de Cartera</i>	310.35	290.35	270.35	250.35	230.35
<i>Días de Proveedores</i>	66.47	61.47	56.47	51.47	46.47
<i>Ciclo de Efectivo</i>	244	229	214	199	184
<b>Rentabilidad</b>					
<i>Margen Bruto</i>	40.81%	49.81%	49.81%	49.81%	49.81%
<i>Margen Operativo</i>	-24.54%	-6.54%	-6.54%	-6.54%	-6.54%
<i>Margen Neto</i>	-3.93%	9.05%	9.32%	9.36%	9.50%
<i>Ebitda</i>	(181,182)	(5,843)	(17,514)	(27,010)	(35,227)
<i>Margen Ebitda</i>	-17.72%	-0.54%	-1.54%	-2.26%	-2.79%
<i>ROE</i>	-11.55%	23.18%	21.18%	19.19%	17.79%
<i>ROA</i>	-1.86%	4.45%	5.40%	5.17%	6.41%
<b>Endeudamiento</b>					
<i>Nivel de Endeudamiento</i>	83.88%	80.80%	74.50%	73.07%	63.96%
<i>Impacto de la Carga Financiera (Utilidad C)</i>	-66.37%	11.12%	9.81%	7.85%	7.85%
<i>Impacto de la Carga Financiera (Ebitda)</i>	-10.16%	-313.50%	-97.26%	-53.18%	-42.98%
<b>Productividad</b>					
<i>PKT</i>	0.74	0.71	0.66	0.62	0.57
<i>PAF</i>	2.20	2.50	3.00	3.50	4.00
<i>PDC</i>	0.24	0.01	0.02	0.04	0.05

## 2. CASO EMPRESARIAL: CARGAYA – UNA *STARTUP* EN BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE *VENTURE CAPITAL* – NOTAS DIDÁCTICAS

### 2.1. SINOPSIS DEL CASO

A finales del 2023, la *fintech* CargaYa fue una de las 10 *startup* elegidas por Rockstart (2023) entre más de más de 3000 compañías en Latinoamérica, para participar en su proceso de aceleración. Al ser la primera vez que esta compañía participaba en este proceso, se hizo necesario diseñar un modelo financiero que le permitiera acceder a *venture capital* (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

CargaYa incursiona en el mercado y es creada por su CEO, quien, con base en su experiencia en los últimos 25 años en el sector de logística, encontró que dentro de la logística existen diferentes áreas de las cuales podría obtener beneficio. Entre ellas, la del transporte, donde hay una alta informalidad, muy bajos niveles de aplicación de tecnología y una característica muy relevante, y es que los transportadores no son sujetos de crédito en la banca tradicional. Este caso contribuye al ecosistema del emprendimiento y ofrece una guía importante y valiosa para las *startups* que buscan capital a través de rondas de inversión, con las cuales conocerán elementos y estrategias para mejorar sus posibilidades de obtener el capital necesario para su crecimiento (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Para CargaYa, es importante proyectar sus cifras financieras teniendo en cuenta el proceso en el que participó con Rockstart. A partir de las cifras macroeconómicas del 2024, se utilizan algunos supuestos basados en datos micro y macroeconómicos y la información financiera de años

anteriores, y con esta información se desarrolla el modelo financiero proyectado para los cuatro trimestres del 2024 (C. Lopera, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

## **2.2. USO DEL CASO**

El uso de este caso es apropiado para cursos de *venture capital*, *startups*, emprendimiento, finanzas corporativas, contabilidad y costos, y economía de empresa.

## **2.3. OBJETIVOS DE ESTUDIO DE CASO**

### **2.3.1. Objetivo principal**

Evaluar los parámetros financieros mínimos para que una *startup* acceda al financiamiento a través de *venture capital*.

### **2.3.2. Objetivo específicos**

- Realizar un rastreo de los parámetros o métricas exigidos para el acceso a fondos de *venture capital* o aceleradoras.
- Validar el modelo de *due diligence* en el apartado financiero y la ronda de financiación, que le permita a la *startup* identificar las brechas en estos aspectos y obtener calificación de postulante.

## 2.4. PLAN DE ENSEÑANZA

Este caso fue escrito para el nivel de posgrado, especialmente en cursos que trabajen *venture capital*, finanzas corporativas y economía de empresa y contabilidad. También puede ser utilizado para enseñanza de pregrado, con un nivel de análisis básico, y en talleres de emprendimiento.

### 2.4.1. Cronograma sugerido

Para desarrollar este caso, se sugiere abordarlo considerando los elementos que se presentan en la tabla con las actividades y tiempos.

**Tabla 9**

*Actividades y tiempos para desarrollar el caso*

Actividades para desarrollar	Tiempos de las actividades
Contextualización	15 minutos
Preguntas de discusión:	100 minutos
• Análisis de las métricas de la <i>startup</i> para acceso a financiación.	20 minutos
• Validación de la metodología <i>due diligence</i> en los apartados financieros y ronda de financiación.	60 minutos
• Estructuración de la mejor forma de levantamiento de capital para este tipo de <i>startup</i> .	20 minutos
Presentación del caso por grupos	15 minutos por grupo
Conclusiones en plenaria	20 minutos

**2.4.1.1. Contextualización: 15 minutos.** El caso se sitúa en el proceso de participación de CargaYa en el programa de Rockstart (2023), un proceso personalizado y diseñado para lograr rápidamente que una compañía alcance sus objetivos de rentabilidad y sostenibilidad. Este proceso se llevó a cabo en seis meses, en los cuales la compañía tuvo inmersiones profundas: una semana intensiva de talleres, sesiones de expertos 1 a 1, sesiones de entrenamiento, sesiones entre pares y eventos, entre otros.




En cada una de estas semanas enfatizó en un área específica del negocio, tales como *marketing* y comunicaciones, recaudo de fondos o presentación de propuestas, para brindarles acceso a las herramientas, las personas y las oportunidades para construir un negocio sólido y escalable.

- **Beneficios.** La *startup* tendrá apoyo vitalicio de la aceleradora y contará con acceso a eventos tales como el International Investor Summit, a programas de *soft landing* en otros países y a mentorías con los mejores fundadores de Latinoamérica, tales como: Simón Borrero, fundador de Rappi; José Vélez, fundador de Bold; José Calderón, fundador de RobinFood; y José Bonilla, fundador de Chipper; entre muchos otros líderes del ecosistema (figura 1).

## Figura 1

### *Beneficios del programa de aceleración en Rockstart*

**Al pasar por nuestro programa de aceleración recibes estos beneficios:**

-  Apoyo, mentoría y sesiones 1 a 1 100% enfocadas a tus necesidades.
-  Relaciones e intros con fondos VC y ángeles.
-  Bootcamp de liderazgo porque pensamos en que todo empieza por el founder.
-  Apoyo hands on de interns que trabajarán ayudándote con tu modelo financiero y tu producto.
-  +1M USD en perks de aliados.
-  Mentorías con los mejores founders de la región.
-  Founder talks grupales con los mejores de latam.
-  Programas de Softlanding en USA y otros países.
-  Biblioteca de contenido propio.

Y mucho más...

*Nota.* Cuadro tomado de *Invertimos y apoyamos a los mejores emprendedores de Latino América* Rockstart (s. f.).

## 2.4.2. Preguntas de discusión

**2.4.2.1. Antecedentes.** Después de un riguroso proceso de selección en toda la región, las 10 empresas en ascenso elegidas por la aceleradora Rockstart (2023) en el último trimestre de 2023 recibirán una inversión de US\$100.000 y un acompañamiento intensivo para llevar sus negocios al siguiente nivel. Esto marca el séptimo año de operaciones de Rockstart en América Latina, y el inicio de un nuevo fondo de US\$6 millones para invertir en 30 *startups* durante tres años (Caparroso, 2023).

Rockstart, está especialmente interesado en *startups* que innoven en:

- Generación de energía renovable
- Almacén de energía
- Red inteligente
- Eficiencia energética
- Movilidad inteligente
- Sistemas de energía descentralizados (Caparroso, 2023).

Los requerimientos que las *startups* deben cumplir para ser aceleradas corresponden, en primera medida, a estar estructuradas para poder evaluar y medir las posibilidades de inversión. Lo que se busca, en términos generales, es conocer en qué tipo de industria se encuentra la *startup*: en fase de idea o constituida, mostrar el atractivo de dicha industria, y qué plan de operación tiene con base en la inversión que generaría, para evaluar el retorno que podría generar en el futuro.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) corresponden a métricas que ayudan a las *startups* a evaluar su desarrollo y progreso hacia los objetivos propuestos, los cuales deben estar alineados con la estrategia de la *startups*. Estos pueden cambiar de acuerdo con la evolución que se tenga.

### **2.4.3. Análisis de las métricas de la *startup* para acceso a la financiación**

Las métricas clave que podrían ser relevantes: métricas de supervivencia, métricas de crecimiento, métricas de rendimiento y métricas de *marketplace*, se describen a continuación.

### 2.4.3.1. Métricas de supervivencia

- **Burn rate.** Se refiere a la velocidad a la que una empresa quema o utiliza sus reservas de efectivo. Es fundamental controlarla sobre todo en las fases iniciales de una *startup*, ya que una de las razones más comunes por las que fracasan las *startups* es por quedarse sin liquidez (Croll & Yoskovitz, 2013).

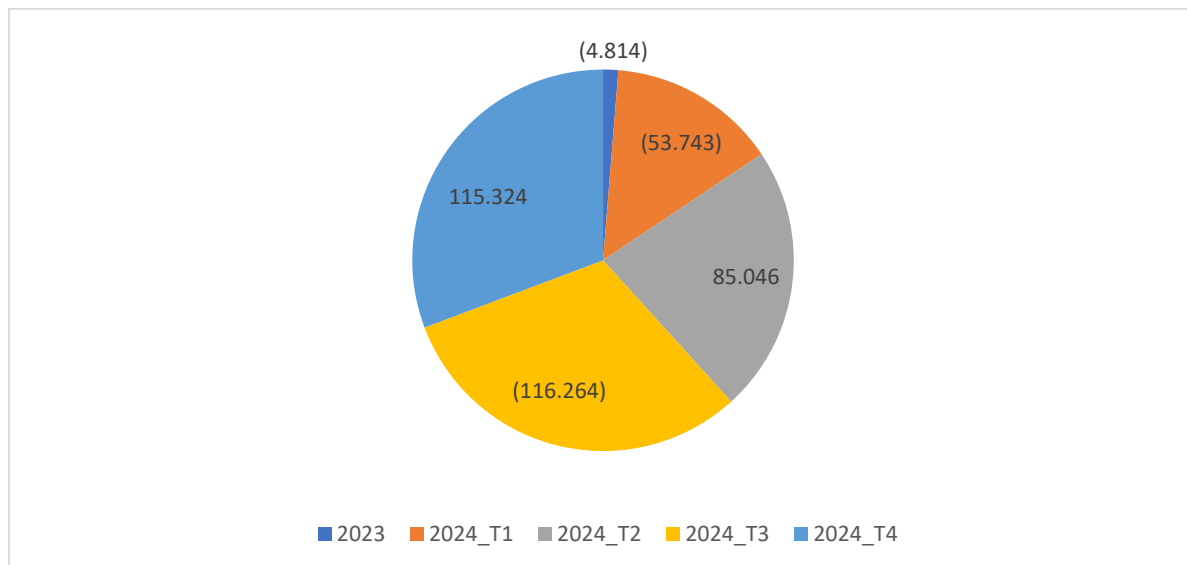
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$\text{Burn rate} = \text{saldo de efectivo inicial} - \text{saldo de efectivo al mes actual} / \text{período específico}$$

El cálculo de la métrica *burn rate* se presenta a continuación en la figura 2.

**Figura 2**

*Métrica burn rate para la startup CargaYa en el período 2023-2024\_T4*



En esta métrica nos indica que CargaYa debe ajustar sus costos operativos, ya que le están consumiendo el flujo de caja en algunos períodos. Por lo anterior, debe mejorar su eficiencia operativa. Si el resultado es alto, es porque presentó un incremento en sus costos.

- **Churn Rate (tasa de cancelación, en español).** Es el porcentaje de clientes que una empresa pierde en un período determinado. Esta tasa se mide sobre una base de dólares o de número de usuarios. En el vocabulario de las *startups*, cuando un cliente “churnea”, significa que dejó de comprar o utilizar el producto.

Un alto *churn rate* implica una baja *retention rate*, e indica que hay algo en el producto que no satisface a los usuarios o que estos no esperaban cuando lo adquirieron (sitio web, modelo de precios, atención al cliente, diseño, UX, etc.) (Croll & Yoskovitz, 2013).

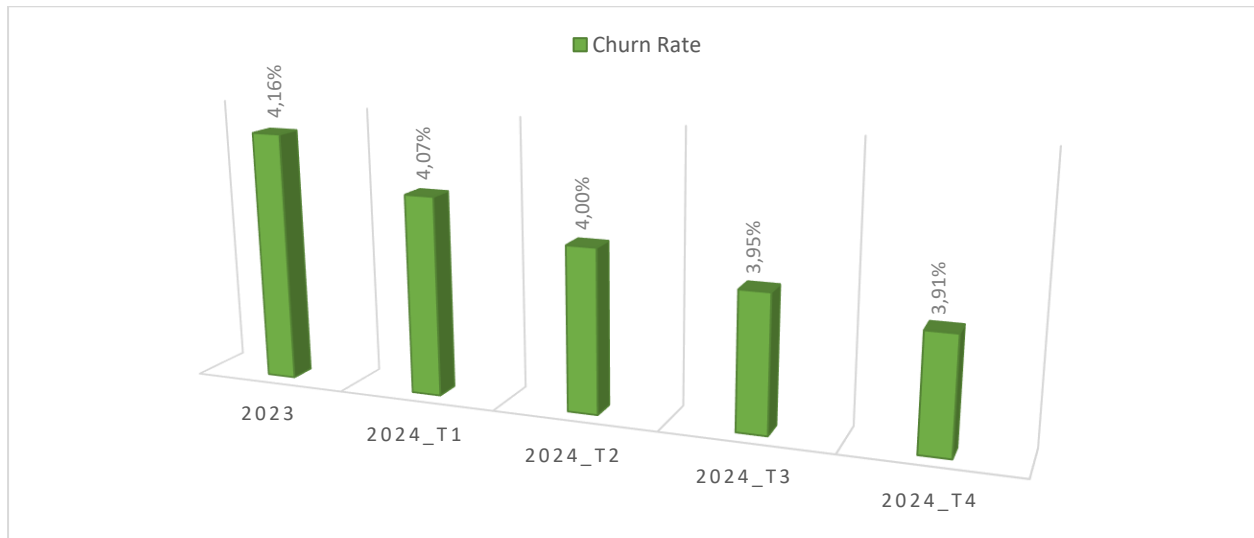
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$CHR = \text{número de clientes perdidos durante un período específico} / \text{número total de clientes al comienzo del período} \times 100$$

El cálculo de la métrica *churn rate* se presenta a continuación en la figura 3.

**Figura 3**

*Métrica churn rate para la startup CargaYa en el periodo 2023-2024\_T4*



CargaYa estima que las estrategias que le permitirán que la tasa de abandono de clientes sea menor gradualmente hará posible que el servicio que presta la *startup* es satisfactorio para los clientes y permitirá que sus ventas se sigan incrementando y retener más a los clientes.

**2.4.3.2. Métricas de crecimiento.** El *annual recurring revenue* (ARR) es una métrica que mide los ingresos recurrentes del último mes (MRR), multiplicados por 12 meses, como una estimación de los ingresos totales del año, asumiendo que no hay salida (*churn*) de clientes. Es la métrica más utilizada por *startups* con modelos de negocio de SaaS o de suscripción (Startupeable, s. f.).

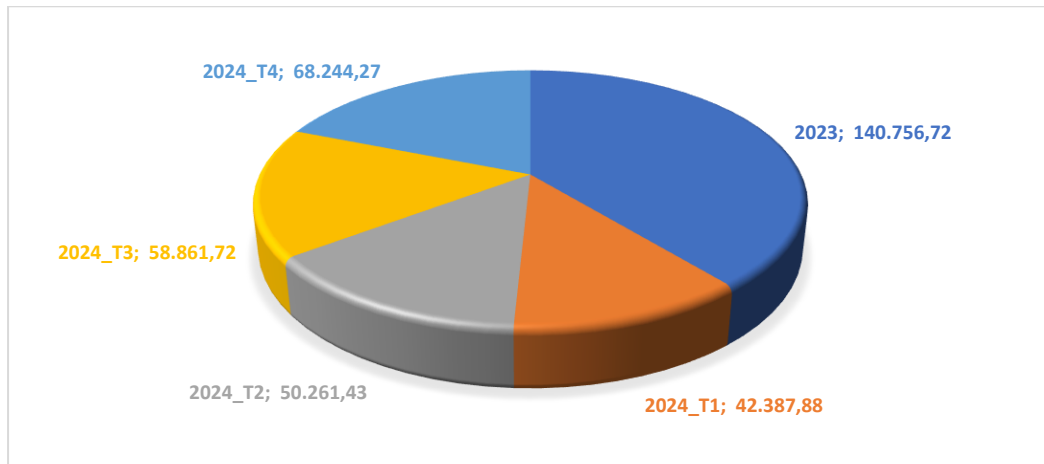
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$ARR = \text{ingresos mensuales recurrentes (MRR)} \times 12$$

El cálculo de la métrica *ARR* se presenta a continuación en la figura 4.

#### Figura 4

Métrica annual recurring revenue (ARR) para la startup CargaYa en el período 2023-2024\_T4



Se puede observar que con esta métrica los ingresos recurrentes del último período son positivos y tienden a tener un crecimiento de acuerdo con las estrategias y proyecciones por parte de CargaYa, ya que esta métrica no toma en cuenta la salida de los clientes.

- **Monthly recurring revenue (MRR) y annual recurring revenue (ARR).** El MRR una medida de ventas muy utilizada en los modelos de negocios SaaS, no es generalmente aceptada como una medida contable de ventas válida por el GAAP americano. Sin embargo, su uso, que es muy práctico y está muy extendido, se define como la suma de todas las suscripciones nuevas y los *upgrades* (contratación de nuevas funcionalidades o más usuarios por parte de un mismo cliente por ejemplo), menos las *downgrades* (o contracciones) y las suscripciones canceladas. El ARR es simplemente el MRR multiplicado por 12 (Croll & Yoskovitz, 2013).

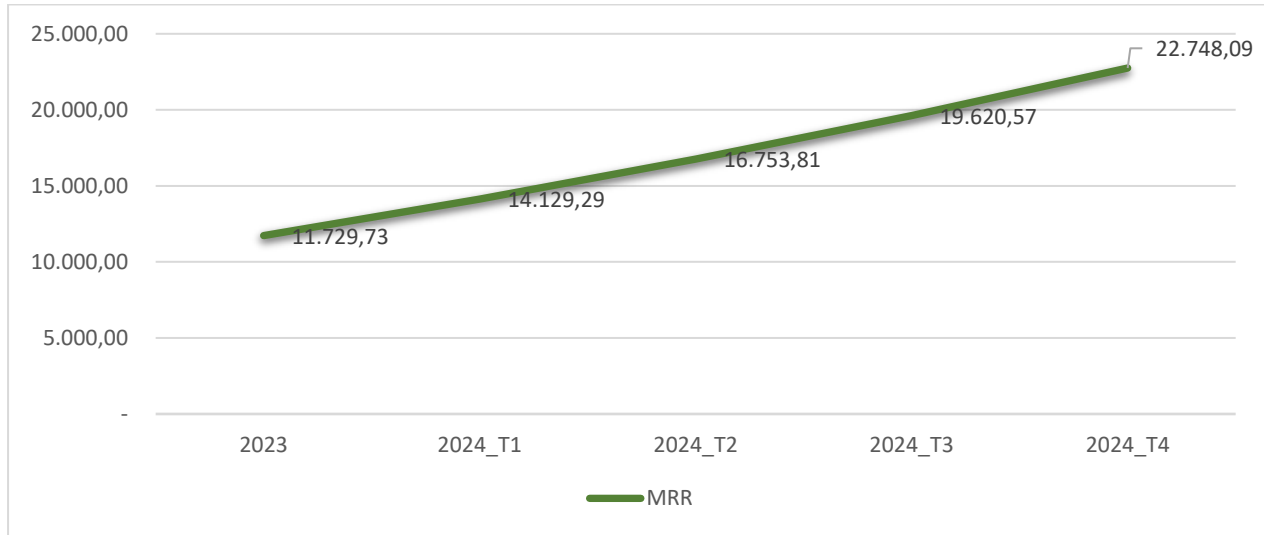
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$MRR = \sum \text{ingresos mensuales de suscripción de clientes individuales}$$

El cálculo de la métrica MRR se presenta a continuación en la figura 5.

## Figura 5

Métrica *monthly recurring revenue (MRR)* para la startup CargaYa en el periodo 2023-2024\_T4



Con la métrica MRR observamos que los ingresos recurrentes de la *startup* de suscripción permiten consolidar los diversos planes de servicios y periodo de facturación, y permite ver la tendencia de crecimiento de acuerdo con la estrategia generada por CargaYa.

**2.4.3.3. Métrica de rendimiento CAC (coste de adquisición de cliente).** Es un indicador de cuánto nos cuesta captar, de media, a un cliente nuevo. El cálculo se hace dividiendo el coste total de *marketing* y ventas entre el número de clientes adquiridos en un tiempo determinado.

Cuando entras en el mercado, tu CAC puede ser alto; pero, en la medida en que entiendes a tu cliente ideal, encuentras tu canal de *marketing* más eficaz y consigues referencias a través de tus primeros usuarios, tu CAC debería tender a disminuir (Croll & Yoskovitz, 2013).

La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

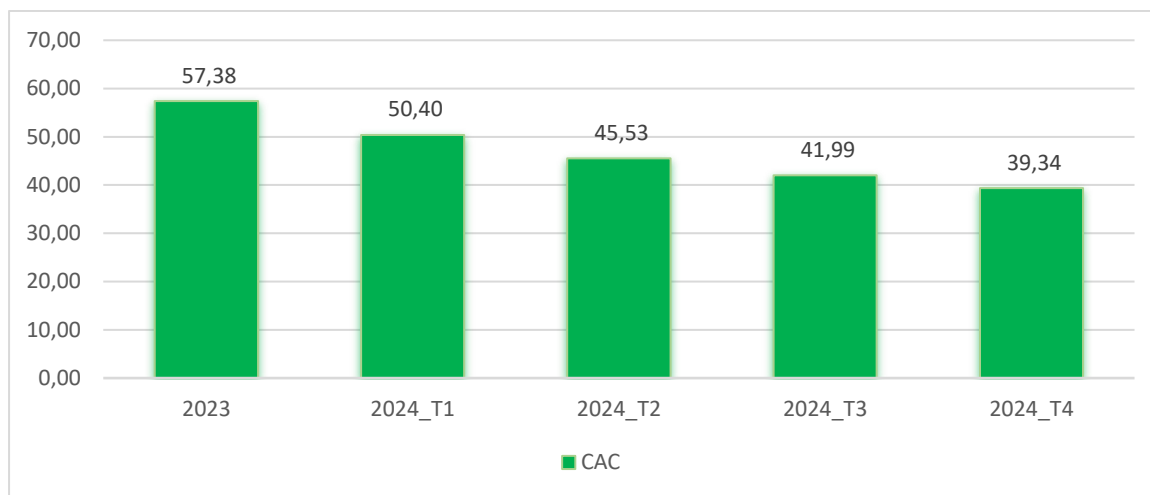
$$CAC = \text{costo total de marketing y ventas} / \text{número de nuevos clientes adquiridos}$$

*período específico*

El cálculo de la métrica CAC se presenta a continuación en la figura 6.

### Figura 6

*Métrica coste de adquisición de cliente (CAC) para la startup CargaYa en el período 2023-2024\_T4*



El costo de adquirir nuevos clientes en la *startup* CargaYa ha venido disminuyendo, ya que las ventas se han incrementado, permitiendo que esta métrica sea positiva para la compañía; es decir, el plan de *marketing* estratégico le conviene a la compañía, ya que le ha permitido tener más clientes con menos costo de publicidad.

- El *lifetime value* (LTV) es una métrica que proyecta el valor de las utilidades provenientes de un cliente durante su relación comercial con su negocio. Se utiliza para determinar el valor de largo plazo de un cliente y cuánta utilidad le generará tu compañía, en relación con el costo de adquisición del cliente (CAC) (Croll & Yoskovitz, 2013).

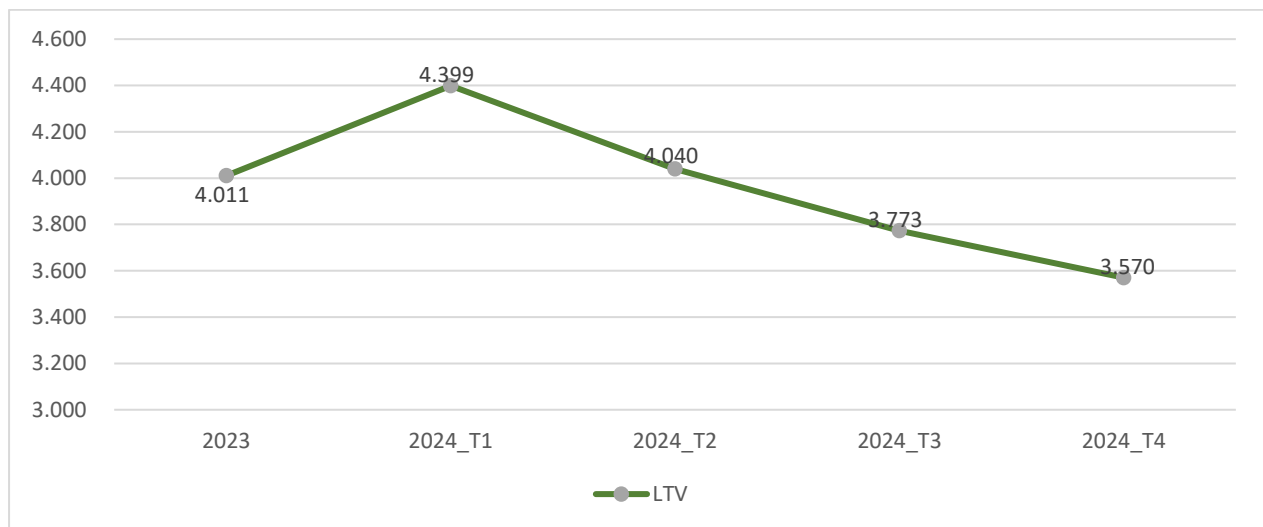
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$LTV = (\text{ingreso promedio por cliente por período} / \text{tasa de pérdida de clientes por período}) \times \text{márgenes de ganancias}$$

El cálculo de la métrica LTV se presenta a continuación en la figura 7.

### Figura 7

Métrica lifetime value (LTV)\* para la startup CargaYa en el período 2023-2024\_T4



Según los datos que se aprecian en la gráfica anterior, se observa que por cada cliente su rentabilidad disminuye en cada período. Por lo tanto, se debe revisar para mejorar la rentabilidad y el beneficio neto que deja cada cliente a lo largo del ciclo de vida; es decir, CargaYa debe identificar a los clientes más valiosos, los segmentos de mercado donde más se dan los ingresos y mejorar el presupuesto de la captación de clientes.

#### 2.4.3.4. Métricas de *marketplaces*

- **Gross merchandise value (GMV).** El GMV es una métrica que mide el valor de los productos o servicios vendidos en una plataforma de internet en un período determinado, sin tener en cuenta tarifas, impuestos o descuentos aplicados. Esta es una de las métricas principales de las *startups* con modelos de negocio de *marketplace* o *e-commerce*, tales como Uber, Rappi, Despegar, y, en general, cualquier plataforma que habilite transacciones entre vendedores y compradores (Croll & Yoskovitz, 2013).

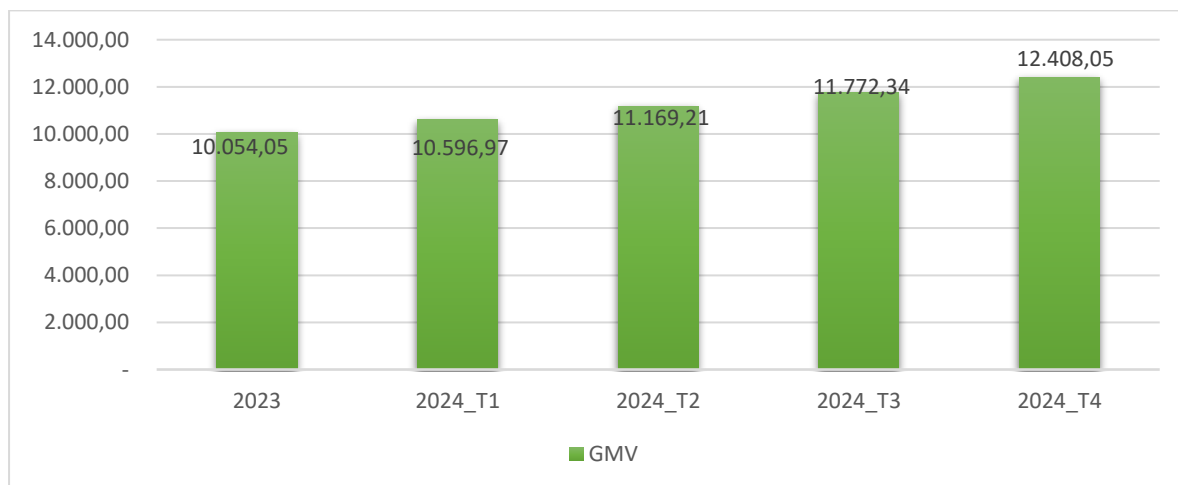
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$GMV = \text{cantidad de bienes o servicios vendidos} \times \text{precio de venta unitario}$$

El cálculo de la métrica GMV se presenta a continuación en la figura 8.

#### Figura 8

*Métrica gross merchandise value (GMV) para la startup CargaYa en el período 2023-2024\_T4*



Esta métrica le permite a CargaYa ver que sus estrategias para indicar el valor de la venta de sus servicios, sin tener en cuenta tarifas, impuestos y demás descuentos que se les aplique del uso de la plataforma son buenas, ya que permiten que en cada período se vea un crecimiento positivo de sus ventas.

- El *total addressable market* (**TAM**), o mercado total disponible, sirve para analizar qué tan grande es una oportunidad de negocio; es decir, el mercado potencial total. El TAM permite medir la demanda general de los productos o servicios que brinda una empresa.

Para una *startup*, el TAM, junto con el SAM y SOM, son temas de conversación al momento de buscar la forma de levantar capital. Esta le permite al inversor tener una buena visión de cuál será el potencial de crecimiento aproximado de la *startup*. Si el tamaño del mercado al que se dirige es demasiado pequeño, puede que no sea tan interesante (Croll & Yoskovitz, 2013).

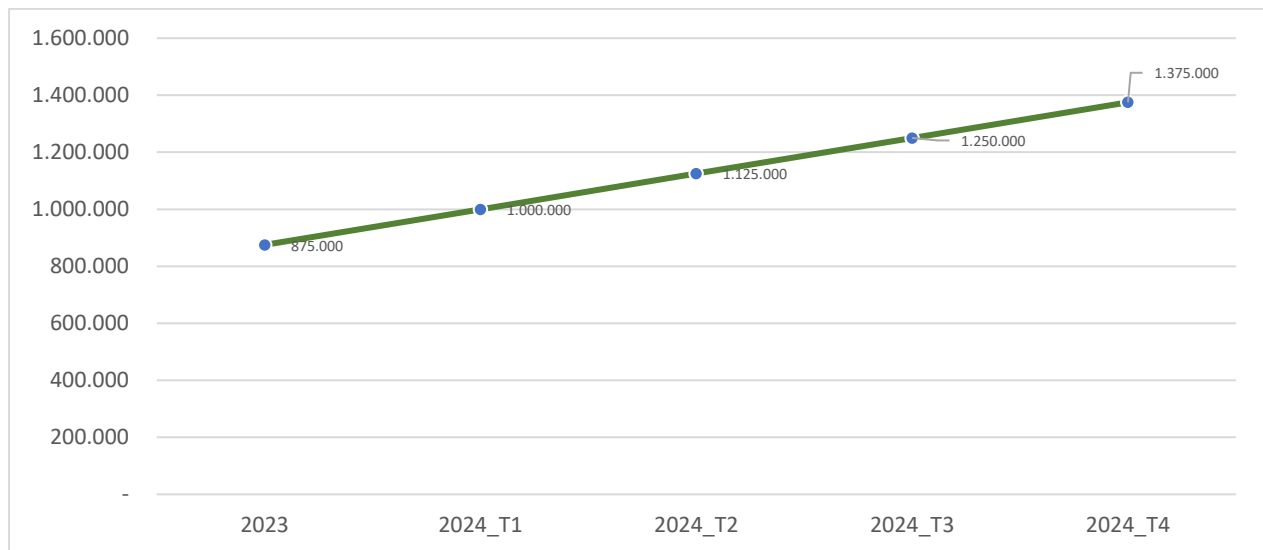
La fórmula para calcular esta métrica es la siguiente:

$$TAM = \text{número de clientes potenciales} \times \text{precio promedio}$$

El cálculo de la métrica TAM se presenta a continuación en la figura 9.

## Figura 9

Métrica total addressable market (TAM) para la startup CargaYa en el periodo 2023-2024\_T4



De acuerdo con el resultado de la gráfica, observamos que CargaYa tiene una gran demanda del mercado total de sus servicios, y es lo que permite seguir calculando la cantidad máxima de ingresos que la *startup* puede generar en el mercado de logística-transporte.

### 2.4.3.5. Validación de la metodología *due diligence* en los apartados financieros y ronda de financiación

Teniendo en cuenta las necesidades de financiación y las condiciones del mercado en el ecosistema de *venture capital*, ¿cuáles considera que son los hitos en los que debe estar enmarcada la *startup* para acceder a financiación? (Bizkaia, 2021).

El acceso a financiación de *venture capital* suele estar vinculado a los hitos y logros que una *startup* puede demostrar. Estos hitos no son necesariamente lineales y pueden variar según la industria y el tipo de *startup*; además, los inversores de *venture capital* pueden tener criterios específicos según

su enfoque de inversión. Es importante adaptarse a las circunstancias del mercado y estar preparado para ajustar la estrategia según sea necesario.

Se debe tener en cuenta que, para las *startups*, la disponibilidad de información histórica puede ser limitada, y que la evaluación se centra a menudo en la visión, el equipo fundador y el potencial de crecimiento; además, la propiedad intelectual y la tecnología suelen ser áreas críticas de enfoque debido a la naturaleza innovadora de muchas *startups*. La *due diligence* en este contexto busca evaluar no sólo el estado actual de la empresa, sino también su potencial futuro y su capacidad para cumplir con las expectativas de los inversores o socios potenciales.

La *due diligence* es un proceso de inspección exhaustivo que se produce cuando un capitalista desea adquirir o invertir en una *startup*, donde el potencial inversionista revisará varios aspectos del negocio durante este proceso, para asegurarse de que sea una buena inversión. La debida diligencia generalmente implica revisar los estados financieros, los documentos legales, la propiedad intelectual, los contratos con los clientes y los acuerdos con los empleados de la empresa.

La *due diligence* busca identificar cualquier riesgo o problema que pueda afectar la inversión o adquisición. Este proceso es fundamental para cualquier *startup* que busque financiación externa o que esté considerando una fusión (ver anexo 1 *due diligence*).

#### 2.4.4. **Evaluar la posición financiera de la compañía de cara al levantamiento de capital a través de venture capital siguiendo la metodología *due diligence***

- **Información financiera**

- Flujo de efectivo mensual de los últimos tres años.
- Balance general mensual de los últimos tres años.
- Estado de resultados de los últimos tres años.
- Proyecciones financieras mensuales a cinco años.
- Valuación y explicación de los Estados Financieros.
- Estados de cuenta bancarios de los últimos 12 meses.

- **Ronda de financiamiento**

- Hoja de términos de la inversión.
- Instrumento de inversión.
- Desglose de uso de la inversión.
- Información del líder de la ronda.
- Cartas de intención, memorandos o compromisos referentes a la presente ronda de financiamiento.

*Nota.* En este proceso, es importante para la *startup* que la información sea verídica; es decir, la información que se vaya a presentar debe estar ordenada, y debe ser confiable, que refleje la realidad de la *startup*, y tener un buen asesor experto en el tema de estas negociaciones (Startupeable, s. f.; De Francesco, 2023).

#### 2.4.4.1. Estructure la mejor forma de levantamiento de capital para este tipo de *startup*

Existen varios tipos de financiación, y cada uno depende de la etapa en que se encuentra la *startup*.

- **Financiación del propio emprendedor.** Es la primera fuente de financiación que tiene el emprendedor para iniciar su idea de negocio, y de esta manera poder crear los productos o servicios para el mercado al que quiere ingresar. La persona ejecuta el máximo de actividades, disminuyendo sus costos al desarrollar por sí mismo dichas actividades. Esto les demuestra a los futuros inversionistas el compromiso que tiene el emprendedor con el proyecto (Kawasaki, 2016).

- **Financiación de las 3F (*family, friends and fools*).** Este concepto muestra cómo los inversionistas más cercanos a los emprendedores les facilitan los recursos de dinero a las *startups*, y así poder financiar sus ideas innovadoras, y en compensación obtienen el retorno de su dinero con una ganancia. Estos recursos, en la mayoría de los casos no son montos muy altos, son aportes acordes al bolsillo de los inversionistas (Cerem, 2022).

- **Financiación de los *business angels*.** Conocidos en el medio como inversores de proximidad, o ángeles inversionistas, están conformados por un equipo de inversionistas profesionales. Estas personas no sólo buscan invertir su capital en una oportunidad de negocio, sino que además quieren apoyar a la *startup* con su conocimiento en la gestión administrativa de las diversas áreas de la empresa, ayudándola a avanzar en sus etapas y a evolucionar en el proyecto. Asimismo, estos inversionistas buscan *startups* con tecnologías innovadoras o con novedosos modelos de negocio, porque saben que al final obtendrán altos retornos de la inversión (Huang y otros, 2023).

- **Financiación de *crowdfunding*.** Se basa en pequeñas contribuciones de dinero de un grupo de personas, las cuales se realizan de diferentes formas: el altruista, que no espera nada a

cambio por su aporte; el que espera un producto o servicio a cambio, y, por último, el inversor que espera una parte de participación de la empresa nueva. Esta última opción es la que más usan los emprendedores que buscan financiación para lanzar sus productos o servicios al mercado (Fonticiella, 2020).

- **Financiación de los fondos de capital riesgo.** Son operaciones de tipo financiero que se realizan a través de una sociedad de capital de riesgo. El objetivo principal de estas sociedades es invertir un capital en empresas emergentes que están iniciando sus operaciones y que tienen un alto potencial, pero con un grado alto de riesgo. Los inversionistas buscan un rápido crecimiento de la *startup*, porque saben que van a obtener una alta rentabilidad de la inversión (Fonticiella, 2020).

- **Financiación *crowdsourcing*.** Es el método por el cual la organización hace una convocatoria para seleccionar a los candidatos más apropiados para la solución de problemas internos de la empresa, tales como: la mejora de la producción, el aumento de las ventas o la innovación de los productos o servicios, entre otras variables (Cerem, 2022).

- **Financiación *factoring*.** Este método consiste en que las *startups* cedan sus créditos comerciales (letras, pagarés, recibos, facturas, etc.) a favor de entidades bancarias o compañías financieras especializadas, para que estas se encarguen de la gestión de la operación de cobranza y, además, asuman los riesgos de operación a cambio de los intereses o comisiones, acorde al tiempo de vencimiento de estos créditos comerciales (Cerem, 2022).

- ***Equity* (acciones).** En el contexto de las *startups*, el *equity* se refiere al porcentaje de propiedad que los *founders*, empleados o inversionistas tienen de la compañía. Para los inversionistas de *startups*, el *equity* es el porcentaje de acciones de la compañía que una *startup* está dispuesta a vender a los inversionistas a cambio de un monto específico de dinero, en una ronda

de inversión. A medida que la *startup* progresa y genera más evidencia de su potencial de éxito, usualmente los inversionistas están dispuestos a pagar un mayor *precio por acción* en las siguientes rondas de inversión (Startupeable, s. f.).

- **Nota convertible.** Una nota convertible es un instrumento para levantar capital que puede entenderse como una deuda contraída entre la *startup* y el inversionista. Al vencimiento de este documento, el inversionista puede pedirle a la empresa el pago de esta en efectivo o en acciones. Las notas convertibles son utilizadas por las *startups* en sus primeras rondas de financiamiento, como capital semilla. Esto se debe a que formalizan inversiones pequeñas de manera sencilla, evitando la negociación de condiciones específicas tales como la valoración de la *startup* o los derechos especiales a los inversionistas. La principal desventaja de la nota convertible es que suele estar sujeta a las leyes del país de origen de la *startup* (Startupeable, s. f.).

- **Simple agreement for future equity (SAFE).** Es un documento legal creado por la aceleradora *Y Combinator* (YC, 2023). Mediante un SAFE, un inversionista puede invertir dinero en una compañía. A cambio de los fondos, el SAFE le otorga al inversionista el derecho a comprar acciones de la compañía en una ronda de inversión futura, sujeto a términos establecidos previamente en el SAFE. En la práctica, un SAFE funciona de manera similar a la deuda convertible, pero no es un instrumento de deuda (Startupeable, s. f.).

- **Deuda convertible para las empresas emergentes.** La deuda convertible es un tipo de deuda que le permite a una *startup* convertir la deuda en capital, lo que proporciona una serie de beneficios importantes. Un beneficio de la deuda convertible es que le permite a una nueva empresa recaudar más dinero del que podría conseguir con la deuda tradicional. Esto se debe a que el capital de un acuerdo de deuda convertible suele valer más que la deuda original; además, los términos de una deuda convertible se pueden adaptar para satisfacer las necesidades de la

*startup*. Esto significa que las condiciones pueden ser menos onerosas que las que ofrecen los préstamos tradicionales, lo que puede suponer una gran ventaja a la hora de obtener financiación (Fastercapital, 2023).

A continuación, en la tabla 10 se presenta un cuadro con las alternativas, una columna de selección y una columna de justificación de cada alternativa.

**Tabla 10**

*Alternativas para el levantamiento de capital a través de venture capital siguiendo la metodología due diligence*

Alternativa	Selección	Justificación
Financiación del propio emprendedor		
<b>Financiación</b> de las 3F ( <i>family, friends and fools</i> )		
Financiación de los <i>business angels</i>		
Financiación de <i>crowdfunding</i>		
Financiación de los fondos de capital riesgo		
Financiación <i>crowdsourcing</i>		
Financiación <i>factoring</i>		
<b>Equity</b> (acciones)		
Nota convertible:		
<i>Simple agreement for future equity</i> (SAFE)		
Deuda convertible para las empresas emergentes		

#### **2.4.5. Presentación del caso**

- **Quince minutos por grupo.** Se propone que los estudiantes efectúen la presentación del caso, en grupos de tres integrantes en pregrado, y dos estudiantes en posgrado, en espacios de máximo 15 minutos, incluyendo tiempos para preguntas por parte de otros estudiantes y del profesor. La presentación del caso debe abordar las preguntas de discusión y los elementos considerados por los estudiantes para llegar a las respuestas planteadas por ellos.

#### **2.4.6. Plenaria de conclusión**

- **Veinte minutos.** En esta plenaria se pretende generar discusión y consenso sobre la ruta de acción del caso. La intervención de los participantes puede ser individual, y se podrá elegir un relator que ofrecerá la conclusión general del caso.

## ANEXOS

### ANEXO 1. METODOLOGÍA *DUE DILIGENCE*

El presente documento es el resultado de una profunda investigación y comparación de diversos documentos utilizados por fondos de capital, y cuenta con la capacidad de adaptarse a cualquier país de Latinoamérica, con su respectiva tropicalización acorde a las leyes nacionales, estatales y locales.

		Estatus	Comentarios
<b>1. Información general</b>			
1.1	En un archivo de texto tener muy claro		
	a) Descripción del escenario soñado para la empresa en 5 años.		
	b) ¿Dónde se ve el equipo fundador en 5 años?		
	c) 3 retos principales que enfrenta la empresa.		
	d) Descripción corta de la posible estrategia de salida o salidas ya realizadas por startups similares		
	e) Redes sociales de la empresa.		
1.2	Pitch deck.		

#### Pitch deck<sup>4</sup>

		Estatus	Comentarios
<b>2. Producto, mercado y clientes</b>			
Demo del producto en vivo, el tiempo de proyecciones puede variar de acuerdo a la Startup			
2.1	Plan tecnológico para los siguientes 24 meses.		
2.2	Plan comercial para los siguientes 24 meses.		
2.3	Indicadores clave de desempeño a 24 meses.		
2.4	Descripción de tus modelos de ingresos (como funciona el negocio).		
2.5	Análisis de mercado y el porque es un buen momento para la empresa.		
2.6	Análisis de competencia y explicación de diferenciación.		
<u>Para B2B: Business-to-Business</u>			
2.7	Descripción del proceso de venta e integración (Incluye tiempos, personal y recursos necesarios).		
2.8	Lista 10 clientes más importantes activos (Nombre, web, adjuntar contrato en sección de contratos)		
2.9	Unit economics		
2.10	Políticas de venta y créditos		
<u>Para B2C: Business-to-Consumer</u>			
2.11	Descripción de tu funnel de descargas y conversión		
2.12	Histórico de descargas de lo últimos 3 años		
2.13	Unit economics		

#### Para B2B: (business-to-business)<sup>5</sup>

#### Unit economics<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Un *pitch deck* es una breve presentación en la que se da una visión general de un negocio a los inversores.

<sup>5</sup> B2B significa empresa a empresa, es un proceso para vender productos o servicios a otras empresas.

<sup>6</sup> *United economics* (economía unitaria), startups que trabajan con productos digitales.

## Para B2C: (business-to-consumer)<sup>7</sup>

		Estatus	Comentarios
<b>3. Información corporativa</b>			
3.1	Acta constitutiva de empresa con su debido registro público de comercio (mercantil) o entidad gubernamental necesaria.		
3.2	Actas de asamblea con registro público de comercio.		
3.3	Documentación de poderes otorgados con su respectivo registro público de comercio (mercantil)		
3.4	Minutas de las juntas de consejo o cualquier otro comité directivo.		
3.5	Minutas de juntas con inversionistas de la empresa		
3.6	Lista de subsidiarias		

		Estatus	Comentarios
<b>4. Capitalización</b>			
4.1	Cap table. (Inversionistas actuales, pool option, instrumentos de inversión, etc.)		
4.2	Documentos de que respaldan las inversiones ya realizadas en la empresa, así como sus anexos.		
4.3	Planes de opciones a miembros del equipo y/o consejeros ejercidos y/o por ejercer.		
4.4	Acuerdos de préstamos y créditos de la empresa o hacia la empresa.		

		Estatus	Comentarios
<b>5. Información financiera</b>			
En el mismo excel			
5.1	Flujo de efectivo mensual de los últimos 3 años.		
5.2	Balance general mensual de los últimos 3 años.		
5.3	Estado de resultados de los últimos 3 años.		
5.4	Proyecciones financieras mensuales a 5 años.		
5.5	Valuación y explicación de la misma.		
5.6	Estados de cuenta bancarios de los últimos 12 meses.		

		Estatus	Comentarios
<b>6. Propiedad intelectual y registros.</b>			
6.1	Detalle de patentes en proceso y culminadas, así como sus anexos.		
6.2	Detalle de registros de marcas en proceso y culminadas, así como sus anexos.		
6.3	Derechos de autor en proceso y culminados, así como sus		
6.4	Modelos de utilidad proceso y culminados, así como sus a		
6.5	Estrategia de protección de propiedad intelectual.		
6.6	Documentos de transferencias de propiedad intelectual relacionados con la empresa, fundadores, directores, empleados, proveedores, consultores, etc.		

		Estatus	Comentarios
<b>7. Empleados, administración y consultores.</b>			
7.1	Organigrama actual y con personal proyectado, considerando personal interno y externo		
7.2	Lista de directores, consejeros y miembros clave de la empresa describiendo su rol, experiencia y URL de LinkedIn. Describir Contratos o acuerdos entre la empresa y cualquiera de sus directores, empleados, mentores, consultores y advisors. Incluidos		
7.3	acuerdos de empleo, acuerdos de consultoría, acuerdos de compensación diferida, planes de pensión, planes de retiro, incentivos, acuerdos de indemnización y cualquier préstamo o garantía.		
7.4	Acuerdos que involucren a la empresa donde alguno de los empleados, directores, consultores tenga un interés material directo o indirecto (por ejemplo, a través de un familiar o afiliado comercial).		
7.5	Contratos de trabajo colectivos (en su caso).		
7.6	Alta de la empresa ante el instituto de Seguridad Social de su país.		
7.7	Opinión de cumplimiento Instituto de Seguridad Social de su país.		

<sup>7</sup> B2C significa empresa a consumidor, es un proceso para vender productos directamente a los consumidores.

8. Legal, impuestos y fiscal.		Estatus	Comentarios
8.1	Rut actualizada y/o identificación fiscal tributaria		
8.2	Estado de cuenta de las obligaciones fiscales (Acreditación que la empresa está al corriente de sus impuestos).		
8.3	Registro Nacional de Inversiones Extranjeras o documento que acredite que la empresa está en regla para recibir inversión de extranjeros.		
8.4	Declaración fiscal de los últimos 5 años (Declaración de Renta y demás impuestos a cargo).		
8.5	Citaciones o notificaciones recibidas por el entidades legales o fiscales correspondientes		
8.6	Permisos, licencias o documentos similares que resulten relevantes para la operación de la empresa.		
8.7	Requerimientos de entes de control, documentación de auditorías, investigaciones, penalidades, etc.		
8.8	Disputas y demandas.		

9. Acuerdos y contratos.		Estatus	Comentarios
9.1	Contratos con clientes o términos y condiciones.		
9.2	Contratos con distribuidores o revendedores.		
9.3	Contratos de prestación de servicios (proveedores de cualquier tipo).		
9.4	Contrato de arrendamiento.		
9.5	Contratos de alianzas en general.		
9.6	Cartas de intención de compra		
9.7	Seguros y Fianzas vigentes.		
9.8	Títulos de crédito.		

10 Ronda de financiamiento.		Estatus	Comentarios
10.1	Hoja de terminos de la inversión.		
10.2	Instrumento de inversión.		
10.3	Desgloce de uso de la inversión.		
10.4	Información del líder de la ronda.		
10.5	Cartas de intención, memorandos o compromisos referentes a la presente ronda de financiamiento.		

## GLOSARIO

**Aceleradoras de empresas:** “Una institución que se dedica a impulsar una startup que se encuentra en su fase inicial durante unos meses. Su objetivo es acelerar el ciclo de vida de las empresas jóvenes e innovadoras, comprimiendo el valor de años de aprendizaje práctico entre uno y tres meses” (Martínez, 2022, p. 9).

**Capital de riesgo:** “Es una actividad desarrollada por entidades que se basa en la aportación de recursos financieros de forma temporal a cambio de una participación de las startups no cotizadas con un alto potencial de crecimiento” (Martín, 2021, citada por Martínez, 2022, p. 28).

**Early stage:** “Empieza a crecer y obtener los primeros beneficios. Ya tiene su producto o servicio en el mercado y tiene clientes. El negocio da frutos, pero se suele necesitar de un nuevo impulso financiero para hacer frente a esta nueva fase” (La Guardia Creativa, 2018, párrs. 9-10).

**Ecosistema de emprendimiento:** “Es la convergencia de todos los actores involucrados en los procesos de emprendimiento donde se fomenta la innovación, la creación y el desarrollo de nuevas startups” (Infoautónomos, 2023, párr. 4).

**Emprendedor:** “Es alguien que desarrolla una empresa en torno a una innovación. Es decir, gestiona el negocio y asume el riesgo que conlleva tener o no éxito” (Bello, 2022, párr. 1).

**Emprendimiento:** “La actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades, el emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito

empresarial en virtud de su relación con la creación de empresas, nuevos productos e innovación de los mismos” (García y otros, 2015, citados por Martínez, 2022, p. 2).

**Exit:** “Después, se presenta el planteamiento de venta o la entrada a cotizar en bolsa para completar un desarrollo empresarial del proyecto” (La Guardia Creativa, 2018, párr. 14).

**Expansion stage:** “Es el momento más delicado. Llega la hora de expandir el negocio y hacerse fuertes. El riesgo es mayor, pero el beneficio también. Hay que diseñar una estrategia clara y medida. La financiación externa es esencial en esta etapa” (La Guardia Creativa).

**Financiación:** “El proceso por el cual una persona o empresa capta fondos. Así, dicho recursos podrán ser utilizados para solventar la adquisición de bienes o servicios, o para desarrollar distintos tipos de inversiones” (La Guardia Creativa).

**Growth stage:** “La empresa está más o menos consolidada en el sector y ya obtiene unos beneficios estables. Busca crecer y ganar cuota de mercado. En este momento, mejora sus productos y servicios para hacer frente a la competencia” (La Guardia Creativa, 2018, párrs. 12-13).

**Incubadoras:** la incubación de empresas emergentes es un proceso en el cual un grupo empresarial ayudan a los emprendedores que están iniciando con una idea innovadora a desarrollar sus negocios, con objetivo de acelerar su crecimiento, proporcionando una variedad de recursos entre los que se encuentran los financieros, servicios de talento humano, sitio web, mercadeo, espacio físico, equipo logístico, tecnológico, etc. (NBIA, 2007 citado por Martínez, 2022, p. 10).

La Comisión Europea (2022) citada por Martínez (2022) la define como “Una organización que acelera y sistematiza el proceso de creación de empresas exitosas proporcionándoles una gama completa e integrada de apoyo, que incluye: espacio de incubadora, servicios de apoyo empresarial y oportunidades de agrupación y creación de redes” (p. 10).

**Innovación:** “La idea del progreso, la búsqueda de nuevos métodos, a través de los conocimientos que lo anteceden, con el fin de mejorar algo ya existente, dar una solución a un problema o facilitar una actividad. (...) Según Peter Drucker (1985) la innovación es la herramienta específica de los emprendedores, el medio por el cual explotan una oportunidad para un negocio o servicio diferente (Martínez, 2022, p. 2).

Schumpeter (1978) citado por Martínez Conesa (2022), indica que la innovación es el resultado de la combinación de cinco componentes:

- 1) Nuevos métodos de producción o comercialización
- 2) Nuevas fuentes de materias primas
- 3) Creación o destrucción de monopolios
- 4) Apertura a nuevos mercados
- 5) Nuevos bienes

**Inversionista:** “Aquella persona natural o jurídica que compromete parte o todo su capital a la adquisición de títulos financieros. Esto, con el objeto de obtener ganancias” (De Toro, 2022).

***Seed stage:*** “Es la etapa inicial en la que se concibe cual será el negocio, producto o servicio a desarrollar. Es cuando se pone en marcha el proyecto y se diseña esa primera idea de negocio que se va a abordar” (La Guardia Creativa, 2018, párr. 7).

***Startup:*** “Es una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento” (Santander, 2022).

***Venture capital:*** “La aportación de capital en una startup que se encuentra en su etapa inicial o en desarrollo temprano” (Martínez, 2022, p. 29).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBVA Research (2023). [www.bbva.com](https://www.bbva.com/es/analisis/perspectivas-macro-colombia-2023). Obtenido en febrero de 2023, de [https://www.bbva.com/es/analisis/perspectivas-macro-Colombia-2023](https://www.bbva.com/es/analisis/perspectivas-macro-colombia-2023)
- Bello, E. (9 de junio, 2022). ¿Qué es un emprendedor? Tipos y características. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-emprendedor-creacion-empresas/#comments>
- BizKaia (septiembre, 2021). *Ronda de financiación: ¿Está preparada mi startup?* <https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2021/09/Guia-Beaz-Finanzas-ES.pdf>
- Caparroso, J. (1 de diciembre, 2023). Las 10 startups que se unen al portafolio de Rockstart Latinoamérica. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2023/12/01/emprendedores/las-10-startups-que-se-unen-al-portafolio-de-rockstart-latinoamerica>
- Caparroso, J. (25 de febrero, 2022). Cómo Rockstart está impulsando decenas de startups que están despegando. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2022/02/25/emprendedores/como-rockstart-esta-impulsando-decenas-de-startups-que-estan-despegando>
- CargaYa (s. f.). *Somos la fintech de triple impacto*. <https://cargaya.com/>
- Cerem (22 de noviembre, 2022). *¿Cuáles son los modelos de financiación de las startups?* <https://www.cerem.es/blog/cuales-son-los-modelos-de-financiacion-de-las-startup>
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly Media.
- De Francesco, G. (2 de septiembre, 2023). Due diligence para startups. *Startuplinks*. <https://startuplinks.world/video-contenido/due-diligence-para-startups>
- De Toro Velázquez, F. C. (2022). *Rondas de inversión: método para financiar el crecimiento de*

*tu startup*. Ibukdsdepapel.

Dobaño, R. (4 de agosto, 2023). Burn Rate: qué es y su importancia. *Quipu*.

<https://getquipu.com/blog/que-es-el-burn-rate-y-por-que-es-tan-importante/>

FasterCapital (22 de diciembre, 2023). *Deuda convertible para startups*.

<https://fastercapital.com/es/contenido/Deuda-convertible-para-startups.html>

Fonticiella Hernández, B. (2020). *La protección del inversor minorista en el panorama Fintech*.

*Crowdfunding. Criptomonedas. Initial Coin Offerings. (ICO)*. Dykinson.

García Lirios, C., Carreón Guillén, J., Hernández Valdés, J., MendozaAlboreida, D., Mejía Rubio,

S., Quintana Alonso, L. D. (2015). Emprendimiento digital: estudio de caso con

universitarios de comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de México –

UAEM. *Visión Gerencial*, 2, 287-300.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899003>

Huang, X., Ivković, Z., Jiang, J. X., & Wang, I. Y. (2023). Angel investment and first impressions.

*Journal of Financial Economics*, 149(2), 161-178.

<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.05.001>

Infoautónomos (11 de agosto, 2022). *Qué es un ecosistema emprendedor y qué lo caracteriza*.

<https://www.infoautonomos.com/blog/que-es-un-ecosistema-emprendedor-y-que-lo->

[caracteriza/](https://www.infoautonomos.com/blog/que-es-un-ecosistema-emprendedor-y-que-lo-caracteriza/)

Kawasaki, G. (2016). *El arte de empezar 2.0: La guía definitiva para empezar cualquier negocio*

*en un mundo 2.0* (I. Murillo Fort, trad.). Paidós.

La Guardia Creativa (12 de julio, 2018). *¿Qué es una Startup? Concepto de Startup y las*

*principales fases de su desarrollo*. <https://coworkingenalcorcon.es/que-es-una-startup-y->

[fases/](https://coworkingenalcorcon.es/que-es-una-startup-y-fases/)

Liftit (s. f.). *Nuestro trabajo es que siempre tengas carga*. <https://www.soylifter.com/>

Martín, S. (20 de julio, 2021). El venture capital supera todos los máximos registrados. Se mantiene la actividad inversora que ha caracterizado los últimos ejercicios. *Nota de prensa*. Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión (ASCRI). <https://www.webcapitalriesgo.com/ascr-estimacion-vcpe-en-espana-2021s1-el-vc-supera-todos-los-maximos-registrados-se-mantiene-actividad-inversora-ultimos-ejercicios/>

Martínez Conesa, J. (2022). *Fuentes de financiación para startups adaptadas al perfil del emprendedor* [trabajo fin de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10317/11201>

Rockstart (s. f.). *Invertimos y apoyamos a los mejores emprendedores de Latino América*. <https://contenido.rockstart.com/convocatoria-rockstart-latam>

Rockstart (3 de diciembre, 2023). *CargaYa se unió al último grupo de aceleradora Rockstar Latinoamérica*. <https://logisticapress.com/cargaya-se-unio-al-ultimo-grupo-de-aceleradora-rockstar-latinoamerica/>

Santander (s. f.). *¿Qué es el Confirming?* <https://www.bancosantander.es/glosario/confirming>

Santander (21 de abril, 2022). *¿Qué es una “startup”?* <https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup>

Startupeable (s. f.). *Equity*. <https://startupeable.com/glosario/equity/>

Y Combinator – YC (2023). *Apply to Y Combinator*. <https://www.ycombinator.com/apply>