FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FINTECH DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA PARA EL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

CRHISTIAN DAVID BOGOTÁ RESTREPO

SEBASTIÁN DE JESÚS CIRO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

MEDELLÍN

2023

Información PRIVADA

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FINTECH DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA PARA EL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

CRHISTIAN DAVID BOGOTÁ RESTREPO

SEBASTIÁN DE JESÚS CIRO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR TEMÁTICO: FRANCISCO JAVIER SALAZAR GÓMEZ

MGP - MBA

ASESORA METODOLÓGICA: BEATRIZ AMPARO URIBE DE CORREA

MSC

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

MEDELLÍN

2023

Información PRIVADA

Contenido

1. Introducción 10

2. Contexto Del Mercado y Oportunidad De Negocio 12

3. Objetivos 18

3.1. Objetivo General 18

3.2. Objetivos Específicos 18

4. Marco Conceptual 19

5. Marco Metodológico 22

6. Factibilidad Para La Creación De Una Fintech De Administración De Cartera Para El Sector Asegurador En Colombia 25

6.1. Estudio del Entorno y Sector 25

6.1.1. Político 25

6.1.2. Económico 27

6.1.3. Social 31

6.1.4. Tecnológico 33

6.1.5. Ecológico 33

6.1.6. Legal 34

6.2. Estudio de Mercado 35

6.2.1. Producto 36

6.2.2. Precio 38

Información PRIVADA

6.2.3. Plaza 40

6.2.4. Promoción 44

6.3. Estudio Técnico 50

6.3.1. Localización 51

6.3.2. Tamaño 54

6.3.3. Ingeniería 55

6.4. Estudio Administrativo 64

6.4.1. Organigrama 64

6.4.2. Cargos y Perfiles 65

6.5. Estudio Legal 70

6.5.1. Constitución de la Sociedad 71

6.5.2. Normas Inherentes al Objeto del Trabajo 75

6.6. Evaluación Financiera 82

6.6.1. Presupuestos 82

6.6.2. Costo de Capital – TIO 90

6.6.3. Estado de Resultados y Flujo de Caja 90

6.6.4. Criterios de Evaluación Financiera 93

6.6.5. Escenarios 94

7. Conclusiones 98

8. Referencias 100

Información PRIVADA

Anexo 1 Formulario Encuestas 104

Lista de Figuras

Figura 1 Percent Change From Previous Year 28

Figura 2 Real GDP Growth at Market Prices in Percent 29

Figura 3 Inflación Estimada de Precios Promedio al Consumidor 30

Figura 4 Indicador de acceso y uso a productos financieros 31

Figura 5 Indicador de acceso y uso a productos financieros por grupos de edad 32

Figura 6 Análisis PESTEL 35

Figura 7 Actividad de Cobranza 37

Figura 8 Resultado Cobrar Cartera 37

Figura 9 Resultado Administrar Cartera 37

Figura 10 Resultado Precios 39

Figura 11 Histórico Primas Emitidas 41

Figura 12 Crecimiento PIB Actividades Financieras y Seguros 43

Figura 13 Integrar Intermediario en Cobro 45

Figura 14 Aspectos relevantes proceso cobro 45

Figura 15 Factor más relevante administrar cartera 46

Figura 16 Beneficios del servicio 47

Figura 17 Funnel de Conversión 49

Figura 18 Mapa Departamento Cundinamarca Colombia 51

Figura 19 Mapa Departamento Cundinamarca Colombia 52

Figura 20 Fintech AIC (Administración Integral de Cartera) 53

Información PRIVADA

Figura 21 Ubicación Geográfica Fintech AIC 54

Figura 22 Planos Oficina Principal Fintech AIC 54

Figura 23 Arquitectura de datos Microsoft Azure 56

Figura 24 Arquitectura de alto nivel Software Adminfo 58

Figura 25 Diagrama de Flujo – Prestación del Servicio 60

Figura 26 Proceso Facturación 61

Figura *27* Actualización y Mantenimiento del Sistema 62

Figura 28 Control de Calidad del Servicio 63

Figura 29 Organigrama FINTECH AIC 64

Lista de Tablas

Tabla 1 Población Objetivo – cifras en pesos COP 38

Tabla 2 Rangos de precios por tipo de empresa 40

Tabla 3 Fijación precio – cifras en pesos COP 40

Tabla 4 Proyección número de empresas del sector por clasificación 43

Tabla 5 Proyección Ingresos por empresa horizonte 5 años 44

Tabla 6 Costo anual WEBSITE 48

Tabla 7 Costo mensual campaña digital 48

Tabla 8 Inversión Muebles y Enseres 55

Tabla 9 Inversión en Set Up Software Adminfo 59

Tabla 10 Descripción Cargos y Perfiles 67

Tabla 11 Costo Total Mensual - Cifras en pesos COP 68

Tabla 12 Costo Total de Nómina - Cifras en pesos COP 69

Información PRIVADA

Tabla 13 Gastos prestadores de servicios 69

Tabla 14 Gastos Generales..... 70

Tabla 15 Gastos Registro Mercantil a 5 años 74

Tabla 16 Ingresos Proyectados – cifras en pesos COP 83

Tabla 17 Costos Laborales Cifras en Pesos COP 83

Tabla 18 Costos por Licencias Software - Cifras en Pesos COP..... 84

Tabla 19 Gastos por Honorarios - Cifras en Pesos COP..... 84

Tabla 20 Gasto por Servicios – Cifras en Pesos COP..... 85

Tabla 21 Gastos de Viaje - Cifras en Pesos COP 85

Tabla 22 Gastos Arriendos, Seguros, Legales - Cifras en Pesos COP..... 86

Tabla 23 Gastos Arriendos, Seguros, Legales - Cifras en Pesos COP 86

Tabla 24 Inversión Inicial Muebles y Enseres 87

Tabla 25 Inversión Inicial Software Adminfo 87

Tabla 26 Depreciaciones y Provisiones - Cifras en Pesos COP 88

Tabla 27 Tabla de Amortización Crédito Bancario 89

Tabla 28 Proyección Estado de Resultados Integral - Cifras en millones de pesos COP..... 91

Tabla 29 Proyección Flujo de Caja - Cifras en millones de pesos COP 92

Tabla 30 Cálculo Valor Presente Neto - Cifras en Pesos COP 93

Tabla 31 Cálculo Tasa Interna de Retorno - Cifras en Pesos COP..... 94

Tabla 32 Escenario Pesimista - Flujo de Caja..... 95

Tabla 33 Escenario Optimista - Flujo de Caja 97

Información PRIVADA

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el objetivo de evaluar la factibilidad de la creación de una *FINTECH* de administración de cartera para el sector asegurador en Colombia. Esta idea surgió dado que la industria financiera ha experimentado un cambio significativo en los últimos años debido a la creciente penetración de tecnología financiera, principalmente las *FINTECH*. La administración de cartera basado en la tecnología presenta una prometedora oportunidad de negocio principalmente en el sector de los intermediarios de seguros, ya que se ha detectado una falta de organización y profesionalismo en la gestión de los cobros. La *FINTECH* de administración de cartera puede ofrecer soluciones innovadoras y eficientes para mejorar los aspectos relevantes en este campo, algo que es de vital importancia para el sostenimiento económico futuro de las empresas del sector.

Este estudio de factibilidad se llevó a cabo bajo la metodología ONUDI, la cual proporciona un enfoque sistemático y riguroso en la gestión del trabajo, lo que aseguró que todas las actividades realizadas se siguieran de acuerdo con el plan y el objetivo definido.

Como conclusión, la creación de una *FINTECH* de administración de cartera para el sector asegurador en Colombia es viable, rentable y factible.

PALABRAS CLAVE

FINTECH, factibilidad, administración de cartera, sector asegurador, tecnología, cobranza.

ABSTRACT

The present research was carried out with the objective of evaluating the feasibility of creating a Fintech for a portfolio management for the insurance sector in Colombia. This idea arose since the financial industry has undergone a significant change in recent years due to the increasing penetration of financial technology, mainly FINTECH.

Despite of a lack of organization and professionalism collecting fees, portfolio management presents a promising business opportunity mainly in the insurance intermediary

Información PRIVADA

sector. The portfolio management FINTECH can offer innovative and efficient solutions to improve relevant aspects in this field, which has relevant importance for economic sustainability future of companies in the insurance sector.

This feasibility study was carried out under the UNIDO methodology, which provided a systematic and rigorous approach to work management. This ensured that all activities carried out were followed according to the plan and the defined objective.

In conclusion, the creation of a portfolio management FINTECH in the insurance sector in Colombia is viable, profitable, and feasible.

KEY WORDS

FINTECH, feasibility, portfolio management, insurance sector, technology, collection.

Información PRIVADA

1. Introducción

Las *FINTECH* son empresas de tecnología financiera que ofrecen servicios a través de medios digitales y se han convertido en una alternativa cada vez más popular en Colombia. Estas empresas utilizan tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la criptografía y la tecnología blockchain, entre otros, para ofrecer servicios financieros más rápidos, eficientes y accesibles.

En Colombia, las *FINTECH* han crecido significativamente en los últimos años, especialmente en áreas como préstamos, pagos móviles, inversiones, recaudos y asesoramiento financiero. Estas empresas han tenido un impacto en el sector bancario y asegurador tradicional, al brindar una competencia en el mercado más fuerte y alentar la innovación y la mejora en los servicios financieros. En particular, la mayoría de los intermediarios de seguros en Colombia administran su cartera de manera informal si se compara con el sector bancario, ya que estos manejan sus negocios con baja utilización de tecnologías y de forma tradicional. Adicionalmente, no cuentan con la experiencia técnica necesaria para realizar un cobro exitoso de la cartera. Por tanto, se identificó una oportunidad de negocio interesante en este segmento de mercado, dado que se cuenta con más de 22.000 intermediarios de seguros entre personas naturales y personas jurídicas en Colombia, a los cuales se les puede prestar este servicio de administración y gestión de la cartera, lo que les permite disponer de un mayor flujo de caja a través de un recaudo eficiente y eficaz.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo fue evaluar la factibilidad de la creación de una Fintech de administración de cartera para el sector asegurador en Colombia, para lo cual se siguió como metodología lo que propone la ONUDI en términos de los siete estudios técnicos que son: El estudio del entorno y sector, estudio del mercado, estudio técnico, estudio administrativo y el estudio legal.

Después de finalizado el estudio se puede afirmar que la creación de una FINTECH de administración de cartera en el sector asegurador en Colombia es una opción viable desde el punto de vista económico y del sector, dado que las proyecciones financieras indican que el negocio puede generar un retorno de inversión atractivo y sostenible a largo plazo, teniendo en cuenta que estará en un mercado en crecimiento y en constante evolución.

Información PRIVADA

A continuación, el lector encontrará la situación de contexto que permitió identificar la oportunidad de negocio para el cual se hizo el estudio de factibilidad. Luego, una descripción de los conceptos claves que son pertinentes para el estudio de factibilidad. Posteriormente, el proceso metodológico que se siguió para conseguir los datos, y finalmente, se encuentra el estudio de factibilidad propiamente dicho con los siete análisis que eran necesarios para el desarrollo del trabajo, las conclusiones y la bibliografía.

Información PRIVADA

2. Contexto Del Mercado y Oportunidad De Negocio

Lo que se conoce hoy como Fintech que por sus siglas en inglés no es más que la unión de dos palabras Fin “Financial” y Tech “Technology”. Tiene sus bases desde hace unos 150 años con la invención de la cinta Ticker, el medio electrónico digital más antiguo utilizado para la transmisión de los precios de las acciones a través del telégrafo creado por el célebre Edward Callahan (Bancomext, 2020), donde hasta los años 2007 y 2008 surgieron las primeras Startups debido a la crisis financiera global, y que son finalmente un modelo negocio con un crecimiento exponencial y significativo durante la última década.

La evolución de las Fintech en el mundo se podría dimensionar en tres grandes épocas e hitos a lo largo de la historia: Fintech 1.0 (1866 a 1987) donde se transita de lo análogo a lo digital; Fintech 2.0 (1988 a 2008) o desarrollo de los servicios financieros digitales tradicionales; y, Fintech 3.0 (2009 a hoy) como la democratización digital de los servicios financieros (Bancomext, 2020).

Fintech 1.0 (1866 a 1987)

Durante esta era se presentaron las primeras interacciones entre la tecnología y las finanzas iniciando a través de la aparición del telégrafo, los ferrocarriles y barcos de vapor que dieron la pauta para el intercambio de información financiera traspasando fronteras. Hitos significativos como la construcción de la primera gran nave a vapor, el barco Transatlántico en 1866 y la primera red de cables de transferencia de fondos de la reserva Federal en Estados Unidos conocido como Fedwire en el año 1918 con tecnologías como el Telégrafo utilizando el código Morse. Durante la década de los años 50´s salieron a la luz las primeras tarjetas de crédito de las franquicias Diner´s Club y American Express que disminuían la presión de circulación de dinero en efectivo, ya en el año 1967 la compañía de servicios financieros Barclays Bank marcó una pauta sustancial para el periodo de las Fintech al introducir en el mercado el primer cajero electrónico en el mundo ubicado en Enfield, al norte de Londres. Posteriormente, en la década de los 70´s se establece la primera bolsa de valores del mundo NASDAQ que marcó del desarrollo del mercado de valores pasando del comercio de títulos físicos a negociación de papeles electrónicos y con tecnologías adaptadas para tal fin, así como la creación de la Sociedad para las Telecomunicaciones Interbancarias y Financieras Mundiales conocida por sus siglas como como SWIFT que permite realizar

transferencias de grandes cantidades de dinero entre instituciones financieras traspasando fronteras (Bancomext, 2020).

Fintech 2.0 (1988 a 2008)

1987 marcó un nuevo período de regulación para los riesgos de las interconexiones financieras transfronterizas y su intersección con la tecnología. Una de las imágenes icónicas de este período es el banquero de inversión utilizando un teléfono móvil (aparece por primera vez en los Estados Unidos en 1983), perfectamente ilustrado en la película de Oliver Stone "Wall Street" en 1987. Ese mismo año sucede el desplome de la bolsa conocido como el "Lunes Negro" (Black Monday), cuyo efecto en los mercados de todo el mundo demostró que estaban interconectados a través de la tecnología de una manera que no se había visto desde la crisis de 1929 (Bancomext, 2020).

Fintech 3.0 (2009 a hoy)

Durante el período de Fintech 2.0, la expectativa era que los proveedores de soluciones de banca electrónica fueran entidades financieras supervisadas. De hecho, el uso de la figura "banco" estaba restringido a empresas debidamente reguladas como instituciones financieras. Sin embargo, la era Fintech 3.0 ha demostrado que la provisión de servicios financieros va más allá de las instituciones financieras reguladas. El comienzo de esta nueva era de Fintech tiene sus orígenes en la crisis financiera global de 2008, que fue cuando surgieron nuevos jugadores en los mercados financieros. Las nuevas percepciones públicas, el control regulatorio, la demanda política y las condiciones económicas fueron algunos de los factores que permitieron dicha emersión (Bancomext, 2020).

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, el ecosistema *Fintech* en la región de América Latina ha crecido desde 2018 al 2022 más del 112%, siendo Brasil (31% del total), seguido de México (21%), Colombia (11%), Argentina (11%) y Chile (7%), siendo los países con mejor desempeño con respecto al número de plataformas.

En el marco positivo que se visualiza en América Latina, El diario La República señala que el sector *Fintech* en Colombia entre el 2020 y 2021, amplió las compañías y las descargas de

aplicaciones hasta un 80%. Asimismo, que, al cierre del 2022, se registró un aumento de 39% de las empresas del sector, pasando de 200 a 279, siendo los créditos, pagos, remesas y seguros, el mayor impacto en el análisis. De acuerdo con el estudio, las *Fintech* en Colombia siguen evolucionando y mostrando un buen rito de crecimiento años tras año lo que hace pensar que hay un panorama positivo para el año 2023.

Actualmente, el concepto de Ecosistema Fintech se ha consolidado en el sector de los servicios financieros, debido a la inclusión de diferentes alternativas que permiten atender las necesidades de los consumidores en materia de: crédito, inversiones, seguros, inmobiliarios, recaudo, entre otros, a través de la tecnología con procesos ágiles y amigables con el usuario.

En el sector de servicios financieros existe una amplia variedad de oferta desde los canales tradicionales como las oficinas físicas de bancos hasta empresas del sector cooperativo, asegurador, corredoras de inversiones y otras compañías de financiamiento que tienen la mayor participación en el mercado desde años atrás. Sin embargo, con el auge de la transformación digital y la aceleración de los procesos tecnológicos, producto de la pandemia COVID 19, obligó al mundo a realizar sus actividades y transacciones de manera digital por medio de dispositivos móviles, *Tablet* o *laptop*.

Problemas como las brechas de financiamiento, falta de inclusión financiera, tramitología, requisitos y documentación excesiva en conjunto con la utilización masiva de los teléfonos inteligentes, han dado vía a la creación de una industria que aplica las nuevas tecnologías a los servicios financieros. Ello ha permitido ofrecer a los consumidores soluciones diferenciales al momento de requerir estos servicios donde el usuario digital espera una interacción continúa con el proveedor del servicio vía *web* y redes sociales con disponibilidad 7/24 y acceso a todos los canales digitales para satisfacer las necesidades de actividades financieras y de inversión. Igualmente, esto le ha permitido a las *Startups Fintech* brindar sus servicios tanto para personas naturales como jurídicas por medio de un ecosistema compuesto por diferentes segmentos diseñados por FINNOVISTA (Compañía de innovación y construcción de *Startups* en América Latina y España) tales como: Préstamos, Pagos y Remesas, Crowdfunding, Identidad y Fraude, Tecnologías para Instituciones Financieras, Seguros, *Trading* y Mercado de Capitales, Gestión

Información PRIVADA

Patrimonial, Banca Digital, Gestión de Finanzas Personales y Gestión de Finanzas Empresariales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - FINNOVISTA, 2017).

Entre este último segmento se brindan servicios (subsegmentos) a personas jurídicas relacionados con contabilidad digital, facturación electrónica, inteligencia de negocios, cobranzas y otras soluciones tecnológicas de gestión financiera. Es así como estos servicios se convierten en pieza fundamental para el avance y transformación digital, principalmente de las empresas pequeñas y medianas en Colombia.

El subsegmento de cobranzas es uno de los servicios con menos participación en la actualidad dentro del ecosistema *Fintech*, siendo uno de los procesos más relevantes en la gestión financiera. Una adecuada administración de las cuentas por cobrar de una compañía trae consigo el recaudo y nivel de liquidez necesario para el ciclo de efectivo óptimo y generación de capital de trabajo para el funcionamiento operativo de una compañía.

En las empresas se cometen errores cotidianos donde se direccionan todos los esfuerzos a la generación de ventas con inversión de grandes sumas de dinero en la actividad comercial, dejando de lado la atención de las cuentas por cobrar lo que produce una fuga de dinero en la medida en que existe una ausencia de control en las ventas a crédito, desde el origen de la venta hasta la administración y recuperación de la cartera. Adicionalmente, al momento de realizar el cobro no se tiene claro la composición y el estado actual de las cuentas por cobrar y se realiza un cobro de tipo persuasivo generando una mala experiencia al cliente.

Aunado a esto, la administración de la cartera y gestión de cobro en empresas del sector asegurador tienen particularidades propias del negocio que no se tienen en cuenta al momento de realizar dicha gestión, toda vez que, la gran mayoría de las ventas realizadas se hacen a través de canales intermediados compuesto por agentes, agencias y corredores de seguros, quienes son responsables de todo el ciclo desde la venta de una póliza hasta su recaudo, razón por cual, lo más apropiado es realizar la gestión de cobro involucrando a los intermediarios de seguros.

Actualmente, en Colombia existe una asociación de *Fintech* llamada, *Colombia Fintech* que agrupa 322 empresas de innovación financiera en el país (Colombia Fintech, 2022) de las cuales, solamente tres ofrecen servicios de cobranza y ninguna enfocada en el sector asegurador.

Información PRIVADA

En virtud de lo anterior, existe la necesidad de contar con una empresa que utilice la tecnología financiera, no solamente para ejercer el cobro, sino que permita desarrollar un esquema integral de administración de cartera que se ajuste a las características y condiciones de cada cliente, desde el origen de una cuenta por cobrar hasta el recaudo total de la misma a través de procesos tecnológicos incluyendo inteligencia artificial, *machine learning*, cobranza digital, *big data*, entre otros, que mejoren la experiencia del usuario.

La iniciativa de la creación de una Startup requiere para su puesta en marcha que se valide su viabilidad con el presente estudio, toda vez que existe la oportunidad de ser pioneros dentro del ecosistema *Fintech* en Colombia ofreciendo un servicio de la administración integral de cartera en el sector asegurador.

Este estudio de factibilidad para la creación de una Fintech de administración de cartera para el sector asegurador en Colombia se realiza porque actualmente no hay un manejo integral de las cuentas por cobrar de las empresas que componen el sector tales como: Agencias, Agentes, Corredores y Compañías de Seguros, toda vez que estas compañías direccionan todos sus esfuerzos al crecimiento en producción y ventas y descuidan sus carteras lo que puede derivar en una fuga de dinero y falta de liquidez. Generalmente, solo prestan atención en el momento en que estas carteras presentan altos vencimientos, lo que lleva a realizar o contratar procesos de cobranza tradicionales con cobros intensivos que se traducen en una mala experiencia para los clientes.

Existe la necesidad de contar con procesos de cartera que abarquen el concepto de administración, no solo desde la perspectiva de la cobranza, sino de la planeación, organización, dirección y control de todas las cuentas por cobrar en general, a través de procesos que hagan uso de la tecnología financiera con utilización de inteligencia artificial, *machine learning*, cobranza digital y *Big Data*. Esto con el fin de mejorar los niveles de liquidez, incrementar el recaudo y crear valor en las empresas del sector asegurador en Colombia y a su vez brindar experiencia de usuario en sus clientes. De igual manera, este estudio pretende evaluar todas las condiciones de factibilidad para la ejecución del proyecto, así como la generación de información valiosa que permita mayor certidumbre para la toma de decisiones conforme a la disponibilidad de recursos de los inversionistas.

Información PRIVADA

En esa misma línea, el termino *Big data* se aplica a la información que no puede ser procesada mediante herramientas tradicionales. Esto hace que las compañías cada día tengan más retos Big data dado que se tiene demasiada información, pero no se sabe cómo obtener valor añadido de la misma. Lo anterior hace necesaria la implementación de técnicas de tecnología avanzada, como en ejemplo se hace en el sector bancario con las Fintech para colocación y recaudo de créditos, dando un manejo óptimo y productivo al contenido de datos de los clientes y sus comportamientos financieros (Pérez Marqués, 2015).

Información PRIVADA

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la creación de una Fintech de administración de cartera para el sector asegurador en Colombia a partir de los criterios definidos por la ONUDI.

3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar todas las variables asociadas al entorno y el sector a través de la herramienta PESTEL.
- Determinar el nivel de competitividad por medio de un estudio de mercado identificando el precio, producto, plaza y promoción del servicio a ofrecer, teniendo en cuenta la oferta y la demanda.
- Definir las condiciones técnicas del servicio a ofrecer con el fin de determinar la localización, el tamaño y la ingeniería, tanto física como de procesos del proyecto.
- Realizar el estudio organizacional y administrativo del proyecto, que permita determinar el organigrama, los cargos y perfiles.
- Analizar el impacto de la creación de una persona jurídica dentro del sector Fintech, con base en las regulaciones, normas, leyes y requerimientos legales y tributarios.
- Desarrollar un estudio financiero que abarque el análisis de la información financiera, con el fin de realizar proyecciones de viabilidad a través de los estimados de ingresos, costos, gastos, inversiones con la proyección de flujo de caja, teniendo presente el costo de capital - TIO y evaluación de indicadores de rentabilidad VPN y TIR.

Información PRIVADA

4. Marco Conceptual

A continuación, se definirán los conceptos claves de este es estudio. Se trata de "qué es un proyecto", la formulación de un proyecto, la evolución de un proyecto, qué es prefactibilidad y factibilidad de un proyecto, qué es el estudio del mercado, del entorno y el sector, el estudio técnico, el estudio administrativo y legal.

Un proyecto se define como la búsqueda inteligente de la solución a una necesidad o problema del ser humano a través de un bien o servicio, utilizando diferentes metodologías y enfoques regidos por un presupuesto y un tiempo determinado de ejecución. Las facetas de la solución de la necesidad o problema pueden ser de origen educativo, seguridad alimentaria, salud, gestión ambiental, cultural, etcétera (Baca Urbina, 2010). La formulación de un proyecto consiste en verificar los efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos y organizativos, de la asignación de presupuesto para la consecución de un objetivo determinado (Miranda Miranda, 2005).

En la evaluación de un proyecto se distinguirán tres puntos. El primero es el perfil, el cual se crea desde la información existente desde lo común y la experiencia. En términos económicos se presentan cálculos generales de la inversión, costos e ingresos sin ahondar demasiado en los temas anteriores. El siguiente punto se denomina estudio de prefactibilidad, donde se presenta la información de fuentes primarias y secundarias de estudios de mercado, de la tecnología a utilizar, costos y margen de rentabilidad del proyecto para llegar a tomar una decisión de inversión. El punto de más estudio y determinante se denomina proyecto definitivo o de factibilidad, donde se encuentra toda la información de la prefactibilidad, pero con mayor detalle. Aquí se identifican los canales de comercialización más adecuados para el proyecto, con cifras actuales las cotizaciones de la inversión a realizar, clientes potenciales, ventas estimadas, todo esto sujeto a la faceta que se esté tratando en el proyecto (Baca Urbina, 2010).

Por otro lado, la introducción y marco de desarrollo de un proyecto según (Baca Urbina, 2010) deberán desarrollar como primera medida la introducción, la cual debe contener una reseña desde lo global hasta lo general del producto o servicio, además de hacer hincapié en los factores que pueden influir directamente en la prestación del servicio y/o consumo del producto. Toda esta información dará un contexto sobre el tema de estudio. Cabe señalar que, el marco de desarrollo

Información PRIVADA

es donde el estudio es situado en lo que respecta a lo económico y social, además de aclarar por qué se pensó en desarrollar dicho trabajo, a quiénes beneficiará y qué problema resolverá. De esta misma manera, los objetivos de estudio del proyecto están enmarcados por la verificación de la existencia de un mercado insatisfecho, la tecnología para producir e introducir el servicio o producto en estudio y la demostración de la rentabilidad económica del mismo (Baca Urbina, 2010).

En este contexto, el estudio de mercado es la primera fase formal del trabajo, donde se analiza y cuantifica la oferta, se hace análisis de precios y de comercialización. El objetivo de este punto es verificar la posibilidad real de entrada del producto o servicio sujeto a el estudio en un mercado definido. Un trabajo basado principalmente en fuentes primarias brindará mayor certidumbre con respecto al éxito o fracaso del servicio o producto en el mercado determinado para el estudio.

Cabe señalar que el estudio del entorno y análisis del sector pretende evaluar los diferentes factores externos que no controla una empresa como demográficas, sociales, políticas, económicas, ambientales y tecnológicas que impactan de manera directa e indirecta el establecimiento de un emprendimiento o de un proyecto en particular. De igual manera, el estudio técnico contempla la utilización eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o un servicio, además de determinar el tamaño adecuados para la producción, localización, organización e instalaciones. Este estudio brinda la posibilidad de valorizar las variables técnicas para el proyecto, aproximándonos al costeo necesario para la puesta en marcha de este (Gomez Alamilla, 2020).

Por otra parte, el estudio administrativo y legal permite determinar dos aspectos bases para tener en cuenta. El primero hace referencia a la plantación y control de los recursos que dispondrá la empresa. Por otra parte, el segundo deja claridad con respecto a todas las actividades que se realizarán para cumplir las disposiciones de la ley que inciden en la actividad económica del proyecto. Los anteriores aspectos derivan en cuatro puntos a desarrollar en el presente estudio. Uno de ellos es el lineamiento estratégico de la empresa, que enmarca la creación de la visión, misión, matriz DOFA, entre otros puntos gerenciales, lo cual enseña el camino de la creación de la estructura y diseño organizacional necesario para llevar a cabo dicho proyecto. Por último, se encuentra la dirección y el control administrativo de la empresa y el marco legal para la creación

Información PRIVADA

de la compañía conforme la ley (Serrano Plazas, 2012). Así mismo, la evaluación financiera describe los métodos de análisis que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, como lo son la tasa interna de retorno y el valor presente neto desde su aplicación práctica.

A continuación, se presentan los aspectos del proceso metodológico que permitieron la consecución de los datos para la elaboración o construcción del estudio de factibilidad.

Información PRIVADA

5. Marco Metodológico

El marco metodológico presenta en detalle la forma cómo se realizó el estudio, en este caso de factibilidad. Se diseñaron las estrategias metodológicas necesarias para el desarrollo de la investigación, así como el proceso de la recolección de datos, la organización, sistematización y gestión de la información. Este punto metodológico fue de vital importancia dado que sirvió como base para la planificación de las actividades que pidió el proyecto y determinar los recursos humanos y económicos para la ejecución de la investigación (Pineda y otros, 1994).

En el marco metodológico se consideraron el universo de la muestra, el diseño general de la investigación, la descripción y operacionalización de todas las variables, la descripción de las técnicas y procedimiento más importantes (Sánchez Rodríguez y otros, 2018)

La información primaria para el estudio se recolectó de documentos con palabras claves como *FINTECH*, administración de cartera, factibilidad, ONUDI, además de la revisión de bases de datos.

Para las fuentes primarias se realizó una encuesta digital formulada en *Google Forms*, la cual fue dirigida a los gerentes de las compañías del sector empresarial de intermediarios de aseguradoras. Dicha encuesta se construyó a partir de la fórmula de muestra finita que arrojó la cantidad de personas a encuestar.

Fórmula para calcular una muestra finita (Bioestadistico , 2023).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Información PRIVADA

Las fuentes secundarias fueron consultadas en artículos de revista y documentos digitales, además de información de compañías que se encuentren en el sector Fintech, pasando por gubernamentales y privadas.

El proyecto de factibilidad se basó en la metodología ONUDI, que contempla un método mixto entre lo cualitativo y cuantitativo. Igualmente, siete estudios: del entorno y sector, mercado, técnico, ambiental, administrativo, legal y financiero, consultando fuentes como Colombia Fintech, Finnovista, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, documento CONPES 4005, Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, entre otras.

Objetivos específicos	**Fuente**	**Dirección Web**
Evaluar todas las variables asociadas al entorno y el sector a través de la herramienta PESTEL.	Colombia Fintech Documento CONPES Banco Mundial Banca de las oportunidades Finnovista, BID	https://www.colombiafintech.co/nosotros https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/4005.pdf https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/en/node/774 https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/FINTECH-Innovaciones-que-no-sab%C3%ADas-que-eran-de-América-Latina-y-Caribe.pdf
Determinar el nivel de competitividad por medio de un estudio de mercado identificando el precio, producto, plaza y promoción del servicio a ofrecer, teniendo en cuenta la oferta y la demanda.	La República Bioestadístico web Autoría propia	mp.larepublica.co/finanzas/si-no-se-actualizan-los-intermediarios-de-seguros-desapareceran-superfinanciera-2776928 nvestigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf

Realizar el estudio organizacional y administrativo del proyecto, que permita determinar el organigrama, los cargos y perfiles.	LinkedIn Casa limpia Web Autoría propia	https://www.linkedin.com https://www.casalimpia.com
Analizar el impacto de la creación de una persona jurídica dentro del sector Fintech, con base en las regulaciones, normas, leyes y requerimientos legales y tributarios	Cámara de Comercio de Bogotá. DIAN Superintendencia Financiera de Colombia Revista Semana	https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_1887_2 007.htm https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Asesoria-Especializada-en-Creacion-de-Empresa/Preguntas-frecuentes-Centro-de-Atencion-Empresarial-CAE/CAE/Que-es-una-persona-juridica https://www.ccb.org.co/content/download/5025/file/guia_nro1_Constitucio https://www.semana.com/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888/
Desarrollar un estudio financiero que abarque el análisis de la información financiera, con el fin de realizar proyecciones de viabilidad a través de los estimados de ingresos, costos, gastos, inversiones con la proyección de flujo de caja, teniendo presente el costo de capital - TIO y evaluación de indicadores de rentabilidad VPN y TIR.		

6. Factibilidad Para La Creación De Una Fintech De Administración De Cartera Para El Sector Asegurador En Colombia

6.1. Estudio del Entorno y Sector

Para el estudio del entorno se utilizará la metodología PESTEL con el fin de evaluar la influencia de los diferentes factores externos dentro del proyecto.

6.1.1. Político

La industria Fintech ha presentado una dinámica de crecimiento importante en toda la región de América Latina, por lo cual los gobiernos de cada país han realizado reformas relevantes de políticas y regulación a través de sus autoridades financieras con el fin de responder al creciente uso de servicios financieros digitales provocado por la pandemia Covid 19. Estas modificaciones pasan desde un replanteo de las políticas propias del riesgo de crédito hasta la generación de decretos y leyes de política pública para facilitar el acceso a servicios digitales e inclusión financiera.

En el país existe una apertura para el desarrollo de las Fintech por parte de todos los actores involucrados. Por ello desde el Gobierno Nacional se ha permitido el impulso para la creación de nuevos startups durante los últimos años. A partir del año 2016 nació la Asociación de Fintech en Colombia llamada Colombia Fintech, la cual consolida más de 300 compañías que conforman el ecosistema Fintech del país. De acuerdo con lo señalado por esta asociación su propósito principal es "dinamizar el ecosistema de servicios financieros digitales a través de estrategias de posicionamiento, conocimiento y capital relacional que apuntan a tres grandes frentes: Inversión, Talento e Inclusión Financiera Digital" (Colomia Fintech, 2023).

En septiembre de 2020 se aprobó el documento CONPES 4005 como Política Nacional de Inclusión y Educación Económica y Financiera que propone *"un plan de acción para mejorar la provisión de servicios financieros pertinentes a toda la población, a través de cuatro estrategias, a saber: (i) ampliación y pertinencia de la oferta de productos y servicios financieros a la medida; (ii) generación de mayores competencias, conocimiento y confianza en el sistema financiero; (iii)*

fortalecimiento de la infraestructura financiera y digital para un mayor acceso y uso de servicios financieros formales y, finalmente, (iv) presentación de una propuesta para una gobernanza institucional que permita mayor articulación en la implementación de las estrategias de educación e inclusión financiera". (Consejo Nacional de política económica y social República de Colombia, 2020)

Según el documento CONPES, la política será ejecutada en un horizonte de cinco años, con un valor aproximado de $13.681 millones, y será implementada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre otras entidades.

Sin embargo, en Colombia no existe una regulación específica para las Fintech como sí la hay en otros países de Latinoamérica, lo que no permite contar con independencia para el sector, concretamente en la regulación. Este factor es uno de los grandes retos del sector en el cual, la asociación Colombia Fintech ha venido presentando acercamientos con los gobiernos de Iván Duque Márquez y actualmente de Gustavo Petro. Incluso este gremio ha planteado cinco solicitudes al Gobierno de turno que se traducen en enormes desafíos para impulsar y consolidar el ecosistema, dentro de los cuales se plantea:

Creación de una categoría jurídica vinculada al crédito digital: El consumidor financiero debe tener total claridad y transparencia de los costos y comisiones bancarias que se cargan por el uso de los servicios crediticios en Colombia con el fin de generar confianza para la utilización del crédito digital. De la misma forma, con la creación de esta categoría se unificarían criterios para la vigilancia por parte de las autoridades regulatorias, y así conservar los derechos del consumidor y las condiciones de los diferentes operadores de crédito.

Apertura de información Open Banking normatizada: Se hace necesario contar con una norma de Open Banking que tenga como objetivo habilitar y compartir datos de los consumidores financieros con la protección y autorización de datos necesarios a través de un proyecto de avance paulatino donde se involucre a todos los actores del sistema.

Información PRIVADA

Sistemas de pagos con interoperabilidad: Se deben generar soluciones en los sistemas de pagos con interoperabilidad bancaria que permita habilitar transferencias inmediatas, menores costos y cobertura nacional para todos los pagos electrónicos.

Regulación Integral en operaciones con Criptomonedas y Criptoactivos: Las opiniones en términos de política pública para esta regulación está dividida y las operaciones realizadas bajo esta modalidad se encuentran descubiertas, lo que se puede prestar para usos ilegales. Sin embargo, el proyecto de Ley 139 de 2021 está en proceso para su regulación.

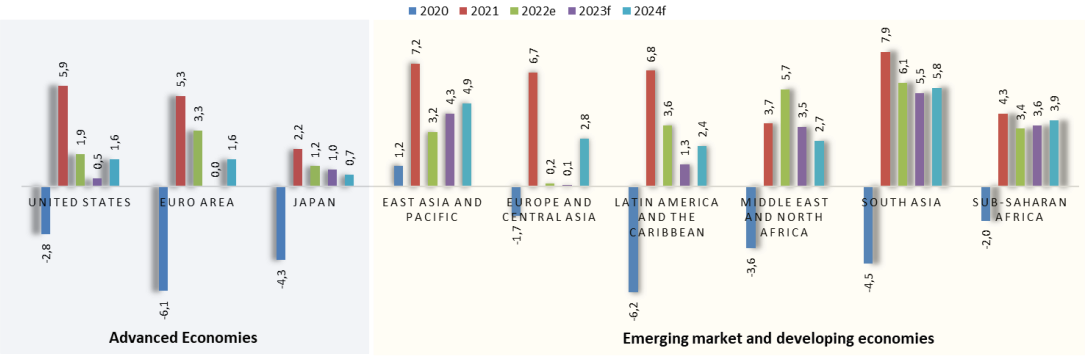
Incluir a las Fintech como potenciador de inclusión financiera: Se debe tener en cuenta a las Fintech como un vehículo de inclusión financiera, y no solo la banca tradicional, toda vez que a través de los productos financieros digitales es posible abarcar zonas y sectores del país descubiertos como un complemento a la banca tradicional.

6.1.2. Económico

El crecimiento económico global se está desacelerando significativamente producto de los altos índices de inflación, las elevadas tasas de interés, la guerra entre Rusia y Ucrania y la reducción de las inversiones. Esto conlleva a un panorama donde la economía mundial entre en recesión. El Banco Mundial (BM) en su más reciente informe de Perspectivas Económicas Mundiales del 10 de enero de 2023 prevé que la economía mundial crecerá un 1,7% en 2023 y un 2,4% en 2024. De acuerdo con este organismo, "*la fuerte desaceleración del crecimiento será generalizada: los pronósticos se corregirán a la baja para el 95% de las economías avanzadas y para casi el 70% de los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED)*" (Banco Mundial, 2023). Se estima que el crecimiento de las economías avanzadas se desacelerará del 2,5 % en 2022 al 0,5 % en 2023. En las últimas dos décadas, las desaceleraciones de esta magnitud han sido la antesala de una recesión mundial. *"En Estados Unidos, el crecimiento caerá al 0,5 % en 2023, 1,9 puntos porcentuales por debajo de los pronósticos anteriores y el desempeño más deficiente fuera de las recesiones oficiales desde 1970. En 2023, se espera la zona del euro no registre crecimiento, lo que representa una revisión a la baja de 1,9 puntos porcentuales. China crecerá un 4,3 %, es decir, 0,9 puntos porcentuales por debajo de los pronósticos anteriores*" (Banco Mundial, 2023).

Para la Región de América Latina y el Caribe a pesar de haber presentado un crecimiento del 3,6% en el año 2022 dado por el impulso del consumo soportado por el aumento del empleo, el Banco Mundial espera que el crecimiento de la región se desacelere marcadamente hasta el 1,3% en 2023 y recuperarse un poco al 2,4% en 2024 debido los altos índices de inflación que han sobrepasado las estimaciones de cada país. Por ello precisamente, los bancos centrales se han visto en la obligación de aumentar sus tasas de intervención incluso llegando a dos dígitos y, por ende, desincentivando la inversión, aunado a la poca confianza empresarial y la fuerte incertidumbre normativa.

Figura 1 *Percent Change From Previous Year*



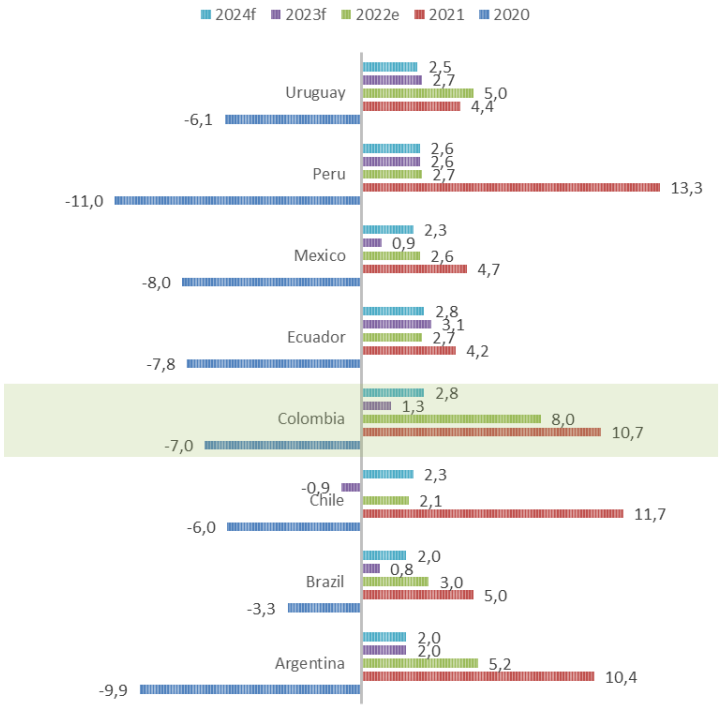
Fuente: Global Economic Prospects, Banco Mundial, 2023. Cálculos propios

Las proyecciones estiman que el comportamiento económico mundial tendrá impacto directo en los precios de los productos básicos por lo que se verá afectado el intercambio comercial de América del Sur (Banco Mundial, 2023).

Se espera que Brasil crezca un 0,8 % en 2023, la economía de México se expanda en un 0,9 % y se prevé también que el producto interno bruto (PIB) de Argentina crezca un 2 %. Es probable que la economía de Chile se contraiga a lo largo del año. En Perú se proyecta un crecimiento de 2,6 % y para el caso de Colombia, se estima que se desacelere marcadamente, hasta llegar el 1,3 % este año (Banco Mundial, 2023).

Información PRIVADA

Figura 2 *Real GDP Growth at Market Prices in Percent*

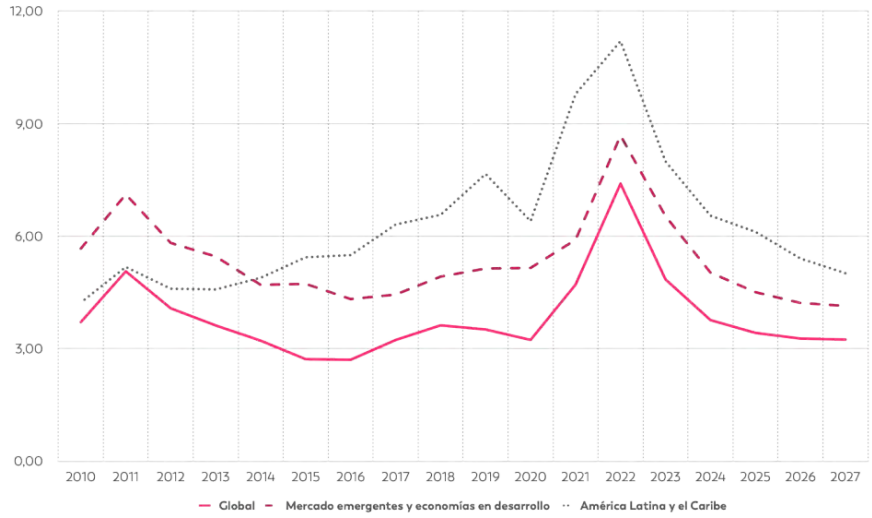


*F*uente: Global Economic Prospects, Banco Mundial, 2023. Cálculos propios

El aumento progresivo de la inflación ha generado un reto importante para las autoridades colombianas, por lo que se han tomado decisiones de política monetaria contraccionista, principalmente incrementando la tasa de intervención por parte del Banco de la República. En consecuencia, esto genera un costo financiero (intereses) más alto para los consumidores de crédito. Es allí donde las Fintech son una buena alternativa por sus bajos costos en tarifas y herramientas ágiles. Según la Asociación Colombia Fintech, son mecanismos que permiten realizar un control efectivo del presupuesto de los usuarios, seguimiento de gastos e impulsan la implementación de estrategias de ahorro que son de gran ayuda en periodos de incertidumbre económica.

Información PRIVADA

Figura 3 *Inflación Estimada de Precios Promedio al Consumidor*



Fuente: World Economic Outlook, IMF, 2022. Cálculos Colombia Fintech

Sin embargo, las Fintech que proveen créditos digitales deben adoptar estrategias para mitigar el alza de intereses, así como los costos de financiación para las empresas que se apalancan con recursos de inversionistas y fondos privados. Esto quiere decir que las compañías que ofrecen servicios de crédito tendrán que cobrar altos intereses al consumidor financiero. Para ello, las Fintech dedicadas al crédito digital deberán ofrecer alternativas que permitan obtener una ventaja frente a la banca tradicional por medio de experiencia al cliente, agilidad en los estudios y desembolsos de crédito y facilidad en el recaudo con el fin de hacer frente a la competencia.

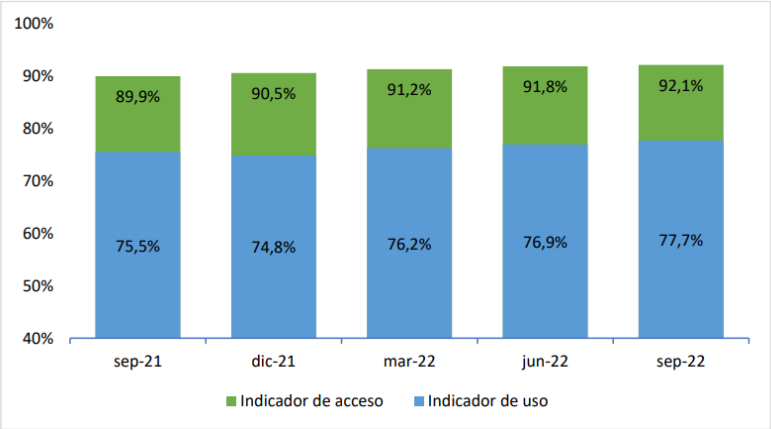
De acuerdo con el informe económico de Colombia Fintech publicado en mayo de 2022, se esperaba que durante el año pasado se presentaría un crecimiento transversal para todos los sectores Fintech. Según el reporte Fintech Market Forecast de Velmie, el promedio de crecimiento de los sectores Fintech en 2022 será de 12,5%. Se espera que el sector de finanzas y préstamos tenga un crecimiento en su volumen de negocio de 22,9%. Mientras que, los sectores de pagos transfronterizos y billeteras digitales se pronostica un crecimiento del 17,2% y 15,5%, respectivamente. El segmento de criptomonedas crecería 12,6%; la banca móvil 10,4%; pagos de comercio electrónico 7,7%; prevención del fraude 6,9% y P2P 6,8%.

Información PRIVADA

6.1.3. Social

De acuerdo con el último reporte de inclusión financiera del tercer trimestre de 2022 publicado por la Banca de Oportunidades, el acceso y uso de productos y servicios financieros de los adultos presenta un indicador de 92,1%, alcanzando un registro mayor en 0,3 puntos porcentuales (pp) al del segundo trimestre 2022.

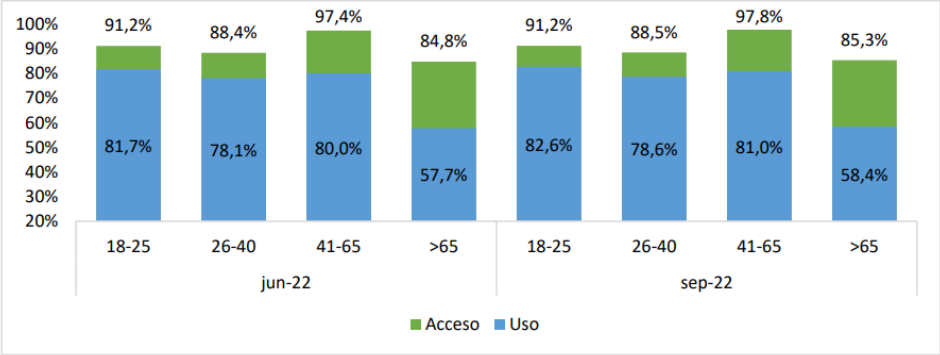
Figura 4 *Indicador de acceso y uso a productos financieros*



Fuente: Cálculos propios de la Banca de las Oportunidades con base en información de Transunion y Dane

"Entre los diferentes grupos de edad, los adultos entre 41 y 65 años tienen el mayor nivel de acceso al sistema financiero (97,8%). Seguido están los más jóvenes (91,2%), luego población que están entre 26 y 40 años (88,5%), y finalmente, aquellos mayores de 65 (85,3%). El grupo que más accedió en comparación con el anterior trimestre fue el de los adultos mayores de 65 años, con un aumento del indicador de acceso de 0,5 pp" (Banca de las Oportunidades, 2022).

Figura 5 *Indicador de acceso y uso a productos financieros por grupos de edad*



Fuente: Cálculos propios de la Banca de las Oportunidades con base en información de Transunion y Dane

Si bien es cierto, el indicador de acceso y uso de productos financieros ha crecido durante los últimos años, ubicándose en 92,1% para septiembre de 2022 equivalente a 34.5 millones de adultos (Banca de las Oportunidades, 2022), solamente el 36% de la población adulta del país tenía a tal fecha al menos un producto de crédito vigente en el sistema financiero, es decir, 13,5 millones de personas. Considerando que el crédito es pieza fundamental para el desarrollo social y económico de una población, el país aún presenta una brecha significativa, si se compara con países de la OCDE que se encontraba en 60% (OCDE/CAF, 2020). La tarjeta de crédito fue el producto de esta categoría más utilizado, pues 8,4 millones de adultos tenía al menos una vigente. A esta le siguió el crédito de consumo con 7,7 millones de adultos y el microcrédito con más de 2,4 millones. Los productos con menor penetración fueron el crédito de vivienda (1,3 millones) y el crédito comercial (441 mil) (Banca de las Oportunidades, 2022).

Es importante resaltar que, un buen porcentaje de la población ha optado por utilizar los depósitos de bajo monto, más conocido como billeteras digitales como una alternativa para recibir y hacer pagos de manera más sencilla. Esto marca una pauta en la tendencia por la preferencia de alternativas digitales debido a su practicidad y velocidad al momento de hacer transacciones.

Información PRIVADA

6.1.4. Tecnológico

Se podría afirmar que el sector Fintech es uno de los que más ha impulsado la transformación digital del país utilizando tecnologías disruptivas que son empleadas a nivel mundial tales como el Blockchain, Computación en la nube, Inteligencia artificial, Big Data, Machine learning e internet de las cosas. Finalmente, las Fintech son startups expertos en tecnologías que ofrecen servicios financieros innovadores como alternativa a los servicios tradicionales.

De acuerdo con el reporte ColombiaTech 2021, el sector Fintech es el que más startups ha añadido al ecosistema de innovación colombiano, tanto que a diciembre de 2022 ya contaba con un total de 322 Fintech generando alrededor de 9.000 empleos y siendo el tercer país con más Fintech en América Latina, con el 11% del total del ecosistema, solamente por debajo de Brasil y México (Finnovista / BID, 2022).

Así las cosas, las Fintech han abierto un camino a la digitalización en el país con uso de tecnologías en un mercado de servicios financiero cerrado. De la misma manera, ha impulsado a diferentes sectores y empresas que se consideraban como tradicionales a innovar como elemento fundamental del crecimiento.

6.1.5. Ecológico

Desde el punto de vista ecológico, las Fintech tienen un gran potencial para generar sostenibilidad. No solo financiera, sino también ambiental, con el uso de tecnologías como Big Data, concretamente en la analítica de datos avanzada que permita guiar y sugerir a los inversionistas las mejores opciones de inversión en compañías que generen impacto positivo ambiental y activos relacionados con transición climática.

Igualmente, sucede con el uso de tecnología Blokchain e Inteligencia Artificial para para ayudar a las empresas evaluar y redefinir sus procesos y calcular su huella de carbono en busca de una sostenibilidad ambiental

Información PRIVADA

En la medida que los servicios financieros sean digitales, se evita el uso de plásticos como los usados para las tarjetas de crédito. Ayuda al sostenimiento ambiental el poder realizar todas las transacciones a través de dispositivos celulares con tecnología de contacto o códigos QR.

Por ejemplo, Banco BBVA es pionero en generación de soluciones con el uso de tecnología financiera para implantar una economía verde. “En línea con los objetivos más ambiciosos del Acuerdo de París, el sector bancario ha impulsado una alianza de cero emisiones netas (Net-Zero Banking Alliance, o NZBA), de la que BBVA es miembro fundador. A través de este acuerdo, los bancos miembros se comprometen a que todas sus carteras de crédito y de inversión sean neutras en emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050” (Pombo Nartallo, 2021).

6.1.6. Legal

En términos legales, desafortunadamente en la actualidad no se cuenta con una regulación aplicable para las Fintech. De ahí, que para este modelo de negocio se debe cumplir con las normas que aplican para cualquier tipo de sociedad comercial en Colombia. Y por tratarse de servicios financieros también se deben adoptar las normas aplicables a las entidades financieras, por lo que se debe hacer un análisis completo de las diferentes normas para consolidarlas.

Sin embargo, en mayo de 2019 el Congreso de la República expidió el Plan de Desarrollo 2018 a 2020 en virtud del cual se creó una licencia temporal para las Fintech. Así las cosas, es posible ofrecer servicios financieros temporales basados en tecnología e innovación financiera sin tener que cumplir con todos los requisitos que implica crear una entidad financiera tradicional. Con base en este Plan de Desarrollo, el Gobierno expidió el Decreto 1234 de 2020, el cual creó el espacio controlado para pruebas de actividades de innovación financiera.

Así mismo, con la denominada Economía Naranja, las entidades gubernamentales se enfocan en crear nuevas fuentes de crecimiento a través del desarrollo de sectores no tradicionales como diseño, industrias creativas, startups, Fintech y artesanías. Esto permite obtener incentivos económicos y tributarios, siempre y cuando se cumplan con ciertos requisitos.

A continuación, se presenta el marco PESTEL de manera resumida que permite visualizar cada uno de los factores del entorno que impactan el proyecto con su nivel de incertidumbre, de acuerdo con cada convención.

Convenciones:

	Nivel de Incertidumbre Bajo
	Nivel de Incertidumbre Medio
	Nivel de Incertidumbre Alto

Impacto de los factores del entorno en la creación de una Startup de administración de cartera dentro de un ecosistema Fintech en Colombia.

Figura 6 *Análisis PESTEL*

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Estudio de Mercado

Para el estudio de mercado, se utilizará la teoría de las 4 “P´s” del Marketing; Producto, Precio, Plaza y Promoción que permitirá evaluar las diferentes condiciones, ya sean favorables o no. Este método muestra el mercado con el fin de establecer las posibilidades reales sobre la percepción de un servicio de administración integral de cartera a través de la creación de una Fintech para el sector asegurador en Colombia.

Información PRIVADA

Para esta investigación de mercado, se utilizará la técnica de encuesta como método cuantitativo con la finalidad de determinar los gustos, necesidades, manejo actual de la cartera, preferencias y capacidad de aquerencia (compra) del producto y así, obtener un panorama más claro respecto de la viabilidad del proyecto.

6.2.1. Producto

El servicio por ofrecer es una solución financiera dentro del segmento de Gestión de Finanzas Empresariales del ecosistema Fintech que consiste en la administración integral de la cartera desde que se origina una cuenta por cobrar hasta el recaudo de la misma.

Este servicio financiero que se prestará bajo el nombre de “Fintech AIC” se compone de dos partes. La primera radica en la organización y clasificación de la cartera a través de una segmentación adecuada conforme a la necesidad de cada cliente, utilizando herramientas de minería, análisis y visualización de datos. Ello permitirá establecer estrategias apropiadas de contención y recuperación de las cuentas por cobrar. Entre tanto, la segunda consiste en la gestión de cobranza que se realizará de manera diferencial dependiendo la etapa de cobro y segmentación haciendo uso de recursos Mix combinando la cobranza de asesores humanos entrenados y capacitados con las particularidades del comportamiento de la cartera del sector seguros y la cobranza digital con herramientas automatizadas para cobro por WhatsApp, email, SMS, IVR´S, apoyado con el uso de Inteligencia Artificial a través de Chatbots y Voicebots inteligentes.

El servicio contiene la visualización de información en tiempo real con el estado de la cartera en todas las etapas con vista por ramo, días, cliente, vencimientos, emisión, vigencia, entre otras, a través de Dashboard gerenciales para seguimiento.

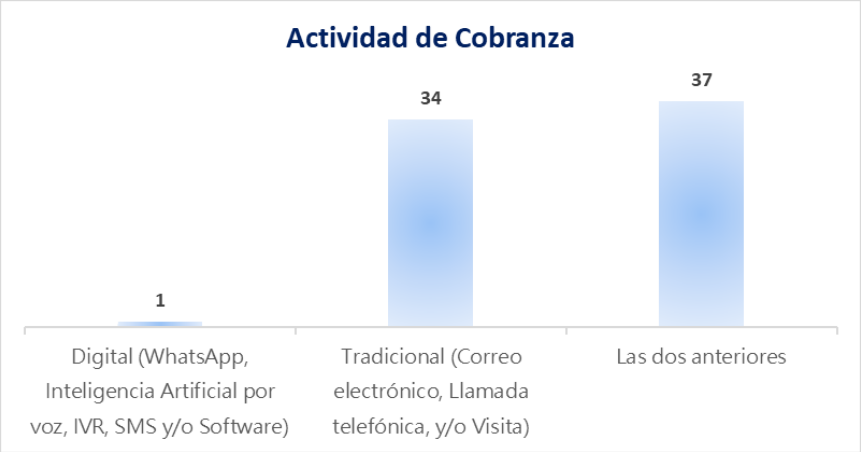
Este servicio será dirigido a las empresas y personas naturales comerciantes pertenecientes al sector asegurador en Colombia, compuesto por Compañías de Seguros (Aseguradoras), Intermediarios de Seguros (Personas naturales y jurídicas) y Corredores de Seguros.

Una vez realizada la encuesta se pudo observar que, del total de los encuestados, el 80% utilizaría los servicios de una Fintech de Administración de Cartera.

Información PRIVADA

Respecto de las preferencias en la cobranza a través de asesores humanos o atención digital, el 47,2% de los encuestados utiliza actualmente los dos canales, y el 51,4% solamente el canal tradicional. Por lo tanto, la iniciativa de realizar la cobranza con recursos mix tendría acogida en los clientes toda vez que los recursos digitales son un complemento y mejoran la cobranza tradicional.

Figura 7 *Actividad de Cobranza*



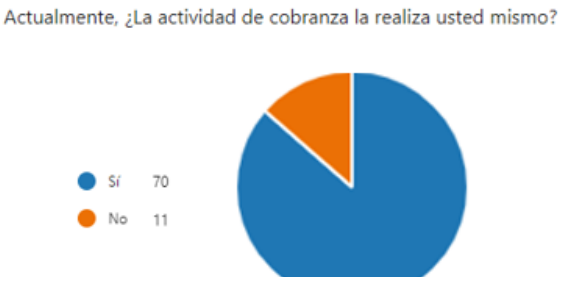
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta Google forms

Del total de encuestados, el 90% administra la cartera internamente y el 14% realiza la cobranza a través de un tercero. Ello resulta potencial para la acogida del proyecto teniendo en cuenta que esta actividad financiera se puede tercerizar y generaría ahorro en términos de tiempo, mano de obra, operatividad, e incluso dinero para las compañías del sector seguros.

Figura 9 *Resultado Administrar Cartera*

Fuente: Google forms 2023

Figura 8 *Resultado Cobrar Cartera*



Fuente: Google forms 2023

6.2.2. Precio

Al tener en cuenta los datos arrojados en la encuesta, donde el 80% utilizaría los servicios de una Fintech de Administración de Cartera, se puede concluir que la recepción de la idea es inicialmente viable para suplir una necesidad en el manejo de las cuentas por cobrar dentro de la gestión de finanzas empresariales y más aun facilitando los procesos con el uso de tecnologías financieras.

Con esta información, se procede a fijar el precio del servicio teniendo en cuenta el resultado de las respuestas de las encuestas. No se toman precios de la competencia debido a que los servicios de cartera ofrecidos en el mercado son orientados a la actividad de cobranza y no a la administración integral de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, estos servicios se cobran como un porcentaje de la cartera recuperada y para este proyecto se contempla un fee mensual por el servicio integral de punta a punta (administración + cobranza) sujeto al volumen de cartera.

Para calcular el volumen de la cartera, se obtuvo una muestra de 1494 intermediarios de seguros (Agentes y Agencias), 27 sociedades Corredoras de Seguros y tres compañías aseguradoras con el fin de determinar los volúmenes que serán la base para definir el precio. Cabe anotar que se trata de datos reales de una compañía de seguros del sector que suministró información para el presente estudio.

En el siguiente cuadro se evidencia la muestra obtenida discriminada por tipo de empresa del sector asegurador. Se evidencia que, de acuerdo con la naturaleza de la empresa, el volumen de cartera varía.

Tabla 1 *Población Objetivo – cifras en pesos COP*

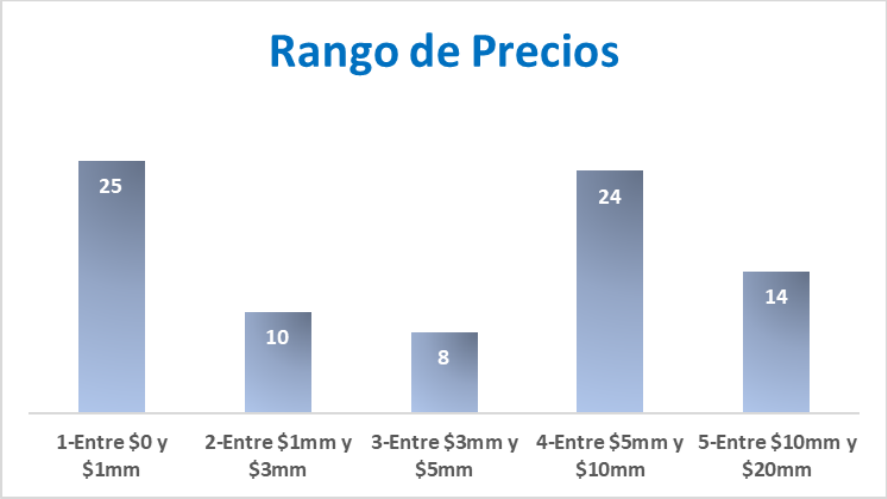
Tipo	Recuento	Promedio Cartera
Compañía Aseguradora	3	$ 153.068.181.717
Corredor de Seguros	27	$ 1.167.497.615
Agencia de Seguros	1034	$ 145.814.899
Agente de Seguros	430	$ 23.416.446
Total	**1494**	**$ 38.601.227.669**

Fuente: Elaboración y Cálculos propios

Información PRIVADA

Para determinar el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar, se formuló la siguiente pregunta abierta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que administre y cobre su cartera de manera integral? De las 81 respuestas, el 30,8% contestaron que entre $0 y $1.000.000, y el 29,6% pagarían entre $5.000.000 y $10.000.000, siendo las dos respuestas con mayor participación.

Figura 10 *Resultado Precios*



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta Google forms

De acuerdo con los datos tabulados de la encuesta, el fee se segmentó por rangos de valores obteniendo un fee promedio de $6.169.354. Así mismo, logró establecerse que los agentes (personas naturales) de seguros están dispuestos a pagar un fee más bajo en promedio de $1.453.333, mientras que las agencias (personas jurídicas) pagarían un promedio de $5.335.331 al mes, los corredores de seguros y compañías aseguradoras que son empresas con estructuras operativas grandes y robustas financieramente estarían dispuestos a pagar un fee mensual más alto de $9.266.667 y $17.500.000, respectivamente. Esta información confirma que definitivamente el precio mensual debe calcularse en función del tipo de empresa.

Tabla 2 *Rangos de precios por tipo de empresa*

Tipo	1-Entre $0 y $1mm	2-Entre $1mm y $3mm	3-Entre $3mm y $5mm	4-Entre $5mm y $10mm	5-Entre $10mm y $20mm	Total general
Agencia (Persona Jurídica)	15	5	7	18	6	51
Agente (Persona Natural)	8	2	1	1		12
Compañía de Seguros					3	3
Corredor de Seguros	2	3		5	5	15
Total general	**25**	**10**	**8**	**24**	**14**	**81**

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta Google forms.

Así las cosas, los precios fijados mensuales para la puesta en marcha del proyecto son los siguientes:

Tabla 3 *Fijación precio – cifras en pesos COP*

Tipo	Fee Promedio
Agencia (Persona Jurídica)	$ 5.335.331
Agente (Persona Natural)	$ 1.453.333
Compañía de Seguros	$ 17.500.000
Corredor de Seguros	$ 9.266.667

Fuente: Elaboración y Cálculos propios.

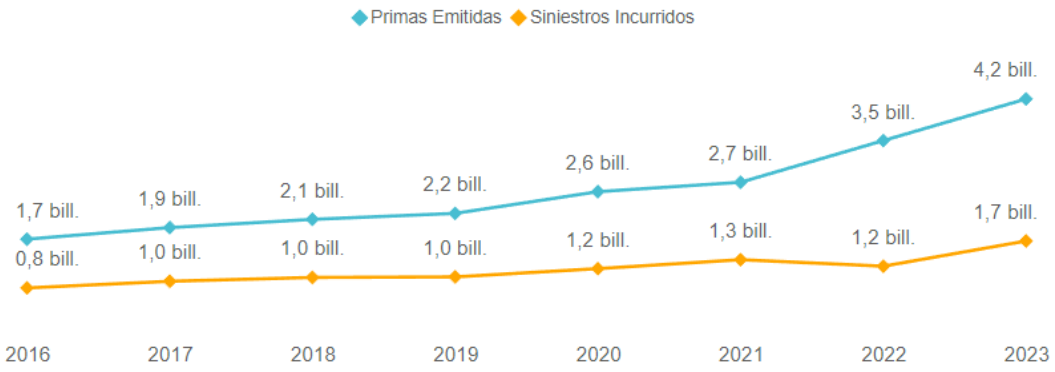
6.2.3. Plaza

Esta solución por ser un servicio financiero a través de la creación de una Fintech dentro del segmento de Gestión de Finanzas Empresariales va dirigido a personas jurídicas y naturales comerciantes que integran el sector de seguros como; intermediarios de seguros que se dividen en Agencias (personas Jurídicas) Agentes (Personas Naturales), Corredores de Seguros y Compañías de Seguros, estos últimos vigilados por Superintendencia Financiera de Colombia.

El sector asegurador en Colombia viene creciendo durante los últimos años, de acuerdo con información publicada por Fasecolda, entidad que agremia a las empresas que componen

sector asegurador en Colombia. Según el gremio, el total de primas emitidas en el último año, comparando enero 2022 con enero 2023 incrementó en 21,47% mientras que el crecimiento en los últimos siete años ha sido de 147,11%, lo que indica que es un mercado potencial para el modelo de negocio proyectado.

Figura 11 *Histórico Primas Emitidas*



Fuente: FASECOLDA.

La población de estudio utilizada fue de 1.769 empresas del sector asegurador en Colombia compuesta por intermediarios de seguros como Agencias, Agentes, Corredores de seguros y Compañías aseguradoras.

De acuerdo con la clasificación anterior, se obtuvo lo siguiente:

Agentes de Seguros (Personas Naturales Comerciantes: 430

Agencias de Seguros (Personas Jurídicas): 1034

Sociedades Corredoras de Seguros (Personas Jurídicas vigiladas): 27

Compañías Aseguradoras (Personas Jurídicas vigiladas): 3

Total de la población objeto de estudio: **1769**

Información PRIVADA

Para efectos de la encuesta, se utilizó un muestreo aleatorio simple calculando el tamaño de la muestra para una población finita mediante la siguiente fórmula aritmética:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

El nivel de confianza utilizado fue del 85% que corresponde a una puntuación Z de 1,44 y un porcentaje de error de 7,8%. Una vez remplazados los valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{1769 * 1{,}44^2 * 0{,}5 * 0{,}5}{0.078^2 * (1769 - 1) + 1{,}44^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

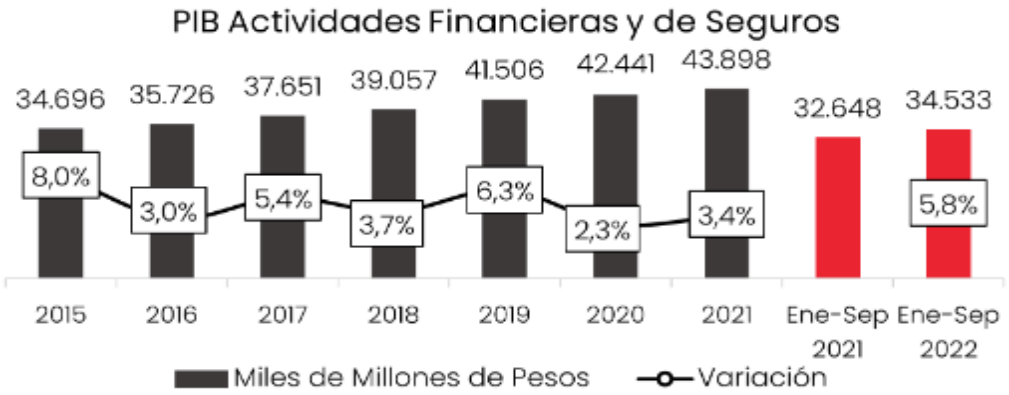
$$\boldsymbol{n = 81}$$

El tamaño de la muestra resultante fue de 81 encuestas, las cuales fueron aplicadas a través de la herramienta Google Forms.

Para el primer año, siendo conservadores, se espera capturar el 5,5% del mercado, en el segundo año un 6%, tercer año un 7%, cuarto año un 10% y el quinto año llegar a un 15%.

Para calcular el tamaño del mercado, se toma en cuenta la última información registrada por Fasecolda del año 2018, donde muestra el número total de agentes, agencias y corredores de seguros. A partir del año 2019 y hasta 2022, los datos se actualizan con el porcentaje de variación de crecimiento del mercado de seguros año por año calculados en función del PIB. El número de Compañías aseguradoras sí se encuentra actualizado a cierre del año 2022.

Figura 12 *Crecimiento PIB Actividades Financieras y Seguros*



Fuente: Fasecolda 2018 y 2019 en adelante, Informes Sectoriales einforma.co

Tabla 4 *Proyección número de empresas del sector por clasificación*

Clasf.	2018 R	2019 Py	2020 Py	2021 Py	2022 Py
Agentes	$ 12.216	$ 12.986	$ 13.284	$ 13.736	$ 14.533
Agencias	$ 10.407	$ 11.063	$ 11.317	$ 11.702	$ 12.381
Corredores	$ 45	$ 48	$ 49	$ 51	$ 54
Aseguradoras					* 25

Fuente: Elaboración propia con datos de Fasecolda y einforma.co
*Dato real año 2022

Una vez obtenido el número de las empresas del sector seguros por clasificación para el año 2022, se toman estos datos y se aplica el porcentaje de captación del mercado esperado con el fin de determinar la cantidad (Q).

Para calcular el precio (P) se toma el Fee definido en el punto 7.2.2 de este capítulo fijación de precio y se proyectan los precios constantes.

Luego se procede a calcular los ingresos a un horizonte de cinco años por cada clasificación de empresa del sector multiplicando P*Q donde P= Precio fijado Fee por empresa y Q= Cantidad calculada al año 2022 por empresa.

P1, Q1: Agentes Persona Natural

P2, Q2: Agencias Persona Jurídica

P3, Q3: Sociedades Corredoras de Seguros

P4, Q4: Compañías Aseguradoras

Tabla 5 *Proyección Ingresos por empresa horizonte 5 años*

INGRESOS PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL INGRESOS	**4.606.472.143**	**4.952.955.410**	**5.393.116.659**	**6.098.256.525**	**7.036.472.972**
Ingreso Agentes	**1.162.666.667**	**1.233.880.000**	**1.323.986.667**	**1.469.320.000**	**1.710.573.333**
P1: Fee Agente	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333
Q1: No. Agentes	800	849	911	1011	1177
Ingreso Agencias	**3.307.905.475**	**3.494.642.075**	**3.729.396.657**	**4.102.869.856**	**4.716.432.968**
P2: Fee Agencia	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331
Q1: No. Agencias	620	655	699	769	884
Ingreso Corredoras	**83.400.001**	**101.933.335**	**129.733.335**	**176.066.669**	**259.466.670**
P1: Fee Corredor	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667
Q1: No. Corredoras	9	11	14	19	28
Ingreso Aseguradoras	**52.500.000**	**122.500.000**	**210.000.000**	**350.000.000**	**350.000.000**
P1: Fee Aseguradora	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000
Q1: No. Aseguradoras	3	7	12	20	20

Fuente: Elaboración y cálculos propios.

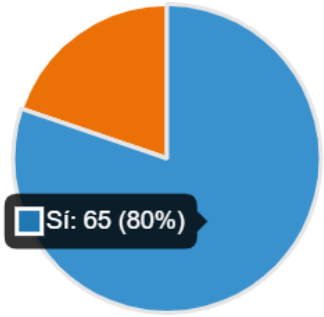
6.2.4. Promoción

Como primer paso, esta compañía será vinculada a la Asociación Colombia Fintech con el fin de contar con el respaldo del gremio y acudir a los diferentes eventos del sector donde se traten temas relacionados con crédito, cartera y cobranzas. Esto con el fin de darse a conocer e impulsar el servicio de administración de cartera integral que se quiere ofrecer. Así mismo, dentro de la encuesta realizada se formularon cinco preguntas que permitirán identificar tendencias en las preferencias de las empresas que conforman el sector asegurador y así diseñar estrategias de promoción y mercadeo para fomentar el servicio.

A la pregunta, ¿Utilizaría un servicio de cobranza que integre al intermediario de seguros con la Compañía de Seguros en el proceso de cobro?, el 80% emitió respuesta afirmativa y solamente un total de 16 encuestados equivalentes al 20% dio respuesta negativa.

Información PRIVADA

Figura 13 *Integrar Intermediario en Cobro*



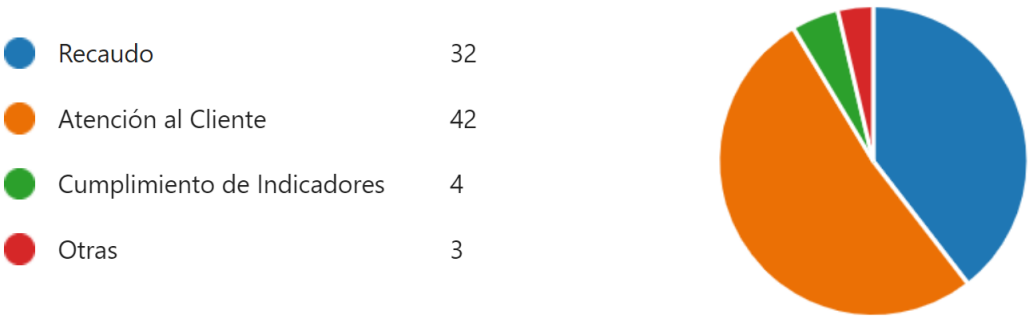
Fuente Google forms 2023.

Por lo tanto, las estrategias de promoción deben ir encaminadas a fortalecer el relacionamiento durante el proceso de cartera entre el intermediario de seguros y la Compañía Aseguradora que son los que expiden las pólizas. Por esta razón la cartera de los tomadores de cada póliza es adeudada a las Compañías Aseguradoras y el intermediario es el responsable por el recaudo oportuno de las pólizas emitidas.

Las próximas dos preguntas proporcionan un panorama más preciso de las preferencias del nicho de mercado, lo que permite diseñar un plan para penetrar el mercado con las estrategias de promoción direccionadas a suplir esta necesidad.

¿Qué es más valioso para usted durante el proceso de cobranza?

Figura 14 *Aspectos relevantes proceso cobro*

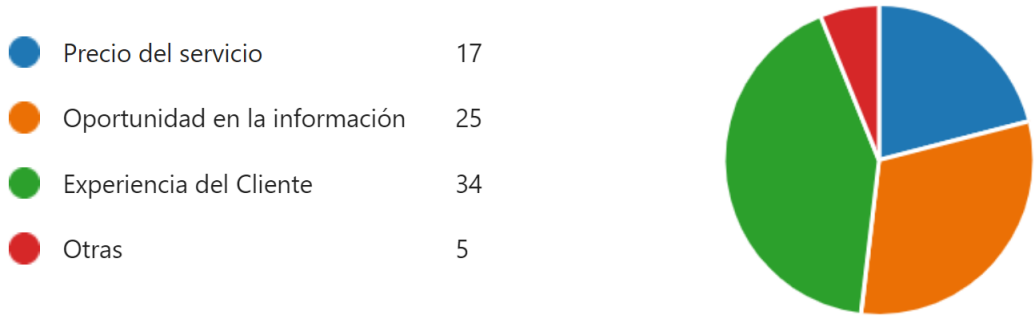


Fuente: Google forms 2023.

Información PRIVADA

¿Qué factor consideraría más relevante al momento de contratar un servicio que administre y cobre su cartera de manera integral?

Figura 15 *Factor más relevante administrar cartera*



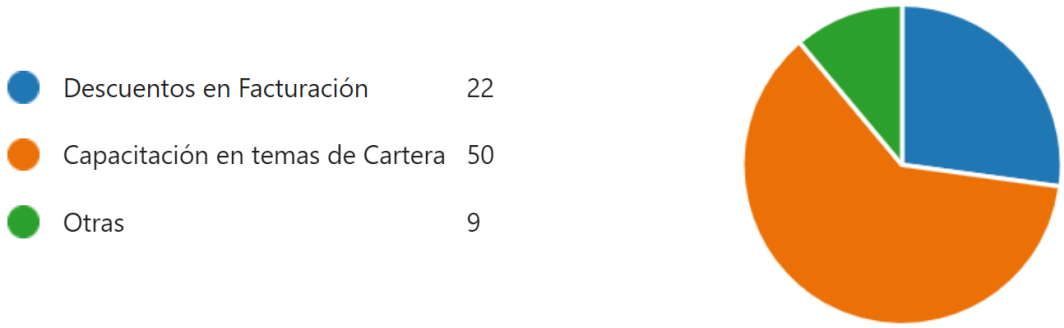
Fuente: Google forms 2023.

Al analizar los datos tabulados de las últimas preguntas, se aprecia una particularidad entre las preguntas de los gráficos 13 y 14, toda vez que el 52% considera más valiosa la atención al cliente durante el proceso de cobranza, incluso por encima del recaudo. En la siguiente pregunta, el 42% cree que es más relevante la experiencia del cliente durante el proceso integral de la administración de la cartera, lo que conduce a definir estrategias de promoción que se enfaticen en el servicio al cliente.

Si usted, llegara a contratar un servicio que administre y cobre su cartera de manera integral, ¿Qué beneficios o valor agregado esperaría obtener?

Información PRIVADA

Figura 16 *Beneficios del servicio*



Fuente: Google forms 2023.

En la respuesta a la pregunta del gráfico 15, se evidencia que las empresas pertenecientes al sector seguros dan un mayor valor a recibir beneficios como capacitación en temas de cartera, obteniendo un 62% del total de las respuestas, sobrepasando al beneficio de descuento en facturaciones.

En virtud de los resultados, en primera instancia se construirá un sitio web con diseño tecnológico, amigable y muy fácil de usar al momento de navegar. Del mismo modo, se plantean dos tipos de estrategias para fomentar el uso del servicio de administración de cartera integral. 1) Estrategias Digitales y 2) Estrategias convencionales de relacionamiento.

Se creará un sitio web que contenga la información general de la compañía, así como el detalle de los servicios a ofrecer. Para su implementación es necesario contar con tres servicios específicos, el hosting (servidor), certificados y dominio (URL).

Se realizó consulta del valor para la implementación y se escogió la cotización de Hostinger para Colombia que incluye los tres servicios en un paquete empresarial por valor de $16.900 mensuales por cuatro años. A partir del año 5, el costo mensual sería de $37.900. Este valor incluye los certificados SSL, el dominio, copias de seguridad diarias, ancho de banda limitada, 200 GB de SSD entre otras, razón por la cual se escogió este proveedor.

Información PRIVADA

Tabla 6 *Costo anual WEBSITE*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Internet sitio WEB	$ 202.800	$ 202.800	$ 202.800	$ 202.800	$ 454.800
TOTAL SERVICIOS	$ 277.149.648	$ 277.149.648	$ 277.149.648	$ 277.149.648	$ 277.401.648

Fuente: hostinger.co/hosting-web.

En el sitio web se establecerá un blog de contenido con información importante y de apoyo en la toma de decisiones e iniciar la relación de la marca con los usuarios. Así mismo, a través de email marketing se fortalecerá la relación con los clientes.

Como parte de la estrategia digital, la Fintech AIC se promocionará en los principales canales digitales y redes sociales como Instagram y Facebook, las cuales son un canal de tráfico idóneo para la promoción de este servicio con el fin de realizar las pautas y atraer el tráfico al sitio web de la Fintech. La estrategia se realizará con base en el desarrollo de campañas digitales 360.

Es de resaltar que, la Fintech AIC contará con un área propia de marketing digital, la cual se encargará de poner en marcha las diferentes estrategias digitales propuestas. Sin embargo, se incurrirá en un costo mensual para el mantenimiento de las campañas en redes, parrilla de contenidos, administración de campañas SEM, diagnóstico digital y campañas de generación de leads por valor de $5.500.000 mensuales.

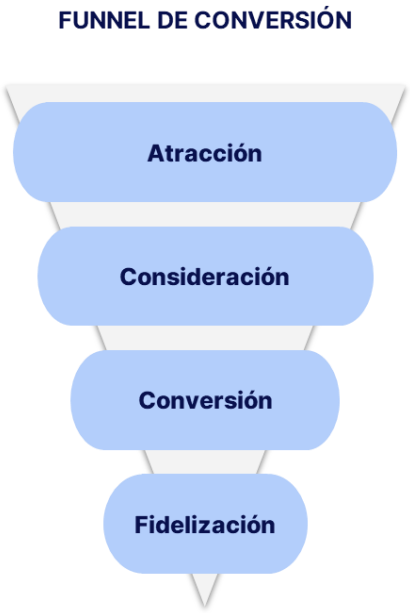
Tabla 7 *Costo mensual campaña digital*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Campaña digital 360	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000

Fuente: Tarifario de costos mínimos para freelancers RP LATAM.

La estrategia digital se realizará mediante la metodología del Funnel de conversión donde se propone lo siguiente a través de cada etapa del embudo:

Figura 17 *Funnel de Conversión*



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de Embudo de Conversión.

Atracción: Posicionar la marca de la Fintech de administración de cartera en los canales digitales haciendo énfasis en la experiencia del cliente durante el proceso de cartera.

Consideración: Generar el interés de las empresas del sector asegurador en Colombia llegando directamente a los clientes potenciales interesados en adquirir los servicios de administración integral de la cartera con un enfoque diferencial en servicio.

Conversión: Capturar leads de los clientes potenciales y aprovechar la captura de datos para promocionar la Fintech y sus beneficios de cara a la integración entre el intermediario de seguros y las compañías aseguradoras en el proceso de cartera.

Información PRIVADA

Fidelización: Fortalecer el relacionamiento de los primeros clientes, quienes serán la principal carta de presentación y promoción de la Fintech al recomendar el servicio ofrecido con las demás compañías del sector.

Para las estrategias de relacionamiento se hará uso de redes de contacto empresariales del sector, asistiendo a eventos que permitan integrar a la Fintech en el proceso de networking empresarial.

Para ejecutar esta estrategia inicialmente se hará parte de asociaciones como Colombia Fintech, Fasecolda, Revista CIClO de Riesgo, con el fin de asistir a congresos, simposios, capacitaciones y eventos en general de cada una de estas asociaciones con el fin de generar expectativa, buscar clientes y generar negocios, ya sea en eventos físicos, online o redes sociales.

6.3. Estudio Técnico

El estudio técnico propone y analiza las diferentes opciones tecnológicas que se requieren para producir y comercializar los servicios de la Fintech, lo que admite verificar la factibilidad técnica de la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto. De igual manera, se puede analizar las instalaciones y los equipos necesarios para desarrollar la Startup, y, por lo tanto, el capital de trabajo necesario para la operación (IDOCPUB, 2023).

6.3.1. Localización

En esta sección, se describirá el lugar ideal que por sus características se ajuste a los requerimientos para hacer realidad el proyecto.

En relación con lo anterior, se tienen en cuenta algunos elementos decisivos para tomar la decisión correcta acerca del lugar donde estará ubicada la oficina principal. La localización será definida en macro y micro localización.

Macrolocalización. Colombia es un país que se ubica en América del Sur con una superficie de 1.140.619 km2. Posee una población aproximada de 48.000.000 de personas, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023). Su capital es la ciudad de Bogota y la moneda oficial es el peso colombiano.

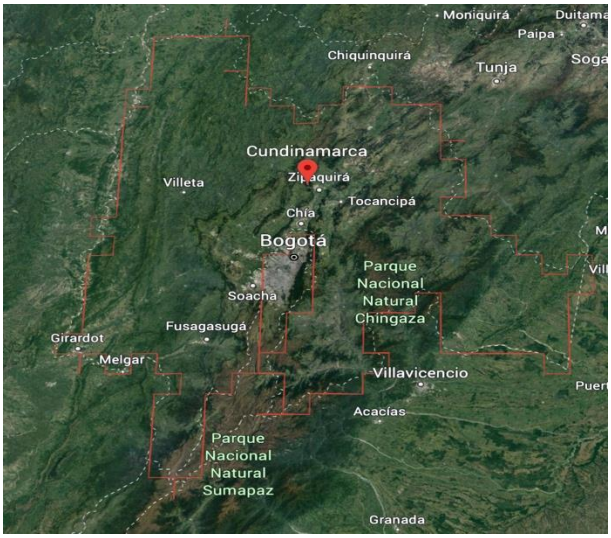
Figura 18 Mapa Departamento Cundinamarca - Colombia

Fuente: Herramienta Google Earth.

El departamento de Cundinamarca se localiza en el centro de Colombia y tiene una superficie de 24.210 km2. La ciudad de Bogotá, D.C. si bien no pertenece al distrito administrativo del departamento de Cundinamarca, rige como su capital. Es importante resaltar que, según el Diario la República, Bogota es la que más aporta al PIB del país. Además, la Cámara de Comercio

de la ciudad tiene como proyecto el desarrollo del clúster de servicios financieros que va en línea con el compromiso de inclusión financiera del país.

Figura 19 *Mapa Departamento Cundinamarca - Colombia*



Fuente: Herramienta Google Earth.

Microlocalización. Debido al desarrollo de los últimos años de Bogotá como clúster financiero, la localidad de Chapinero alberga una importante cantidad de compañías asociadas a esta actividad, financiera y tecnológica. Por ello la localización de la oficina principal de la Fintech AIC en este sector es de gran relevancia, dado que brinda acceso a clientes y colaboradores, conocimiento del mercado, visibilidad empresarial, acceso a recursos financieros, además de una reputación como empresa seria y confiable que trae soluciones efectivas y relevantes para los clientes.

La oficina quedará situada en el centro financiero de la Calle 72 con carrera 7 junto los principales bancos del país, aseguradoras, Bolsa de Valores de Colombia, Club de Banqueros, entre otras. El inmueble será alquilado y una posible opción para tomar en calidad de arriendo se presenta a continuación:

Figura 20 Fintech AIC (Administración Integral de Cartera)

Datos principales del inmueble

Código inmueble 412-M3942037	**Barrio común** CHICO	**Antigüedad** Entre 10 y 20 años	**Área construida** 73 m²
Área privada 73 m²	**Valor arriendo** $6.500.000	**Valor administración** $970.000	

Fuente: metrocuadrado.com.

La ubicación geográfica de la oficina se puede verificar en la siguiente figura:

Figura 21 *Ubicación Geográfica Fintech AIC*

Fuente: OpenStreetLeafletMap 2023.

6.3.2. Tamaño

Figura 22 *Planos Oficina Principal Fintech AIC*

Fuente: ([official] Edraw Software: Unlock Diagram Possibilities, s. f.).

Como se mencionó anteriormente, la oficina estará ubicada en el clúster financiero de la calle 72 con carrera 7 en la ciudad de Bogotá ya que concentra una gran cantidad de instituciones financieras y empresas relacionadas con el sector. Esto permitirá a la Fintech estar cerca de sus clientes poténciales y de los profesionales que trabajan en el sector, lo que facilitaría el networking y la colaboración constante. Es por esto, que se contará con dos oficinas contiguas que sumados sus metros cuadrados serán 148 m2, donde se encontrará personal como el: Gerente General, Gerente de Analítica de Datos y BI, Gerente Comercial y de Mercadeo, Gerente Financiero y Administrativo, entre otros colaboradores que trabajarán en modalidad hibrida. Se tendrán áreas físicas como una sala de juntas 20 m2, dos baños, una zona de networking de 20 m2, una zona coworking 40 m2, módulos de trabajo, una zona de café y una zona de esparcimiento.

6.3.3. Ingeniería

La ingeniería se definirá como los recursos tangibles e intangibles necesarios relacionados con la instalación de hardware y software, así como la descripción de los procesos para la puesta en marcha y funcionamiento de la Fintech AIC.

Física. A continuación, se discriminarán todos los recursos físicos, muebles y enseres, hardware, software y licencias con los costos asociados a la inversión inicial para el funcionamiento del proyecto.

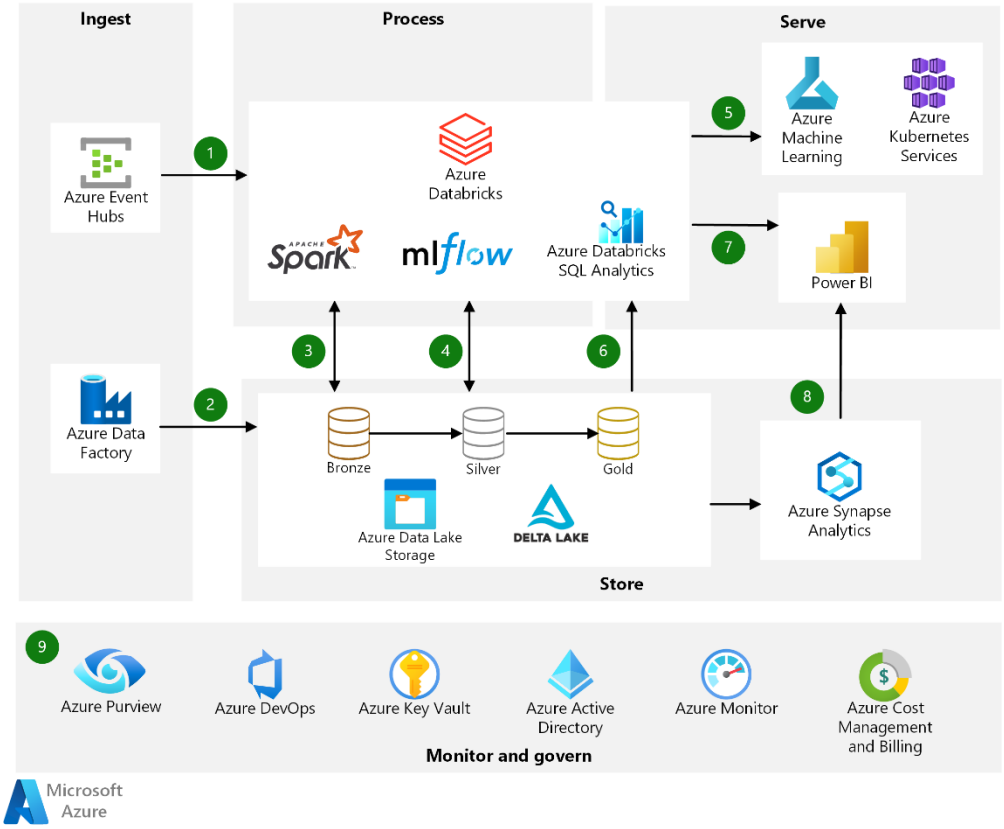
Tabla 8 *Inversión Muebles y Enseres*

Item	Cantidad	Vlr / Un	Vlr Total
Escritorios Oficina	12	$ 816.700	$ 9.800.400
Escritorios Gerenciales	3	$ 540.000	$ 1.620.000
Sillas Oficina	12	$ 150.000	$ 1.800.000
Sillas Gerenciales	3	$ 250.000	$ 750.000
Sillas Salas	9	$ 119.000	$ 1.071.000
Mesas Oficina	3	$ 340.000	$ 1.020.000
Mesa de Junta	2	$ 2.300.000	$ 4.600.000
Equipos Mobiles	12	$ 799.900	$ 9.598.800
TOTAL			**$ 30.260.200**

Fuente: Mercado Libre, Almacenes Alkosto y Homecenter y Operador Telefonía Claro

Para la creación de la Fintech AIC además de contar con las licencias de software administrativo como Office 365, es necesario adquirir las licencias de almacenamiento, transformación, minería y visualización de datos para el servicio de administración de cartera. Estas licencias serán contratadas con el servicio de Microsoft Azure principalmente con tres soluciones cloud como; Azure Data Factory, Azure Databricks y Azure Data Lake para preparación, orquestación, arquitectura, transformación y almacenamiento, y, para visualización de datos con licencia de Power BI. Todo esto con el fin de prestar un servicio óptimo y completo en la generación de información para la administración de la cartera. Es de anotar que este proceso se realizará inhouse y no tercerizado abordando todo el proceso de manejo de datos desde la transferencia, pasando por el proceso de minería, data analytics y por último, Business Intelligence BI.

Figura 23 *Arquitectura de datos Microsoft Azure*



Fuente: https://learn.microsoft.com/

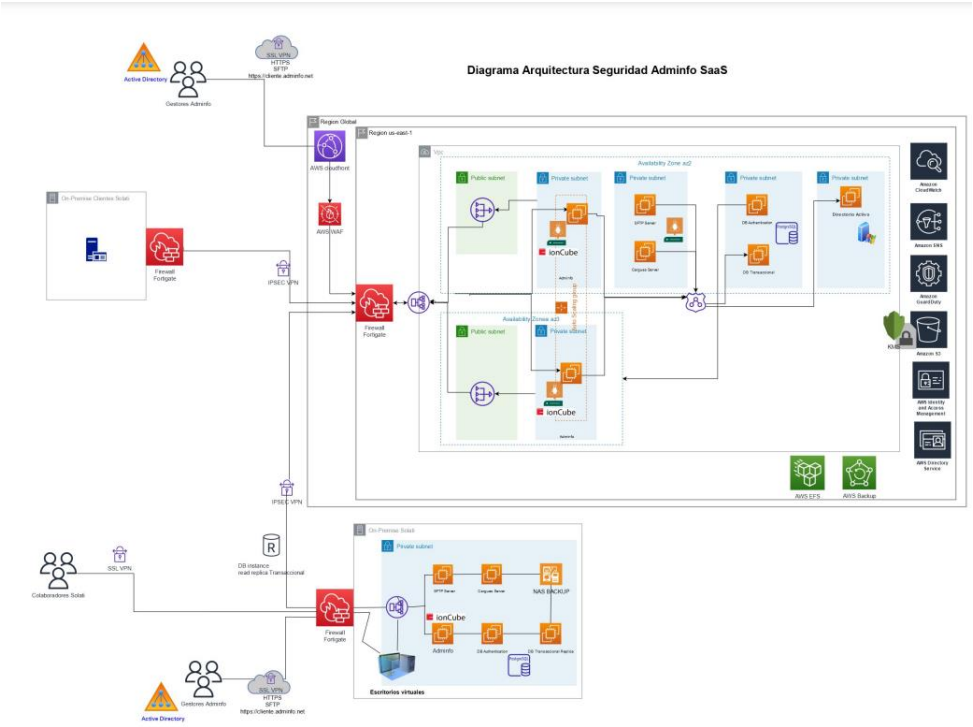
De igual manera para la solución de cobranza que complementa el objeto del servicio de la Fintech AIC (Administración Integral de Cartera) contará con un software especializado en gestión de cobranza que permitirá controlar, administrar y visualizar todas las gestiones realizadas en las diferentes etapas de cobro. Lo anterior sumado a la ejecución de las estrategias de cartera a través del uso de la tecnología con IVR´s inteligentes, cobro por SMS, email, WhatsApp y aplicación de Inteligencia Artificial por medio de Bots con soluciones voz y chat entrenados para cada gestión.

Este servicio será totalmente tercerizado con la contratación del proveedor Solati, empresa de tecnología que cuenta con el Software de cartera Adminfo, puesto que una vez analizado resulta más conveniente tercerizar el proceso que realizarlo Inhouse. Esta inversión se divide en dos partes. La primera en el Set Up o Implementación que consta de la iniciación, integración y entrenamiento del software, y la segunda que corresponde a los valores mensuales pagados como licencia para el uso recurrente del Software y servicio de soporte.

A continuación, se ilustra el diagrama de arquitectura del servidor donde se encuentran los detalles. La integración se realizará vía API:

Información PRIVADA

Figura 24 *Arquitectura de alto nivel Software Adminfo*



Fuente: Empresa Solati – Software Adminfo

Así mismo, para todo el proceso del servicio de administración integral de cartera, desde el manejo de la información Inhose hasta el proceso de cobranza tercerizado con el software Adminfo, se cuentan con las características de seguridad correspondientes a Ciberseguridad y Seguridad perimetral.

Seguridad Perimetral. VPN, Policy-based IPsec, Intrusion Prevention, Antispam, Antivirus, UTM Log, Forticloud Analyzer, Web Application Firewall y Data Loss Prevention.

Ciberseguridad. Inyección de código, Autenticación Insegura, Manejo inadecuado de sesión, Cross-Site Scripting XSS, Referencia directa a objetos inseguro, Configuraciones Inapropiadas de Seguridad, Ofuscamiento de Código fuente y uso de Metodología DevSecOps (Hacking continuo).

Set Up – Implementación

Tabla 9 *Inversión en Set Up Software Adminfo*

Conceptos	Cantidad	IVA	Total
Servicio Set up	$ 10.500.000	$ 1.995.000	$ 12.495.000
Agentes virtuales	$ 1.000.000	$ 190.000	$ 1.190.000
Web chat	$ 950.000	$ 180.500	$ 1.130.500
Acompañamiento Facebook	$ 250.000	$ 47.500	$ 297.500
Autogestión	$ 950.000	$ 180.500	$ 1.130.500
Correspondencia Masiva	$ 1.000.000	$ 190.000	$ 1.190.000
Whatsapp	USD$120	TRM 13 abr 2023	$ 530.368
TOTAL			**$ 17.963.868**

Fuente: Cotización empresa Solati Software Adminfo

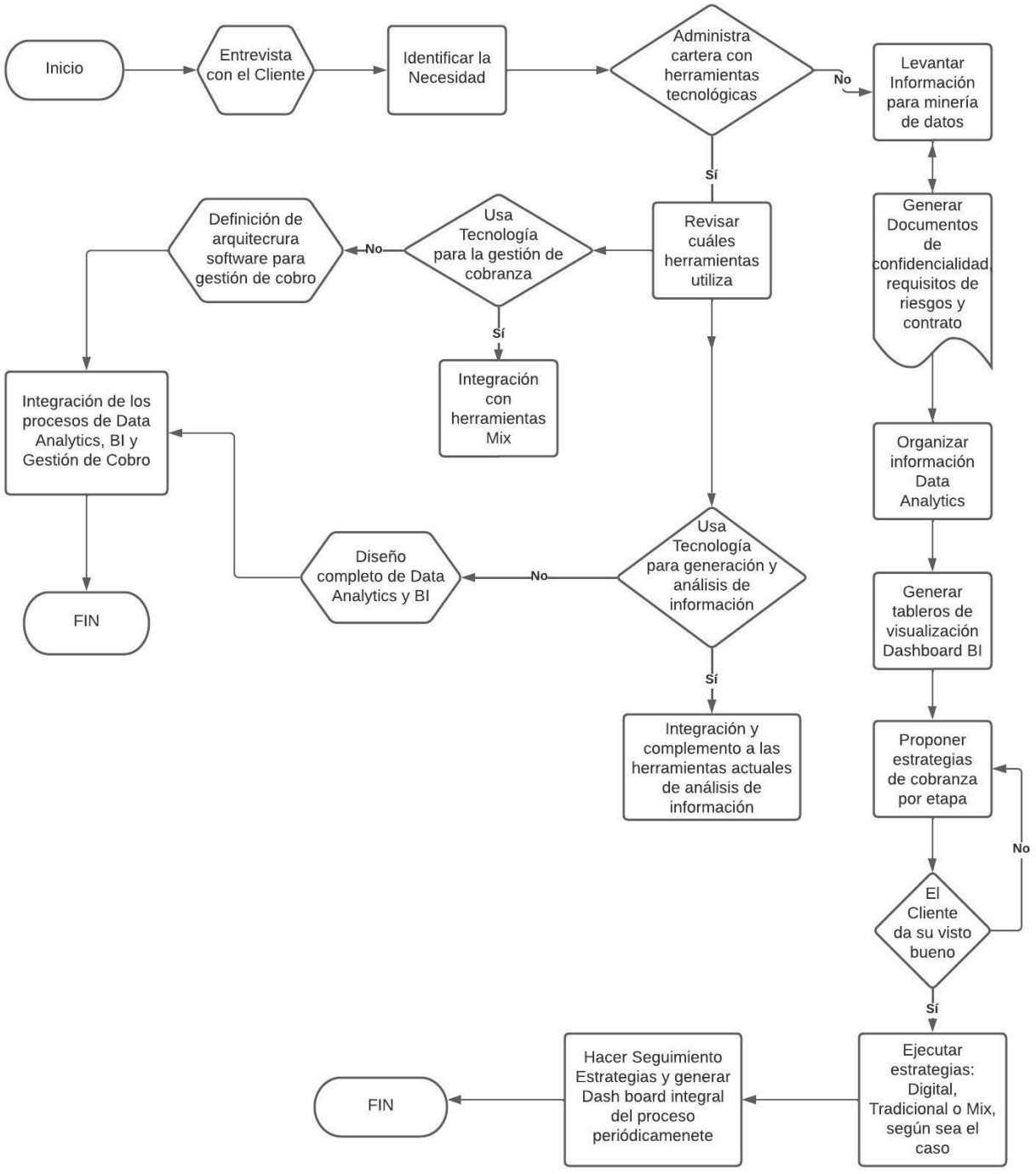
Los costos asociados a la tarifa mensual por la licencia del software de cobranza, soporte técnico y licencias de microsoft se verán reflejados en los costos y gastos dentro la proyección del estado de resultados y flujo de caja del estudio financiero.

Procesos. Para establecer los principales procesos de la Fintech AIC, se ilustran a través de la representación gráfica de diagramas de flujo que permitirá describir a detalle cada uno de los procesos más relevantes de la compañía. A continuación, se listan los procesos a representar gráficamente: Prestación del Servicio, Facturación, Actualización y Mantenimiento del sistema y Control de Calidad del Servicio

Prestación del servicio. A continuación, se representa gráficamente el proceso de prestación del servicio desde el momento en que se contacta al cliente hasta su finalización. Cabe recordar que el proceso se divide en dos soluciones. Una de administración y organización de la cartera, la cual se realiza a través de la minería, analítica de datos e inteligencia de negocio. Y otra, enfocada en gestiones de cobranza, formando así un servicio completo e integral de administración de cartera.

Información PRIVADA

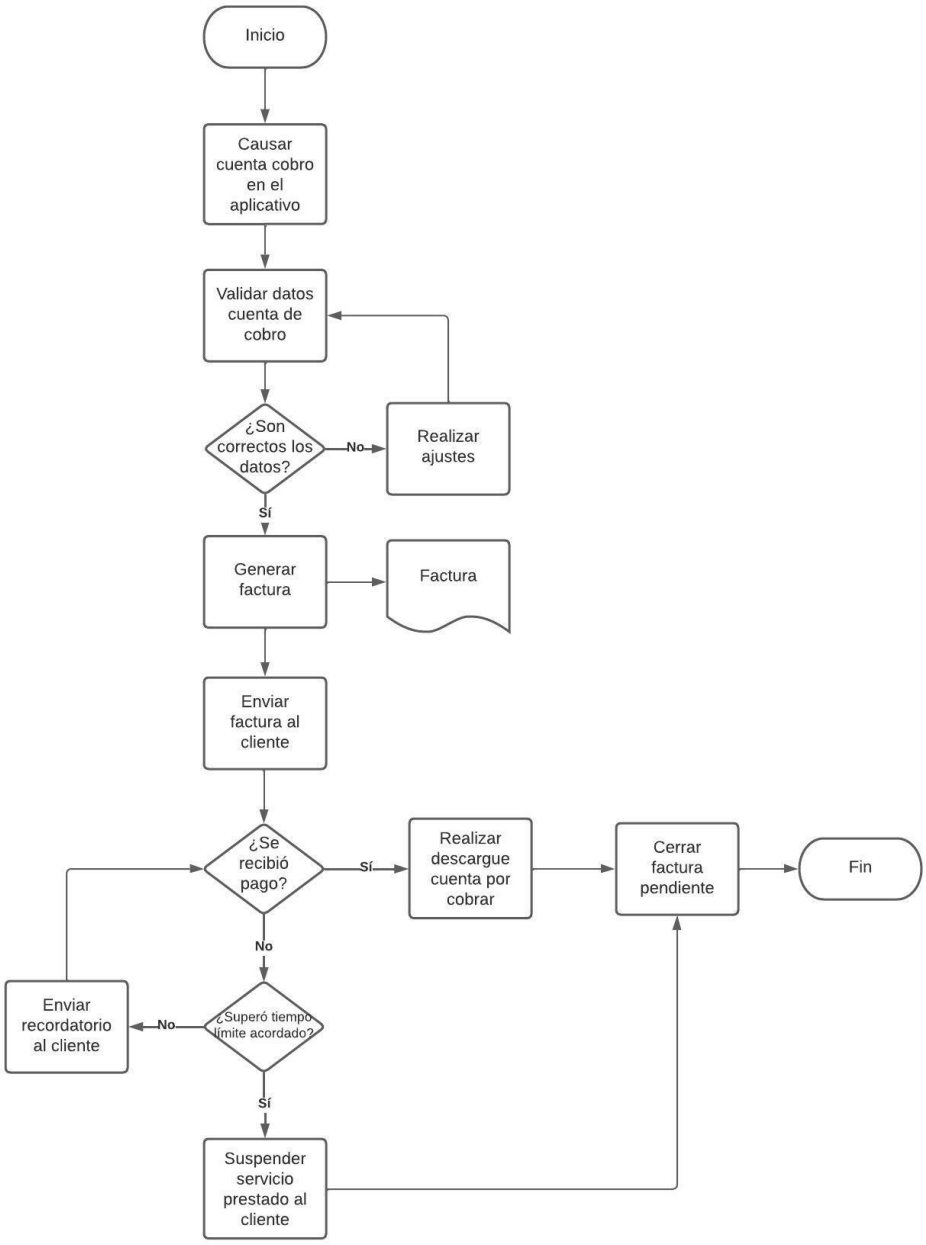
Figura 25 *Diagrama de Flujo – Prestación del Servicio*



Fuente: elaboración propia con herramienta Lucidchart 2023

Facturación. El proceso de facturación iniciará con la causación contable de la cuenta de cobro desde su validación y envío al cliente hasta el pago de esta o las acciones de cobro en caso de no ser recaudada.

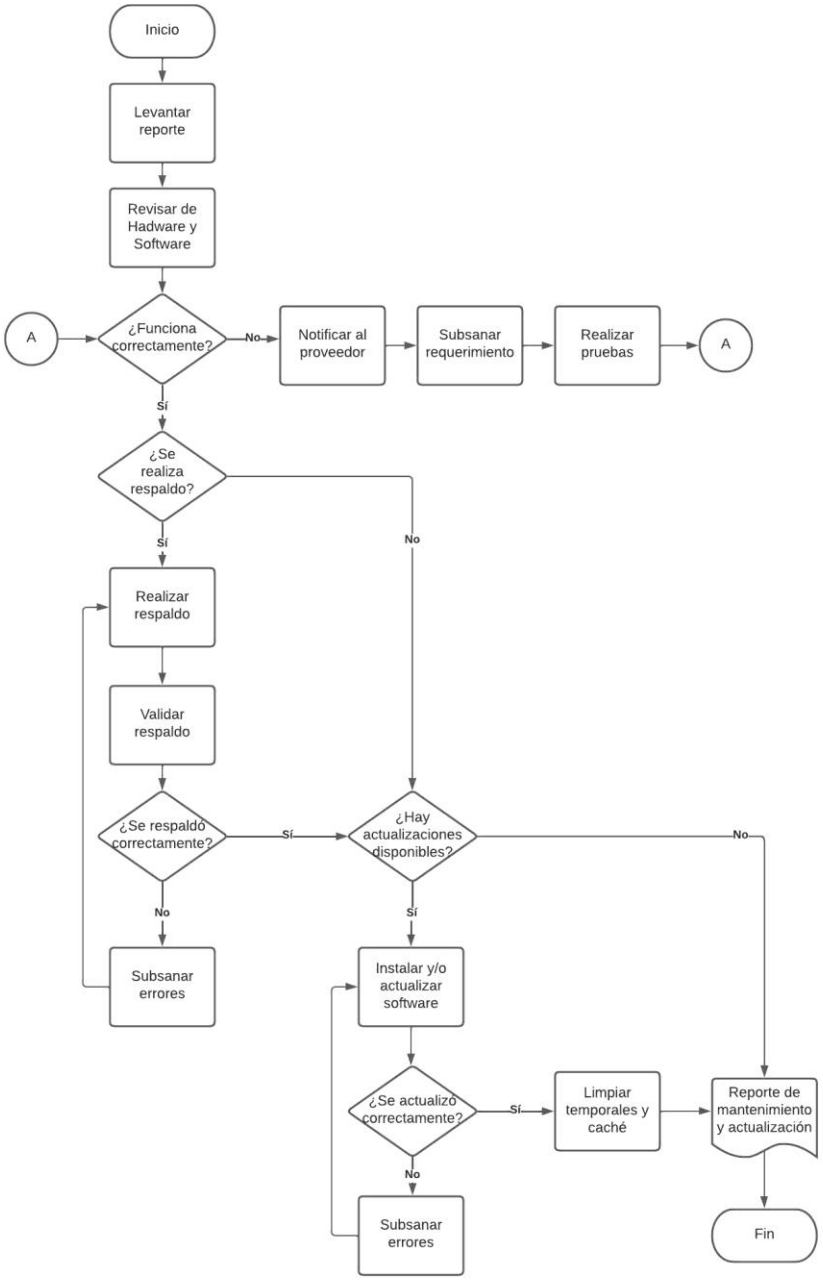
Figura 26 *Proceso Facturación*



Fuente: elaboración propia con herramienta Lucidchart 2023.

Actualización y mantenimiento del sistema. La representación gráfica de actualización y mantenimiento del sistema mostrará de manera detallada las acciones desde el levantamiento de los reportes, las revisiones, actualizaciones y limpiezas necesarias hasta el documento resultante con los reportes de actualización.

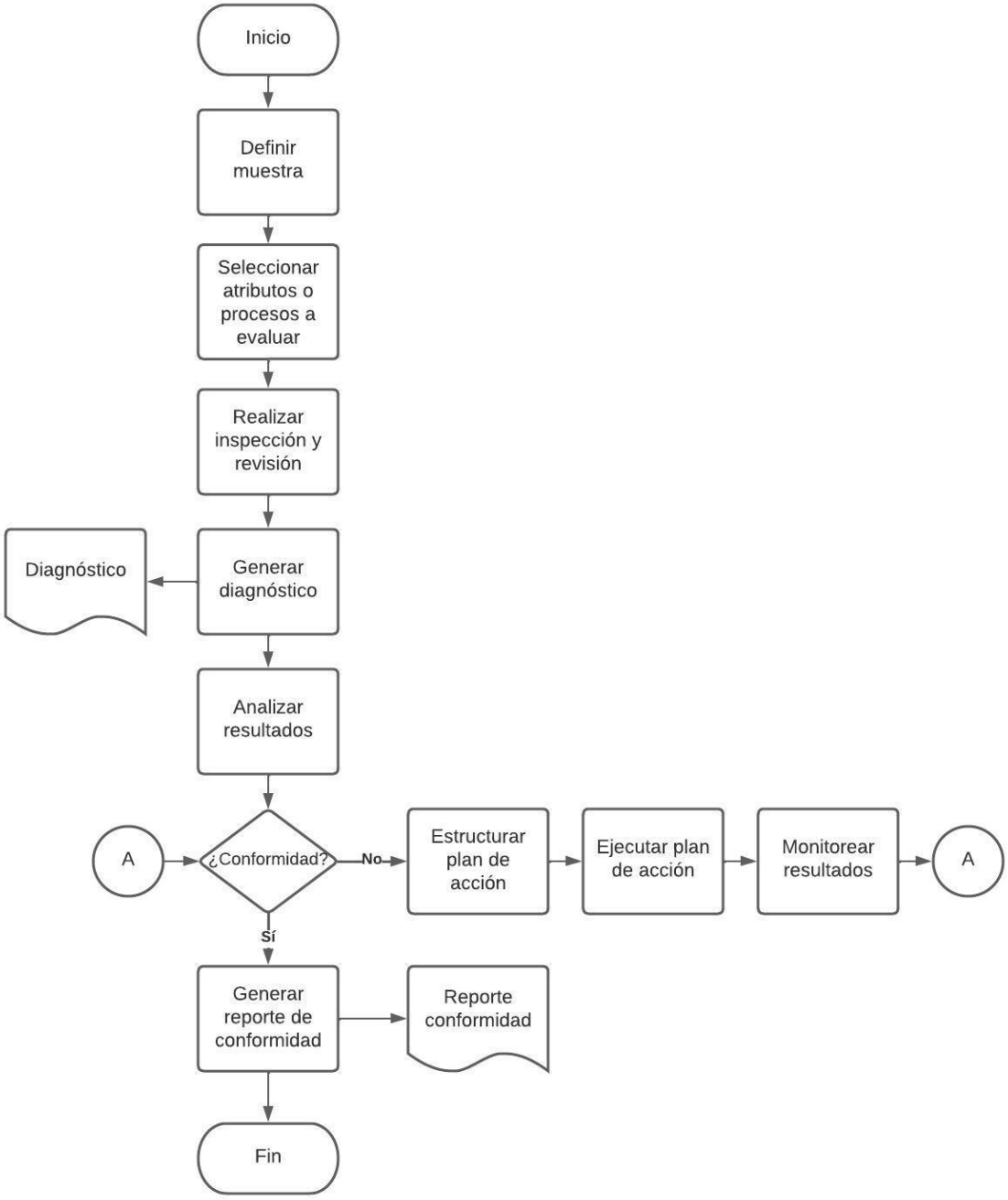
Figura 27 Actualización y Mantenimiento del Sistema



Fuente: elaboración propia con herramienta Lucidchart 2023.

Control de calidad del servicio. Finalmente, el proceso de control de calidad del servicio que se realizará de manera periódica con el fin de determinar la eficacia del servicio prestado y detectar oportunidades de mejora.

Figura 28 *Control de Calidad del Servicio*



Fuente: elaboración propia con herramienta Lucidchart 2023.

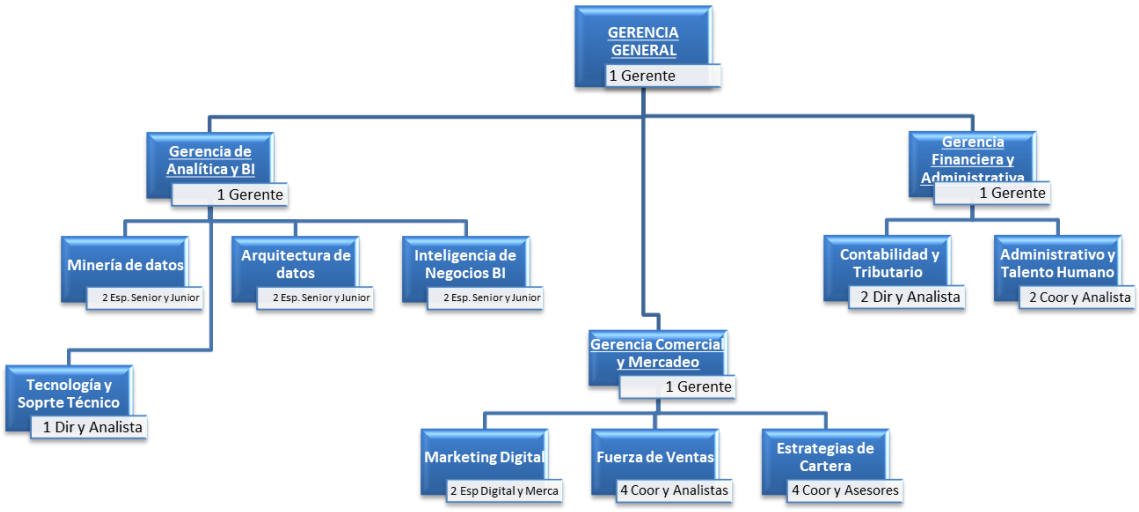
6.4. Estudio Administrativo

En el presente estudio se definirá la estructura organizacional necesaria para determinar los requerimientos de personal, perfiles, tipo de contratación y gastos de nómina, honorarios, impuestos, arriendos, seguros, entre otros servicios tanto operacionales como no operacionales.

6.4.1. Organigrama

Con el organigrama se definirá la estructura de cada área y permitirá asignar sus respectivas funciones, la cual estará compuesta de un Gerente General como cabeza principal de la Fintech AIC y se plantea la creación de máximo tres Gerentes lideres de los principales procesos para el funcionamiento de la empresa.

Figura 29 *Organigrama FINTECH AIC*



Fuente: Elaboración Propia.

En total, la planta administrativa de la compañía será integrada por 26 personas que se dividirán en tres áreas principales:

Gerencia de Analítica y BI. Estará compuesta por tres áreas fundamentales que se encargarán de todo el proceso de recolección, diseño, transformación, visualización y modelación

de datos. Se trata de un proceso crucial para el funcionamiento de la Fintech toda vez que es una de las propuestas de valor al cliente.

Estará compuesta por diez funcionarios y dentro de su estructura, también tendrá a cargo la Dirección de TI y soporte técnico.

Gerencia Comercial y Mercadeo. Integrada por diez personas, quienes se encargarán principalmente de la generación de ventas y búsqueda de clientes, creando un vínculo de servicio y generando buena experiencia en las relaciones B2B y B2C a través de los cargos creados para la atención de cada canal. Así mismo, el área de marketing digital y mercadeo serán los responsables de diseñar e implementar las diferentes estrategias digitales y tradicionales para promocionar el servicio de administración integral de cartera.

Así mismo, contará con la coordinación de estrategias de cartera, la cual tendrá bajo su deber, el diseño del plan de trabajo y las estrategias de cobro adaptadas a la necesidad de cada uno de los clientes. Por tal razón se decidió que el área perteneciera a la Gerencia Comercial por su relacionamiento permanente con los clientes y enfoque de servicio.

Gerencia Financiera y Administrativa. Esta Gerencia tendrá la responsabilidad de manejar los temas administrativos relacionados con el talento humano (atracción, contratación, compensación, bienestar, capacitación y desarrollo de la Fintech AIC), así como los procesos de compras, seguimiento y vinculación de proveedores. Igualmente, todos los asuntos de índole contable, tributaria y financiera de la compañía a través de la Dirección Contable y Tributaria. Compuesto por cinco integrantes.

6.4.2. Cargos y Perfiles

Los cargos en la compañía son diseñados para realizar los procesos tecnológicos y digitales de manera interna, pues solamente será tercerizado el software de cobranza. La planta administrativa que integra el organigrama visto en el punto 8.2.1 contiene perfiles competitivos, con el conocimiento necesario de la industria.

El personal asistencial y de oficios varios se contratará a través de un tercero especializado y tendrá como mínimo, un vigilante y una persona de limpieza. También se contará con dos aprendices SENA.

A continuación, se describen los perfiles requeridos para cada uno de los cargos administrativos:

Información PRIVADA

Tabla 10 *Descripción Cargos y Perfiles*

Cargo	Nivel de Educación	Experiencia Mínima	Finalidad del Cargo
Gerente General	Profesional Carreras administrativas: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o afines al negocio y Maestría afines al negocio	8 años en cargos gerenciales. Inglés avanzado	Liderar y dirigir estratégicamente las actividades y proyectos de la empresa garantizando los objetivos estrátegicos y rentabilidad esperada
Gerente Analitica y BI	Profesional en Ingenierías, estadística, economía, administración con especialización o maestría afines	5 años liderando áreas de análitica y/o inteligencia de negocios. SAS, SQL, R, Python, Power BI o similares	Definir, implementary dirigir la arquitectura de datos e información para su recolección, análisis, salida y presentación incluyendo los modelos descriptivos y predictivos.
Especialista Senior Minería de Datos	Profesional de estadística, matemáticas o ingenierías afines.	3 años gestionando y ejecutando procesos de Data Mining	Gestionar los procesos de exploración, selección, limpieza y transfomración de datos a través del análisis matemático y estadístico
Especialista Junior Minería de Datos	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras de estadística, matemáticas, actuaría o ingencierias afines	1 año en manejo de data mining	Ejecutar los procesos de exploración, selección, limpieza y transfomración de datos a través del análisis matemático y estadístico
Arquitecto Senior de Datos	Profesional ingeniería de software, de sistemas o telecomunicaciones con especialización afin al manejo de datos	3 años implementado arquitectura de datos. Herramientas cloud AWS o AZURE, certificación data architect y Data management professional	Asegurar y gestionar el ciclo de de vida de los datos y la información a través de su arquitectura.
Arquitecto Junior de Datos	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras ingeniería de software, de sistemas o telecomunicaciones	1 año en manejo de datos para arquitectura con conocmientos en herramientas cloud	Gestionar de manera correcta el ciclo de lo datos y la información para su arquitectura
Especialista Senior de BI	Profesional en Ingenierías, estadística, economía, administración con especialización afin al manejo de datos	3 años en el diseño e implementación de Dash board y gestión de áras de inteligencia de negocio. SAS, SQL, Power BI o Tableau	Coordinar el proceso de análisis de datos y desarrollar los diferentes dash board de visualización tableros deindicadores para toma de decisiones , seguimeinto y control
Especialista Junior de BI	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras Ingenierías, estadística, economía, administración	1 año en áreas de analitica de datos y BI. Conocimientos en herramientas de visualización de datos	Elaboración y seguimiento de tableros de control, indicadores, Kpi´s Dash board de visualización
Director de Soluciones TI	Profesional en ingeniería de sistemas, telecomunicaciones o software con especialización en gerencia de tecnología, proyectos o arquitectura tecnológica	4 años liderando equipos técnicos de ingeniería con énfasis en infraestructura, plataformas cloud, telecomunicaciones y seguridad informática	Garantizar los servicios tecnológicos en la infraestructura, servicios cloud, plataformas, telecomunicaciones, seguridad informática y soporte a producción.
Analista de Soporte TI	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras relacionadas con sistemas y tecnología	1 año brindando soporte técnico en áreas de tecnología	Brindar soporte técnico y tecnológico de los proceso de hardware y software
Gerente Comercial y Mercadeo	Profesional en mercadeo y publicidad, admisnitración de empresas, comunicador social, economista con postgrado en mercadeo o afines	5 años en cargos de liderazgo de mercadeo. Marketing digital	Definir, asegurar y coordinar la ejecución de la estrategia de Marketing que contribuya al posicionamiento de marca y al cumplimiento del plan de negocios
Especialista Marketing Digital	Profesional en mercadeo, comunicación social, publicidad	3 años en desarrollo de campañas digitales 360, parrillas de contenido, redes sociales, e-marketing, e-commerce y google analytics	Gestionar y desarrollar la campaña digital 360 de la compañía, implementar estrategia digital a través de redes sociales y asegurar las campañas SEO y SEM propuestas.
Analista de Mercadeo	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras en mercadeo, comunicación social, publicidad	1 año en contrucción de campañas publicitarias e investigación de mercado	Ejecutar estrategias de marketing multifuncionales en línea y fuera de línea. Asistir y coordinar los esfuerzos de mercadotecnia
Coordinador Estrategias de Cartera	Profesional en carreras administrativas o financieras	3 años en procesos de manejo de indicadores de cartera. Manejo de Excel ypreferiblemente R y/o Python	Coordinar del proceso de gestión de cobro y recuperación de cartera. Analizar clientes para asignación de crédito y control de documentos. Presentar informes a gerencia
Asesor Soluciones de Cobranza Preventiva	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras administrativas o afines	Sin experiencia	Gestionar cartera en etapa preventiva. Hacer seguimiento a clientes para lograr pago
Asesor Soluciones de Cobranza Admisnitrativa	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras administrativas o afines	Sin experiencia	Gestionar cartera en etapa Administrativa. Hacer seguimiento a clientes para lograr pago
Asesor Soluciones de Cobranza Prejuridica	Técnico, Tecnólogo o estudiante de carreras administrativas o afines	Sin experiencia	Gestionar cartera en etapa Prejurídica. Hacer seguimiento a clientes para lograr pago
Coordinador Fuerza de Ventas	Título Profesional Universitario en áreas administrativas, económicas, financieras, mercadeo, sociales o ingenierías y diplomado relacionado con el área del cargo	3 años de experiencia en cargos de nivel profesional en el sector seguros, preferiblemente liderando equipos comerciales	Diseñar, coordinar y acompañar la implementación de las estrategias comerciales y planes de trabajo realizados en pro de garantizar el cumplimiento de los indicadores definidos y la atención oportuna a los clientes en la integralidad del portafolio
Gestor Comercial Agentes	Técnico, Tecnólogo o profesional en carrreras administrativas	2 año en cargos similares con buen servicio al cliente	Orientar, acompañar, asesorar y vincular a los clientes respecto a los productos de portafolio.
Gestor Comercial Agencias	Técnico, Tecnólogo o profesional en carrreras administrativas	2 año en cargos similares con buen servicio al cliente	Orientar, acompañar, asesorar y vincular a los clientes respecto a los productos de portafolio.
Gestor Comercial Aseguradoras y Corredores	Técnico, Tecnólogo o profesional en carrreras administrativas	2 años en cargos similares con buen servicio al cliente	Orientar, acompañar, asesorar y vincular a los clientes respecto a los productos de portafolio.
Gerente Financiero y Administrativo	Profesional Carreras administrativas: Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Ingeniería Industrial o afines al negocio con postgrado relacionado	5 años liderando los procesos financieros, gestión humana, calidad y administrativos. Conocimientos contabilidad financiera, finanzas corporativas, procesos administrativos, normatividad laboral, comercial y tributaria	Coordinar y monitorear la gestión de las áreas de contabilidad, calidad, gestión humana y servicios generales, participando en la planeación y proyección del logro de sus objetivos.
Director Contable	Profesional en Contaduria Publica con Espcializacion en finanzas o similares	3 años de experiencia en cargos de liderazgo en el área contable.	Responsable de presentar los estados financieros, las declaraciones tributarias, realizar auditoría al pago de la nómina, brindar apoyo financiero y desarrollar el equipo a cargo.
Analista Contable	Profesional en Contaduria publica con Espcializacion en finanzas o similares	2 años en cargos similares	Elaborar informes diarios, flujos de caja mensual y proyectado al cierre de año
Coordinador Administrativo y Talento Humano	Profesional en carreras administrativas o afines	3 años de experiencia en Manejo de personal, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Nómina, Seguridad Social, Facturación, Compras.	Manejo del personal vinculado a la empresa, realizar tramite de selección, contratación, capacitación, inducción, formación, entrega de EPS y gestión del talento humano de acuerdo a las políticas de la empresa.
Analista Administrativo y Talento Humano	Profesional en Administración de Empresas o Comercio Exterior	3 años de experiencia en Manejo de personal, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Nómina, Seguridad Social, Facturación, Compras.	Reclutamiento, selección, contratación del personal, evaluación de desempeño, apoyo en solicitudes y requerimientos administrativos, seguridad social, nomina (qué programa maneja).

Fuente: Elaboración Propia con Base en Ofertas Laborales elempleo y Linkedin.

Información PRIVADA

Nómina. La nómina directa de la compañía se compone de 26 colaboradores, los cuales serán vinculados a través de contrato de trabajo a término indefinido con todas las prestaciones sociales de ley. Es de anotar que, para los cargos gerenciales, el tipo de salario será de modalidad integral. En la tabla No. 9 y 10 se proyecta el valor de la nómina mensual y anual respectivamente, con el costo total de los salarios incluyendo el detalle de la carga prestacional. Cabe resaltar que la proyección a cinco años se realiza a precios constantes:

Tabla 11 *Costo Total Mensual - Cifras en pesos COP*

Cargo	Salario Base	Salud Obl.	Pensión Obl.	ARL	Caja Comp.	Vacaciones	Prima Serv.	Cesantías	Int. Cesan.	SENA+ICBF	Tot. Carga Prest.	Total Costo Nómina
Gerente General	$ 24.000.000	$ 1.428.000	$ 2.016.000	$ 87.360	$ 672.000	$ 700.560	$ 0	$ 0	$ 0	$ 1.047.667	$ 5.951.587	$ 29.951.587
Gerente Analitica y BI	$ 15.080.000	$ 897.260	$ 1.266.720	$ 54.891	$ 422.240	$ 440.185	$ 0	$ 0	$ 0	$ 527.800	$ 3.609.096	$ 18.689.096
Especialista Senior Minería de Datos	$ 5.800.000	$ 493.000	$ 696.000	$ 30.160	$ 232.000	$ 241.860	$ 483.140	$ 483.140	$ 57.977	$ 0	$ 2.717.277	$ 8.517.277
Especialista Junior Minería de Datos	$ 3.480.000	$ 295.800	$ 417.600	$ 18.096	$ 139.200	$ 145.116	$ 289.884	$ 289.884	$ 34.786	$ 0	$ 1.630.366	$ 5.110.366
Arquitecto Senior de Datos	$ 5.800.000	$ 493.000	$ 696.000	$ 30.160	$ 232.000	$ 241.860	$ 483.140	$ 483.140	$ 57.977	$ 0	$ 2.717.277	$ 8.517.277
Arquitecto Junior de Datos	$ 3.480.000	$ 295.800	$ 417.600	$ 18.096	$ 139.200	$ 145.116	$ 289.884	$ 289.884	$ 34.786	$ 0	$ 1.630.366	$ 5.110.366
Especialista Senior de BI	$ 5.800.000	$ 493.000	$ 696.000	$ 30.160	$ 232.000	$ 241.860	$ 483.140	$ 483.140	$ 57.977	$ 0	$ 2.717.277	$ 8.517.277
Especialista Junior de BI	$ 3.480.000	$ 295.800	$ 417.600	$ 18.096	$ 139.200	$ 145.116	$ 289.884	$ 289.884	$ 34.786	$ 0	$ 1.630.366	$ 5.110.366
Director de Soluciones TI	$ 8.120.000	$ 690.200	$ 974.400	$ 42.224	$ 324.800	$ 338.604	$ 676.396	$ 676.396	$ 81.168	$ 0	$ 3.804.188	$ 11.924.188
Analista de Soporte TI	$ 3.480.000	$ 295.800	$ 417.600	$ 18.096	$ 139.200	$ 145.116	$ 289.884	$ 289.884	$ 34.786	$ 0	$ 1.630.366	$ 5.110.366
Gerente Comercial y Mercadeo	$ 15.080.000	$ 897.260	$ 1.266.720	$ 54.891	$ 422.240	$ 440.185	$ 0	$ 0	$ 0	$ 527.800	$ 3.609.096	$ 18.689.096
Especialista Marketing Digital	$ 5.800.000	$ 493.000	$ 696.000	$ 30.160	$ 232.000	$ 241.860	$ 483.140	$ 483.140	$ 57.977	$ 0	$ 2.717.277	$ 8.517.277
Analista de Mercadeo	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Coordinador Estrategias de Cartera	$ 4.640.000	$ 394.400	$ 556.800	$ 24.128	$ 185.600	$ 193.488	$ 386.512	$ 386.512	$ 46.381	$ 0	$ 2.173.821	$ 6.813.821
Asesor Soluciones de Cobranza Prev	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Asesor Soluciones de Cobranza Adm	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Asesor Soluciones de Cobranza Preju	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Coordinador Fuerza de Ventas	$ 4.640.000	$ 394.400	$ 556.800	$ 24.128	$ 185.600	$ 193.488	$ 386.512	$ 386.512	$ 46.381	$ 0	$ 2.173.821	$ 6.813.821
Gestor Comercial Agentes	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Gestor Comercial Agencias	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Gestor Comercial Aseguradoras y Co	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Gerente Financiero y Administrativo	$ 15.080.000	$ 897.260	$ 1.266.720	$ 54.891	$ 422.240	$ 440.185	$ 0	$ 0	$ 0	$ 527.800	$ 3.609.096	$ 18.689.096
Director Contable	$ 8.120.000	$ 690.200	$ 974.400	$ 42.224	$ 324.800	$ 338.604	$ 676.396	$ 676.396	$ 81.168	$ 0	$ 3.804.188	$ 11.924.188
Analista Contable	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
Coordinador Administrativo y Talent	$ 4.640.000	$ 394.400	$ 556.800	$ 24.128	$ 185.600	$ 193.488	$ 386.512	$ 386.512	$ 46.381	$ 0	$ 2.173.821	$ 6.813.821
Analista Administrativo y Talento Hu	$ 2.320.000	$ 197.200	$ 278.400	$ 12.064	$ 92.800	$ 96.744	$ 193.256	$ 193.256	$ 23.191	$ 0	$ 1.086.911	$ 3.406.911
TOTAL											**$ 58.081.484**	**$ 215.481.484**

Fuente: Elaboración y cálculos propios.

Tabla 12 *Costo Total de Nómina - Cifras en pesos COP*

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente General	$ 359.419.044	$ 359.419.044	$ 359.419.044	$ 359.419.044	$ 359.419.044
Gerente Analitica y BI	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157
Especialista Senior Minería de Datos	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322
Especialista Junior Minería de Datos	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393
Arquitecto Senior de Datos	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322
Arquitecto Junior de Datos	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393
Especialista Senior de BI	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322
Especialista Junior de BI	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393
Director de Soluciones TI	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250
Analista de Soporte TI	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393	$ 61.324.393
Gerente Comercial y Mercadeo	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157
Especialista Marketing Digital	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322	$ 102.207.322
Analista de Mercadeo	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Coordinador Estrategias de Cartera	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857
Asesor Soluciones de Cobranza Preventiva	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Asesor Soluciones de Cobranza Admisnitrativa	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Asesor Soluciones de Cobranza Prejuridica	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Coordinador Fuerza de Ventas	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857
Gestor Comercial Agentes	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Gestor Comercial Agencias	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Gestor Comercial Aseguradoras y Corredores	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Gerente Financiero y Administrativo	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157	$ 224.269.157
Director Contable	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250	$ 143.090.250
Analista Contable	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
Coordinador Administrativo y Talento Humano	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857	$ 81.765.857
Analista Administrativo y Talento Humano	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929	$ 40.882.929
TOTAL	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**

Fuente: Elaboración Propia.

Prestadores de Servicio. La Fintech AIC vinculará a dos aprendices a través de contrato de aprendizaje por un periodo máximo de seis meses. Para tal fin se brindará un apoyo de sostenimiento del 75% de un salario mínimo de acuerdo con el artículo 30 de la Ley 789 de 2002.

Para las labores de vigilancia y servicio de aseo, se realizará a través de dos outsourcing, Aseo y Cafetería con la empresa Casalimpia por ocho horas diarias y con Grupo Atlas para vigilancia 24 horas.

Tabla 13 *Gastos prestadores de servicios*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Vigilancia	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048
Servicio de Aseo	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000
Temporales - Aprendices	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000

Fuente: Elaboración propia con información página web Casalimpia y Atlas.

Gastos Generales. Los gastos de administración y ventas se componen de las erogaciones propias del objeto social de la Fintech, discriminadas en Costos laborales, impuestos, arriendos, seguros, licencias, servicios, depreciaciones, provisiones, gastos legales, de viajes y diversos.

Los gastos más relevantes diferentes a los laborales son los costos asociados a las licencias de software por tratarse de una empresa con uso de la tecnología para un servicio financiero.

Tabla 14 *Gastos Generales*

Gastos Generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Honorarios	$ 162.000.000	$ 162.000.000	$ 162.000.000	$ 162.000.000	$ 162.000.000
Impuestos	$ 63.005.303	$ 63.005.303	$ 63.005.303	$ 63.005.303	$ 63.005.303
Arrendamientos	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000
Seguros	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584
Costos Licencias Software	$ 1.273.179.250	$ 1.273.179.250	$ 1.273.179.250	$ 1.273.179.250	$ 1.273.179.250
Servicios	$ 289.329.648	$ 289.329.648	$ 289.329.648	$ 289.329.648	$ 289.164.748
Gastos Legales	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000
Gastos de Viajes	$ 64.800.000	$ 64.800.000	$ 64.800.000	$ 64.800.000	$ 64.800.000
Depreciaciones	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040
Provisiones	$ 45.003.788	$ 48.337.821	$ 52.579.567	$ 59.354.832	$ 68.271.930
Diversos	$ 1.231.765	$ 1.231.765	$ 1.231.765	$ 1.231.765	$ 1.231.765
TOTAL GASTOS GENERALES	**$ 2.180.424.379**	**$ 2.183.758.411**	**$ 2.188.000.157**	**$ 2.194.775.422**	**$ 2.203.527.620**

Fuente: Elaboración Propia.

6.5. Estudio Legal

En este punto se determinan los pasos y trámites para la constitución de una empresa en Colombia. Para tal procedimiento, se debe realizar un proceso de verificación no solo legal, sino también comercial ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Por lo anterior, es importante saber que, para establecer una empresa en Colombia, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Definir un nombre de la marca.
- Definir tipo de empresa o sociedad.
- Revisión del esquema contractual.
- Creación de estatus de la empresa.

- Registró ante la DIAN.
- Registro ante la Cámara de Comercio.
- Cuenta bancaria empresarial.
- Solicitud de facturación a la DIAN.
- Registro ante el Sistema de Seguridad Social.
- Buscar financiamiento.
- Crear su empresa con la mejor firma de abogados.
- Escalar alcanzando cada objetivo de su modelo de negocio (Abogados, 2023).

6.5.1. Constitución de la Sociedad

Para la constitución y registro de la empresa se deben tener en cuenta los trámites y requerimientos de formalización ante la Cámara de Comercio de Bogotá, la DIAN y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Confirmación de la disponibilidad del nombre de la empresa. se debe consultar por medio de la página web de la red de cámaras de comercio www.confecamaras.org.co la disponibilidad del nombre de la empresa y validar que no existe en el país otra empresa con un nombre igual. Esto es importante porque en el país no se permite la homonimia en el registro mercantil.

Revisión de la actividad económica de la empresa. Según el código de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), se debe identificar la actividad económica que realizará la empresa para el registro de la empresa. Para el caso de la *FINTECH,* el código CIIU es 8291: Actividades de agencias de cobranza y oficinas de calificación crediticia (Bogotá, ccb.org, 2023).

Tipo de Sociedad. La naturaleza jurídica con la que se formalizará la empresa será la Sociedad por acciones simplificadas S.A.S., la cual tiene importantes beneficios para la empresa.

Entre ellos, la reducción de costos fijos debido a que no requiere el uso de revisoría fiscal, los trámites legales son sencillos, se protege el patrimonio, se pueden escoger las normas societarias a conveniencia de los accionistas, no se exige cuota inicial por parte de los socios, lo que permite que los montos de aporte sean según las posibilidades de los inversionistas. (Semana, 2023)

"La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas". (Bogotá, ccb.org, 2023)

Se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de comercio. Los tres pasos son:

1. *Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificadas); el domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.*

2. *Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.*

3. *Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matricula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.* (Semana, 2023)

Persona Jurídica. *"Una persona jurídica es una organización o grupo de personas naturales a la que la ley reconoce personalidad independiente y diferenciada de la de cada uno*

de sus miembros o componentes, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente" (Bogotá, ccb.org, 2023).

Para formalizar la empresa como persona jurídica, se deben realizar los siguientes trámites:

- Solicitar el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.
- Realizar la inscripción de la matrícula mercantil de la Cámara y Comercio de Bogotá, diligenciando el formulario de Registro Único Empresarial (RUES).

Con el fin de que no se presenten inconvenientes o reprocesos, se sugiere verificar que no exista registro de otros establecimientos con el mismo nombre.

Trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). La formalización de la empresa con las obligaciones tributarias requeridas se hace ante la DIAN.

- Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).
- Diligenciamiento del formulario oficial, su presentación ante la administración y la Cámara de Comercio. Este proceso se puede realizar de manera presencial o virtual mediante la página www.dian.gov.co (Artículo 2 Res. 1887 de 22-febrero de 2007). (DIAN, 2023).

Después de realizada la inscripción del RUT, se asigna el número de Identificación Tributaria (NIT). Este documento individualiza los contribuyentes en materia tributaria, aduanera y cambiaria para el cumplimiento de las obligaciones empresariales (Art. 4 del Decreto 2788 de 2004). (Pública, funcionpublica.gov.co, 2023).

Registró mercantil. La Matrícula Mercantil es para el empresario el certificado que da información real y actualizada de su empresa. Es la prueba de existencia y representación legal. Además, representa la evidencia exigida por la ley para acreditar a una persona legal (Bogotá, ccb.org, 2023).

Información PRIVADA

Tabla 15 *Gastos Registro Mercantil a 5 años*

Gastos Legales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Registro Mercantil	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000

Fuente: Tarifas de registro para el año 2023 Cámara de Comercio de Bogotá.

Marco regulatorio para la creación de una Fintech en Colombia. Es importante tener en cuenta que la normatividad en Colombia no contempla una definición explicita de compañía FINTECH. Sin embargo, si la FINTECH pretende desarrollar actividades financieras, bursátiles, aseguradoras o cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público, deberá obtener autorización previa de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Este organismo ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realizan dichas actividades, de acuerdo con lo dispuesto por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (E.O.S.F), El decreto 2555 de 2010 y demás normas concordantes. (Pública, funcionpublica.gov, 2023).

El régimen legal especial vigente para la constitución de una entidad vigilada por la SFC se encuentra fijado en diversas normas, entre las que se destacan el articulo 53 y 80 del E.O.S.F y la parte 1, Tituló 1, Capítulo 1 de la Circular Básica Jurídica (Colombia, 2023). En este documento se establecen los requisitos y procedimientos que deben seguir para la constitución y funcionamiento, así como las obligaciones que deben cumplir en materia de capitalización, contabilidad, prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, entre otros aspectos.

Las FINTECH deben cumplir con los requisitos de transparencia establecidos en la normativa, tales como la entrega de información clara y oportuna sobre los instrumentos financieros en los que se invierte, los riesgos asociados y los costos de los servicios. Asimismo, debe contar con sistemas de gestión de riesgos eficaces y sólidos.

Es importante destacar que, el marco regulatorio para las FINTECH en Colombia se encuentra en construcción para adaptarse a las nuevas tecnologías y modelos de negocio.

En concordancia con lo anterior hace un par de años se expidió el Decreto 1234 que establece, entre otras cosas, la creación de un sandbox regulatorio para fomentar la innovación y

la prueba de nuevas soluciones financieras, así como la creación de un registro de empresas FINTECH en Colombia. (Pública, funcionpublica.gov, 2023)

En conclusión, para asegurar la operación y sostenibilidad de una FINTECH en Colombia, es esencial cumplir con los requisitos establecidos por las autoridades financieras y mantenerse al día con las nuevas regulaciones y tendencias del mercado.

6.5.2. Normas Inherentes al Objeto del Trabajo

De acuerdo con lo planteado por Colombia Fintech, se deben tener en cuenta las siguientes leyes, decretos, circulares:

Ley 1266 de 2008 (Ley de Hábeas data financiero y manejo de información en bases de datos personales): desarrolla el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos con la que se conforma la historia crediticia, así como los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales.

Ley 1328 de 2009 (Ley de Protección al consumidor financiero): Establece principios en la relación de los vigilados con los consumidores financieros en lo referente a debida diligencia, libertad de elección, transparencia e información cierta, suficiente y oportuna, responsabilidad de las entidades vigiladas en el trámite de quejas, manejo adecuado de los conflictos de interés y educación para el consumidor financiero.

Ley 1273 de 2009 (La Ley de delitos Informáticos): crea nuevos tipos penales relacionados con delitos informáticos y la protección de la información y de los datos.

Ley 1480 del 2011 (Estatuto del Consumidor): estipula las obligaciones de las operaciones de crédito otorgadas por personas naturales o jurídicas cuyo control y vigilancia sobre su actividad crediticia no haya sido asignada a alguna autoridad administrativa en particular.

Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de datos personales): recoge disposiciones generales en materia de protección de datos personales y lineamientos respecto a la recolección, manejo y

circulación de los datos personales. Aplica a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento en territorio colombiano por entidades de naturaleza pública o privada.

Ley 1735 de 2014 (Ley de Inclusión Financiera): dicta medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales al crear las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos – SEDPES, cuyo objeto exclusivo es: i) Captar recursos a través de depósitos electrónicos; ii) Hacer pagos y traspasos; iii) Tomar préstamos dentro y fuera del país destinados específicamente a la financiación de su operación; y iv) Enviar y recibir giros financieros.

Ley 1955 de 2019 (Espacio controlado de prueba -sandbox regulatorio-): el Plan Nacional de Desarrollo (artículo 166) permitió la regulación de desarrollos tecnológicos para la realización de las actividades propias de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera sin requerir una licencia previa.

Ley 2009 de 2019 (Ley de Gratuidad de Servicios Financieros): Las entidades autorizadas para captar recursos del público que cobren cuotas de manejo por las cuentas de ahorros, las tarjetas débito y las tarjetas crédito, deberán garantizar mensualmente a sus usuarios el acceso a un paquete mínimo de productos y/o servicios sin costo adicional.

CONPES 3920 de 2018 (Política nacional de explotación de datos -big data-): política que tiene por objetivo aumentar el aprovechamiento de datos, mediante el desarrollo de las condiciones para que sean gestionados como activos para generar valor social y económico. En lo que se refiere a las actividades de las entidades públicas, esta generación de valor es entendida como la provisión de bienes públicos para brindar respuestas efectivas y útiles frente a las necesidades sociales.

CONPES 3956 de 2019 (Política de formalización empresarial). Por medio de la cual se busca promover mayores niveles de formalidad empresarial en la economía a través de una mejor información para la toma de decisiones de política pública y acciones que mejoren la relación beneficio-costo de la formalidad para las empresas. Se propone una agenda para la experimentación, reglamentación y promoción de nuevos canales y proyectos Fintech que promuevan nuevas figuras de financiamiento como el crowdfunding.

CONPES 3975 de 2019 (Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial): Aumenta la generación de valor social y económico a través de la transformación digital del sector público y del sector privado, mediante la disminución de barreras, el fortalecimiento del capital humano.

CONPES 4005 de 2020. (Política nacional de inclusión y educación económica y financiera). Integra los servicios financieros a las actividades cotidianas de los ciudadanos y de las micro, pequeñas y medianas empresas, atendiendo sus necesidades y generando oportunidades económicas para contribuir al crecimiento e inclusión financiera del país.

CONPES 4011 de 2020 (Política nacional de emprendimiento). Genera condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización de las empresas del país.

CONPES 4012 (Política nacional de Comercio electrónico). Genera las capacidades técnicas y económicas para el uso y apropiación del comercio electrónico en el sector empresarial y en el resto de la sociedad. Aumenta la eficiencia y participación de los operadores postales y logísticos en este ecosistema. Desarrolla acuerdos institucionales y actualización normativa para habilitar las innovaciones en el comercio electrónico.

Decreto 2555 de 2010 (Régimen general del sector financiero, asegurador y del mercado de valores): agrupa y reexpide las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores.

Decreto 1377 de 2013 (Protección de datos personales): reglamenta la Ley 1581 de 2012 regulando así la protección datos en Colombia.

Decreto 1368 de 2014 (Crédito no vigilado): reglamenta el artículo 45 de la Ley 1480 de 2011 definiendo conceptos clave en los sistemas de información de crédito no vigilado como tasas de interés, plazos y deberes de información.

Información PRIVADA

Decreto 2654 de 2014 (Crédito de Bajo Monto): define el crédito de consumo de bajo monto con el fin de promover la inclusión financiera, atendiendo en todo caso los diferentes riesgos y mecanismos de control necesarios.

Decreto 1702 de 2015 (Crédito no vigilado): incorpora a la reglamentación la tasa de interés bancario aplicable a las operaciones de crédito otorgadas por personas naturales o jurídicas, cuyo control y vigilancia sobre su actividad crediticia no haya sido asignada a alguna autoridad administrativa en particular, y sobre los contratos de adquisición de bienes o prestación de servicios en los que el productor o proveedor otorgue de forma directa financiación, según la modalidad de crédito de que se trate.

Decreto 1074 de 2015 (Crédito no vigilado): expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo con disposiciones para crédito no vigilado, operaciones de libranzas, entre otras).

Decreto 1491 de 2015 (Regulación de SEDPES). Modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la reglamentación aplicable a las SEDPES, en lo particular a las condiciones mínimas del depósito electrónico, trámite simplificado de apertura para personas naturales, trámite ordinario y requerimiento mínimo de apalancamiento, manejo de efectivo y administración de riesgos.

Decreto 661 de 2018 (Asesoría): establece la definición, el alcance y las reglas generales de la actividad de asesoría, además de definir los perfiles y calidades del cliente y del producto, regular los conflictos de interés y regular la función que cumplen los organismos de autorregulación cuando los intermediarios de valores prestan asesoría a sus clientes.

Decreto 1357 de 2018 (Crowdfunding): regula la actividad de financiación colaborativa a través de la emisión de valores representativos de deuda o de capital social. Establece los parámetros para firmas intermediarias, aportantes y receptores, frente a los requerimientos de información y herramientas que permitan concretar el proyecto y lograr su materialización.

Información PRIVADA

Decreto 2443 de 2018 (Inversiones en Fintech por parte de entidades vigiladas por la SFC): permite la inversión de los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y las sociedades de capitalización, en el capital de sociedades de innovación y tecnología financiera.

Decreto 222 de 2020 (Productos financieros y corresponsales móviles y digitales): Provee instrucciones relacionadas con los corresponsales, las cuentas de ahorro electrónicas, los depósitos electrónicos y las entidades que pueden proveer el crédito de bajo monto, entre otras características.

Decreto 620 de 2020 (Servicios ciudadanos digitales): se promueve la digitalización y automatización masiva de trámites, a través de la implementación e integración de los servicios ciudadanos digitales (carpeta ciudadana, autenticación electrónica e interoperabilidad de los sistemas del Estado), la definición y adopción de estándares tecnológicos.

Decreto 1154 de 2020 (Factura electrónica): reglamenta la circulación de la factura electrónica como título valor y las condiciones generales de su registro y contempla todos los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios en la plataforma de la DIAN, que permitirán su consulta y trazabilidad.

Decreto 1234 de 2020 (Espacio controlado de prueba -sandbox regulatorio-): define el conjunto de normas, procedimientos, planes, condiciones, requisitos y requerimientos prudenciales que permite probar desarrollos tecnológicos innovadores en la prestación de actividades propias de las entidades vigiladas por la SFC.

Decreto 1235 de 2020 (Emisión en el mercado de valores y financiación colaborativa de inversión): Adoptar medidas para garantizar la continuidad y la regularidad de los mecanismos y dispositivos implementados para llevar a cabo la financiación colaborativa. Para el efecto, la sociedad deberá desarrollar y mantener sistemas, recursos y procedimientos adecuados y proporcionales al tamaño, frecuencia y complejidad de las emisiones que a través de dichos sistemas se realicen.

Decreto 1692 de 2020 (Sistemas de pago de bajo valor): promociona la actividad de adquirencia, permitiendo que sea ofrecida por nuevos actores no vigilados por la SFC que

Información PRIVADA

complementen los esquemas tradicionales con modelos de negocio disruptivos basados en tecnología.

Circular Única SIC (Crédito no vigilado). Recopila, revisa, modifica y actualiza todos los actos administrativos de carácter general expedidos por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Carta Circular SFC 029 de 2014 (Criptoactivos). Informa sobre los riesgos de las operaciones realizadas con “Monedas Virtuales”.

Circular Externa SFC 050 de 2016 (SEDPE). Imparte instrucciones relacionadas con este tipo de entidades.

Carta Circular SFC 078 de 2016 (Criptoactivos). Informa aspectos relacionados con las operaciones realizadas con “Monedas Virtuales”

Carta Circular SFC 052 de 2017 (Criptoactivos). Informa aspectos relacionados con los riesgos potenciales asociados a las operaciones realizadas con “Monedas Electrónicas-Criptomonedas o Monedas Virtuales”.

Circular Externa SFC 007 de 2018 (Ciberseguridad) Imparte instrucciones relacionadas con los requerimientos mínimos para la gestión del riesgo de ciberseguridad.

Circular Externa SFC 008 de 2018 (Pasarelas de pago) Imparte instrucciones en materia de requerimientos mínimos de seguridad y calidad para facilitar la realización de operaciones en las pasarelas de pago.

Circular Externa SFC 005 de 2019 (Nube). Imparte instrucciones relacionadas con el uso de servicios de computación en la nube.

Circular Externa SFC 006 de 2019 (Códigos QR). Imparte instrucciones relacionadas con la seguridad y calidad para la realización de operaciones mediante códigos QR.

Información PRIVADA

Circular Externa SFC 026 de 2019 (Dispositivos móviles en sucursales). Imparte instrucciones relacionadas con el uso de dispositivos móviles y otras medidas de seguridad en oficinas de atención al consumidor financiero.

Circular Externa SFC 029 de 2019 (Biometría). Modifica la Circular Básica Jurídica en materia de requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones y acceso e información al consumidor financiero y uso de factores biométricos.

Circular Externa SuperSolidaria 020 de 2020 (Circular Básica Jurídica). Reúne instrucciones para las organizaciones de la economía solidaria, ejerzan o no actividades financieras.

Circular Externa SuperSolidaria 22 de 2020 (Circular Básica Contable y Financiera). Normativas generales para organizaciones de la economía solidaria sujetas a supervisión.

Circular Externa SFC 027 de 2020 (SARLAFT 4.0). Imparte instrucciones relativas a la administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo.

Circular Externa SFC 033 de 2020 (Ciberseguridad). Imparte instrucciones relacionadas con la Taxonomía Única de Incidentes Cibernéticos – TUIC, el formato para el reporte de métricas de seguridad de la información y ciberseguridad y el protocolo de etiquetado para el intercambio de información Traffic Light Protocol (TLP).

Circular Externa SFC 042 de 2020 (Depósitos ordinarios, depósitos y crédito de consumo de Bajo Monto). Imparte instrucciones relacionadas con los depósitos de bajo monto, depósitos ordinarios y crédito de consumo de bajo monto.

Circular Externa SFC 002 de 2021 (Corresponsales móviles y digitales). Imparte instrucciones relacionadas con el régimen de oficinas y la prestación de servicios financieros a través de corresponsales.

Circular Externa SFC 005 de 2021 (Actividad de adquirencia). Imparte instrucciones relacionadas con el Registro de Adquirentes No Vigilados- RANV.

Circular Externa SFC 014 de 2021 (Crowdfunding a través de valores). Imparte instrucciones especiales aplicables a la actividad de financiación colaborativa a través de valores.

Circular Externa SFC 016 de 2021 (Sandbox regulatorio y certificado de operación temporal). Instrucciones relacionadas con el espacio controlado de prueba para actividades de innovación financiera.

Circular Externa 048 septiembre 25 de 2008 Instrucciones relacionadas con las condiciones de la gestión de cobranza prejudicial.

6.6. Evaluación Financiera

En este capítulo se realiza el estudio financiero para sintetizar la información recogida en los anteriores estudios, y con base en los recursos económicos disponibles, determinar la viabilidad para la creación de una Fintech de administración de cartera en términos de solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

6.6.1. Presupuestos

A continuación, se discriminan los diferentes presupuestos financieros que componen la evaluación financiera del proyecto.

Ingresos. Al tener en cuenta el estudio de mercado donde se definió el precio de los servicios a ofrecer y la plaza para determinar el nivel de ingresos del proyecto, se presenta a continuación los ingresos proyectados a un horizonte de cinco años:

Información PRIVADA

Tabla 16 *Ingresos Proyectados – cifras en pesos COP*

INGRESOS PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL INGRESOS	**4.606.472.143**	**4.952.955.410**	**5.393.116.659**	**6.098.256.525**	**7.036.472.972**
Ingreso Agentes	**1.162.666.667**	**1.233.880.000**	**1.323.986.667**	**1.469.320.000**	**1.710.573.333**
P1: Fee Agente	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333	$ 1.453.333
Q1: No. Agentes	800	849	911	1011	1177
Ingreso Agencias	**3.307.905.475**	**3.494.642.075**	**3.729.396.657**	**4.102.869.856**	**4.716.432.968**
P2: Fee Agencia	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331	$ 5.335.331
Q1: No. Agencias	620	655	699	769	884
Ingreso Corredoras	**83.400.001**	**101.933.335**	**129.733.335**	**176.066.669**	**259.466.670**
P1: Fee Corredor	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667	$ 9.266.667
Q1: No. Corredoras	9	11	14	19	28
Ingreso Aseguradoras	**52.500.000**	**122.500.000**	**210.000.000**	**350.000.000**	**350.000.000**
P1: Fee Aseguradora	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000	$ 17.500.000
Q1: No. Aseguradoras	3	7	12	20	20

Fuente: Elaboración propia

Costos. Los costos de la Fintech AIC están representados principalmente por los costos laborales y de licencias de software tecnológicos necesarios para generar el servicio de administración integral de cartera.

Los costos laborales hacen referencia a la nómina directa empleada para el ofrecimiento del servicio, siendo el costo más alto con un peso del 57,46% del total de los ingresos, tal y como se evaluó en el estudio administrativo. A continuación, se relaciona los valores totales de los costos laborales:

Tabla 17 *Costos Laborales Cifras en Pesos COP*

Costos Laborales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos	$ 1.888.800.000	$ 1.888.800.000	$ 1.888.800.000	$ 1.888.800.000	$ 1.888.800.000
Prima de Servicios	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736
Vacaciones	$ 68.368.651	$ 68.368.651	$ 68.368.651	$ 68.368.651	$ 68.368.651
Cesantías	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736	$ 88.124.736
Intereses sobre Cesantías	$ 10.574.968	$ 10.574.968	$ 10.574.968	$ 10.574.968	$ 10.574.968
Aportes ARL	$ 8.525.587	$ 8.525.587	$ 8.525.587	$ 8.525.587	$ 8.525.587
Aportes Promotoras Salud EPS	$ 139.360.560	$ 139.360.560	$ 139.360.560	$ 139.360.560	$ 139.360.560
Aportes Fondo de Pensiones	$ 196.744.320	$ 196.744.320	$ 196.744.320	$ 196.744.320	$ 196.744.320
Aportes Caja de Compensación	$ 65.581.440	$ 65.581.440	$ 65.581.440	$ 65.581.440	$ 65.581.440
ICBF y SENA	$ 31.572.804	$ 31.572.804	$ 31.572.804	$ 31.572.804	$ 31.572.804
TOTAL COSTOS LABORALES	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**	**$ 2.585.777.803**

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos de licencias de software corresponden a los valores mensuales a pagar por el uso de programas de Microsoft como el paquete office 365, Power BI y las herramientas cloud de

procesamiento de datos Microsoft Azure., así como el fee mensual del software de cobranza Adminfo. Estos costos tienen una participación de 28,19% sobre el total de los ingresos.

Tabla 18 *Costos por Licencias Software - Cifras en Pesos COP*

Costos Licencias Software	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Software Cobranza	$ 528.927.720	$ 528.927.720	$ 528.927.720	$ 528.927.720	$ 528.927.720
Paquete Oficce	$ 30.337.027	$ 30.337.027	$ 30.337.027	$ 30.337.027	$ 30.337.027
Power BI	$ 4.481.606	$ 4.481.606	$ 4.481.606	$ 4.481.606	$ 4.481.606
Azure Data Factory	$ 429.404.469	$ 429.404.469	$ 429.404.469	$ 429.404.469	$ 429.404.469
Azure Data Lakes	$ 216.580.913	$ 216.580.913	$ 216.580.913	$ 216.580.913	$ 216.580.913
Azure Data Bricks	$ 63.447.515	$ 63.447.515	$ 63.447.515	$ 63.447.515	$ 63.447.515
TOTAL COSTOS LICENCIAS	**$ 1.273.179.250**	**$ 1.273.179.250**	**$ 1.273.179.250**	**$ 1.273.179.250**	**$ 1.273.179.250**

Fuente: Elaboración Propia.

Gastos. Los gastos de administración y ventas están compuestos principalmente por las erogaciones necesarias para el funcionamiento de la Fintech AIC. A continuación, se presenta el discriminado de los gastos identificados y evaluados:

***Honorarios*.** Los gastos por honorarios están representados en revisoría fiscal a través de un revisor particular, asesoría jurídica para asuntos corporativos de la Fintech y asesoría financiera. Los valores fueron calculados con información recopilada de profesionales de la contaduría, derecho y financiero.

Tabla 19 *Gastos por Honorarios - Cifras en Pesos COP*

Honorarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Revisoría Fiscal	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000
Asesoría Juridíca	$ 62.400.000	$ 62.400.000	$ 62.400.000	$ 62.400.000	$ 62.400.000
Asesoría Financiera	$ 69.600.000	$ 69.600.000	$ 69.600.000	$ 69.600.000	$ 69.600.000
TOTAL HONORARIOS	**$ 162.000.000**	**$ 162.000.000**	**$ 162.000.000**	**$ 162.000.000**	**$ 162.000.000**

Fuente: Elaboración Propia con base en consulta a profesionales

Servicios. Los gastos por servicios están compuestos por el uso de diferentes servicios necesarios para el curso normal del negocio, entre los cuales se encuentran los gastos pagados a los outsourcing de vigilancia, aseo y contratos de aprendizaje vistos en el estudio administrativo. Los gastos por servicios públicos a razón de agua, alcantarillado, luz eléctrica, telefonía, internet, gas propano fueron calculados con un promedio de costos de la zona.

Información PRIVADA

Los gastos relacionados con Marketing fueron recopilados a través de la información consultada en el tarifario de costos mínimos para freelancers emitido por RP LATAM.

Tabla 20 *Gasto por Servicios – Cifras en Pesos COP*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Vigilancia	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048	$ 124.854.048
Servicio de Aseo	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000	$ 42.588.000
Temporales - Aprendices	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000	$ 12.180.000
Acueducto y alcantarillado	$ 2.760.000	$ 2.760.000	$ 2.760.000	$ 2.760.000	$ 2.760.000
Energía electrica	$ 1.800.000	$ 1.800.000	$ 1.800.000	$ 1.800.000	$ 1.800.000
Telefono Fijo	$ 540.000	$ 540.000	$ 540.000	$ 540.000	$ 540.000
Celular	$ 4.744.800	$ 4.744.800	$ 4.744.800	$ 4.744.800	$ 4.744.800
Internet y DirecTV	$ 1.740.000	$ 1.740.000	$ 1.740.000	$ 1.740.000	$ 1.740.000
Gas	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000
Material Promocional	$ 7.200.000	$ 7.200.000	$ 7.200.000	$ 7.200.000	$ 7.200.000
Patrocinio stand ferias	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000
Internet sitio WEB	$ 202.800	$ 202.800	$ 202.800	$ 202.800	$ 37.900
Campaña digital 360	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000	$ 66.000.000
TOTAL SERVICIOS	**$ 289.329.648**	**$ 289.329.648**	**$ 289.329.648**	**$ 289.329.648**	**$ 289.164.748**

Fuente: Elaboración Propia.

Gastos de Viaje. Estos gastos fueron calculados a través de consulta a página web de Ayenda y Booking y corresponde a precios promedio de alojamiento en habitación estándar y vuelos en clase económica tomando como referencia las aerolíneas Latam y Avianca, así como, los pasajes terrestres en promedio tomados de la página de Terminal de Transportes de Bogotá. Se plantea que estos gastos sean empleados para las labores comerciales y de acompañamiento a los clientes, así como asistencia a eventos empresariales del sector por fuera de la ciudad de Bogotá.

Tabla 21 *Gastos de Viaje - Cifras en Pesos COP*

Gastos de Viajes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Alojamiento y Manutención	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000	$ 24.000.000
Pasajes Aéreos	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000
Pasajes Terrestres	$ 10.800.000	$ 10.800.000	$ 10.800.000	$ 10.800.000	$ 10.800.000
TOTAL GASTOS DE VIAJES	**$ 64.800.000**	**$ 64.800.000**	**$ 64.800.000**	**$ 64.800.000**	**$ 64.800.000**

Fuente: Elaboración Propia con base en información de Aerolíneas, Hoteles y Terminal de Transportes.

Diversos. En cuanto a los gastos diversos, estos se definieron con base en cotización directa en la página web de Ofix Online empresa dedicada al suministro de elementos para oficina. Allí se consultaron los elementos de aseo, cafetería, útiles y papelería. Para las suscripciones se tomó como base el costo por suscripción indicado en el tiempo.com y revista Ciclo de Riesgo.

Información PRIVADA

Tabla 22 *Gastos Arriendos, Seguros, Legales - Cifras en Pesos COP*

Diversos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Libros Suscripciones y Revistas	$ 1.080.900	$ 1.080.900	$ 1.080.900	$ 1.080.900	$ 1.080.900
Elementos de aseo y cafeteria	$ 3.664.596	$ 3.664.596	$ 3.664.596	$ 3.664.596	$ 3.664.596
Utiles y papaleria	$ 3.659.952	$ 3.659.952	$ 3.659.952	$ 3.659.952	$ 3.659.952
Eventos y celebraciones	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000
TOTAL DIVERSOS	**$ 22.805.448**	**$ 22.805.448**	**$ 22.805.448**	**$ 22.805.448**	**$ 22.805.448**

Fuente: Elaboración Propia.

Arriendos, Seguros y Legales. Para los gastos por arriendo se tienen en cuenta los alquileres de los equipos de cómputo marca Lenovo correspondiente a 26 equipos y al canon de arrendamiento de dos oficinas contiguas para un total de 146 m2. Los gastos por seguros corresponden a póliza de cumplimiento cotizada por la agencia de seguros Bonanza y los gastos legales al valor de matrícula mercantil con base en las tarifas de registro para el año 2023 emitida por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 23 Gastos Arriendos, Seguros, Legales - Cifras en Pesos COP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Arrendamientos	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000	$ 251.040.000
Seguros	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584	$ 23.281.584
Gastos Legales	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000	$ 1.501.000

Fuente: Elaboración Propia.

Inversiones. Tal y como se observó en el estudio técnico, las inversiones iniciales vistas son las mínimas requeridas para iniciar con el proyecto como muebles y enseres y la implementación del software de cobranza.

Información PRIVADA

Tabla 24 *Inversión Inicial Muebles y Enseres*

Item	Cantidad	Vlr / Un	Vlr Total
Escritorios Oficina	12	$ 816.700	$ 9.800.400
Escritorios Gerenciales	3	$ 540.000	$ 1.620.000
Sillas Oficina	12	$ 150.000	$ 1.800.000
Sillas Gerenciales	3	$ 250.000	$ 750.000
Sillas Salas	9	$ 119.000	$ 1.071.000
Mesas Oficina	3	$ 340.000	$ 1.020.000
Mesa de Junta	2	$ 2.300.000	$ 4.600.000
Equipos Mobiles	12	$ 799.900	$ 9.598.800
TOTAL			**$ 30.260.200**

Fuente: Elaboración Propia con base en información de Mercado Libre, Alkosto entre otros.

Implementación set up del software Adminfo de la empresa Solati, el cual debe ser adecuado antes de iniciar la operación.

Tabla 25 *Inversión Inicial Software Adminfo*

Conceptos	Cantidad	IVA	Total
Servicio Set up	$ 10.500.000	$ 1.995.000	$ 12.495.000
Agentes virtuales	$ 1.000.000	$ 190.000	$ 1.190.000
Web chat	$ 950.000	$ 180.500	$ 1.130.500
Acompañamiento Facebook	$ 250.000	$ 47.500	$ 297.500
Autogestión	$ 950.000	$ 180.500	$ 1.130.500
Correspondencia Masiva	$ 1.000.000	$ 190.000	$ 1.190.000
Whatsapp	USD$120	TRM 13 abr 2023	$ 530.368
TOTAL			**$ 17.963.868**

Fuente: Cotización Empresa Solati Software Adminfo.

Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones. Las depreciaciones fueron deducidas a través del método de línea recta y se aplicaron sobre los muebles y enseres, los cuales serán los únicos activos fijos de la compañía. Para este análisis no aplican amortizaciones toda vez que no se causarán diferidos en el activo de la empresa. En cuanto a las provisiones se calcula según lo indicado en el numeral 2.5.3.1 del capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995: "...*La provisión general de las entidades aseguradoras y las sociedades de capitalización debe corresponder como mínimo al uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta registrada en la cuenta PUC 14...*"

Información PRIVADA

Tabla 26 *Depreciaciones y Provisiones - Cifras en Pesos COP*

Depreciaciones y Provisiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Depr. Equipos de Oficina	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040	$ 6.052.040
Prov. Cartera de Dudoso Recaudo	$ 45.003.788	$ 48.337.821	$ 52.579.567	$ 59.354.832	$ 68.271.930

Fuente: Elaboración y Cálculos Propios.

Financiación. Para la creación de la Fintech AIC, los recursos económicos se obtendrán a través de recursos propios y financiación con Banco. Los recursos propios constituyen el 81% del capital inicial requerido y el restante será con préstamo bancario. Es importante resaltar que, debido a las condiciones actuales de tasa de interés para colocación por parte del sistema financiero del país, se procura obtener la mayoría del capital inicial con recursos propios.

Total aportes = $320.000.000

Recursos Propios = $260.000.000

Préstamo Bancario = $60.000.000

Los recursos propios serán obtenidos a través de la venta de una camioneta marca BMW X3 modelo 2020 por $160.000.000 y con $100.000.000 de ahorros propios que se encuentran constituidos en un CDT con vencimiento en el mes de mayo de 2023.

El préstamo bancario se tramitará a través de un crédito de consumo libre inversión con el Banco AV Villas debido a que ofrece una tasa competitiva al compararlo con otras entidades financieras en las siguientes condiciones:

- Tasa: 19,42% EA
- Plazo: 72 meses
- Amortización: Mensual k+i
- Garantía: Personal

Una vez proyectados los pagos con las condiciones del crédito, se obtiene la siguiente tabla de amortización con cuota variable:

Tabla 27 *Tabla de Amortización Crédito Bancario*

PERIODOS	AB. CAP.	INTERES	SALDO	CUOTA
0			60.000.000	
1	833.333	927.946	59.166.667	1.761.279
2	833.333	915.058	58.333.333	1.748.391
3	833.333	902.170	57.500.000	1.735.503
4	833.333	889.281	56.666.667	1.722.615
5	833.333	876.393	55.833.333	1.709.727
6	833.333	863.505	55.000.000	1.696.838
7	833.333	850.617	54.166.667	1.683.950
8	833.333	837.729	53.333.333	1.671.062
9	833.333	824.841	52.500.000	1.658.174
10	833.333	811.953	51.666.667	1.645.286
11	833.333	799.064	50.833.333	1.632.398
12	833.333	786.176	50.000.000	1.619.510
13	833.333	773.288	49.166.667	1.606.622
14	833.333	760.400	48.333.333	1.593.733
15	833.333	747.512	47.500.000	1.580.845
16	833.333	734.624	46.666.667	1.567.957
17	833.333	721.736	45.833.333	1.555.069
18	833.333	708.848	45.000.000	1.542.181
19	833.333	695.959	44.166.667	1.529.293
20	833.333	683.071	43.333.333	1.516.405
21	833.333	670.183	42.500.000	1.503.516
22	833.333	657.295	41.666.667	1.490.628
23	833.333	644.407	40.833.333	1.477.740
24	833.333	631.519	40.000.000	1.464.852
25	833.333	618.631	39.166.667	1.451.964
26	833.333	605.742	38.333.333	1.439.076
27	833.333	592.854	37.500.000	1.426.188
28	833.333	579.966	36.666.667	1.413.299
29	833.333	567.078	35.833.333	1.400.411
30	833.333	554.190	35.000.000	1.387.523
31	833.333	541.302	34.166.667	1.374.635
32	833.333	528.414	33.333.333	1.361.747
33	833.333	515.525	32.500.000	1.348.859
34	833.333	502.637	31.666.667	1.335.971
35	833.333	489.749	30.833.333	1.323.083
36	833.333	476.861	30.000.000	1.310.194
37	833.333	463.973	29.166.667	1.297.306
38	833.333	451.085	28.333.333	1.284.418
39	833.333	438.197	27.500.000	1.271.530
40	833.333	425.309	26.666.667	1.258.642
41	833.333	412.420	25.833.333	1.245.754
42	833.333	399.532	25.000.000	1.232.866
43	833.333	386.644	24.166.667	1.219.977
44	833.333	373.756	23.333.333	1.207.089
45	833.333	360.868	22.500.000	1.194.201
46	833.333	347.980	21.666.667	1.181.313
47	833.333	335.092	20.833.333	1.168.425
48	833.333	322.203	20.000.000	1.155.537
49	833.333	309.315	19.166.667	1.142.649
50	833.333	296.427	18.333.333	1.129.760
51	833.333	283.539	17.500.000	1.116.872
52	833.333	270.651	16.666.667	1.103.984
53	833.333	257.763	15.833.333	1.091.096
54	833.333	244.875	15.000.000	1.078.208
55	833.333	231.986	14.166.667	1.065.320
56	833.333	219.098	13.333.333	1.052.432
57	833.333	206.210	12.500.000	1.039.544
58	833.333	193.322	11.666.667	1.026.655
59	833.333	180.434	10.833.333	1.013.767
60	833.333	167.546	10.000.000	1.000.879
61	833.333	154.658	9.166.667	987.991
62	833.333	141.770	8.333.333	975.103
63	833.333	128.881	7.500.000	962.215
64	833.333	115.993	6.666.667	949.327
65	833.333	103.105	5.833.333	936.438
66	833.333	90.217	5.000.000	923.550
67	833.333	77.329	4.166.667	910.662
68	833.333	64.441	3.333.333	897.774
69	833.333	51.553	2.500.000	884.886
70	833.333	38.664	1.666.667	871.998
71	833.333	25.776	833.333	859.110
72	833.333	12.888	0	846.221

Fuente: Elaboración Propia.

Información PRIVADA

6.6.2. Costo de Capital – TIO

Para definir la Tasa de Oportunidad se toma el promedio de tasa de captación mensual de depósito a término fijo de febrero de 2023 publicada por el Banco de la Republica y se aplica en spread de 8,5 puntos. Se toma esta tasa soportados en la decisión de inversión actual, confrontando la decisión más conveniente en términos de rentabilidad, es decir, se prefiere invertir en la creación de la Fintech toda vez que se espera una rentabilidad TIO de 22,39% EA a no invertirlo en productos de captación en el mercado financiero.

Tasa promedio de captación = 14,39% EA

Spread = 8,5 PP

TIO definida = **22,89% EA**

6.6.3. Estado de Resultados y Flujo de Caja

Una vez calculados los ingresos, costos, gastos, inversiones y financiación del proyecto, se procede a proyectar el estado de resultados integral y el flujo de caja a un horizonte de 5 años con el fin de estimar si se presentarán ganancias o pérdidas, predecir las entradas y salidas determinando si habrá liquidez en los años futuros. Así mismo, proyectar la rentabilidad del negocio con base en una tasa esperada TIO de 22.89% EA, para lo cual se realizará el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) que permitirá evidenciar si el valor futuro de los flujos de la Fintech es atractivo o no a pesos de hoy y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para evaluar el grado de rentabilidad del negocio propuesto.

Información PRIVADA

Tabla 28 *Proyección Estado de Resultados Integral - Cifras en millones de pesos COP*

ESTADO DE RESUTADOS INTEGRAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Ingresos Operacionales	**$4.606**	**$4.953**	**$5.393**	**$6.098**	**$7.036**
(-) Costo de Ventas	$3.859	$3.859	$3.859	$3.859	$3.859
(=) UTILIDAD BRUTA	**$748**	**$1.094**	**$1.534**	**$2.239**	**$3.178**
(-) Gastos Admon y Ventas	$931	$935	$939	$946	$956
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	**-$184**	**$159**	**$595**	**$1.293**	**$2.222**
(-) Gasto Interés	$10	$8	$7	$5	$3
(+) Otros Ingresos					
(-) Otros Egresos					
(=) UTIL. ANTES DE IMPUESTOS	**-$194**	**$151**	**$588**	**$1.288**	**$2.219**
(-) Impuesto de Renta	-$68	$53	$206	$451	$777
(=) UTILIDAD NETA	**-$126**	**$98**	**$382**	**$837**	**$1.442**

Fuente: Elaboración Propia Horizonte 5 años.

Una vez proyectado el estado de resultados integral evidencia que, a partir del año 2, se generan utilidades con un margen operacional de 3,21% y margen neto de 1,8%, lo cual es alentador toda vez que solo en el año 1 se presentan márgenes de rentabilidad negativos, siendo esto normal por el ciclo del negocio y la participación esperada en le mercado. De igual modo, del año 3 en adelante los márgenes crecen llegando a un margen operacional de 31,58% y margen neto de 20,50% en el año 5.

Es importante mencionar que los costos se mantienen en el tiempo debido a que su estructura está proyectada con una inversión alta desde el inicio del proyecto y no con incremento año a año. Esto con una planta de personal suficiente para el funcionamiento y crecimiento de la Fintech AIC, así como los costos asociados a los software de datos y cobranza contemplados para más de 13 millones de registros, los cuales son suficiente para los siguientes años. De ahí, la razón por la cual la participación del costo de ventas sobre el total de ingresos es de 83,77% en el año 1 y culmina en 54,84% en el año 5.

Información PRIVADA

Tabla 29 *Proyección Flujo de Caja - Cifras en millones de pesos COP*

FLUJO PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2023	2024	2025	2026	2027
I. FLUJO DE OPERACIÓN						
(+) INGRESOS OPERACIONALES		**$4.606**	**$4.953**	**$5.393**	**$6.098**	**$7.036**
Ingresos Canal Agentes		$1.163	$1.234	$1.324	$1.469	$1.711
Ingresos Canal Agencias		$3.308	$3.495	$3.729	$4.103	$4.716
Ingresos Canal Corredoras		$83	$102	$130	$176	$259
Ingresos Canal Aseguradoras		$53	$123	$210	$350	$350
(-) GASTOS OPERACIONALES		**$4.790**	**$4.794**	**$4.798**	**$4.805**	**$4.814**
Costos Laborales		$2.586	$2.586	$2.586	$2.586	$2.586
Honorarios		$162	$162	$162	$162	$162
Impuestos		$64	$64	$64	$64	$64
Arrendamiento		$251	$251	$251	$251	$251
Seguros		$23	$23	$23	$23	$23
Licencias Software		$1.273	$1.273	$1.273	$1.273	$1.273
Servicios		$289	$289	$289	$289	$289
Gastos Legales		$2	$2	$2	$2	$2
Gastos de Viaje		$65	$65	$65	$65	$65
Depreciaciones		$6	$6	$6	$6	$6
Provisiones		$46	$50	$54	$61	$70
Diversos		$23	$23	$23	$23	$23
(=) FLUJO OPERACIONAL		**-$184**	**$159**	**$595**	**$1.293**	**$2.222**
II. FLUJO DE INVERSIÓN						
(+) INGRESOS POR INVERSIÓN	**$260**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Venta Vehículo Particular	$160					
Recursos Propios	$100					
(-) GASTOS DE INVERSIÓN	**$48**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Muebles y Enseres	$30					
Softwre Cartera Adminfo	$18					
(=) FLUJO DE INVERSIÓN	**$212**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
III. FLUJO DE FINANCIACIÓN						
(+) INGRESOS POR FINANCIACIÓN	**$60**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Desembolso Crédito	$60					
(-) GASTOS DE FINANCIACIÓN	**$0**	**$20**	**$18**	**$17**	**$15**	**$13**
Capital nuevo crédito		$10	$10	$10	$10	$10
Intereses nuevo crédito		$10	$8	$7	$5	$3
(=) FLUJO DE FINANCIACIÓN	**$60**	**-$20**	**-$18**	**-$17**	**-$15**	**-$13**
IV. FLUJO DE CAJA REAL	**$272**	**-$204**	**$141**	**$578**	**$1.278**	**$2.209**
Saldo de Caja Acumulado		$272	$68	$208	$787	$2.065
V. FLUJO DE CAJA FINAL	$272	$68	$208	$787	$2.065	$4.274

Fuente: Elaboración propia horizonte 5 años.

El flujo de caja proyectado muestra que para el año 1, se presenta un flujo deficitario de -$204 millones toda vez que, siendo el primer año de la inversión se estima una captación de mercado máxima de 5.5%. Así mismo, los gastos operacionales demandan salidas de dinero importantes para el arranque del negocio. Sin embargo, las entradas de recursos a través de las actividades de inversión y de financiación como el capital propio y apalancamiento externo permiten sopesar la inversión y gastos del año 1, arrojando un saldo acumulado de caja de $272 millones.

Información PRIVADA

A partir del año 2 y con la expectativa de capturar el mercado un 0,6% adicional al año 1, es decir llegar al 6,1%, los niveles de liquidez presentan una mejoría y se evidencia un superávit de caja de $141 millones y llegando al año 5 a $2.209 millones de pesos una vez se haya consolidado la Fintech en el mercado y con una estimación de captura del mercado de 16,3%.

6.6.4. Criterios de Evaluación Financiera

Para evaluar la rentabilidad de la creación de una Fintech de administración integral de cartera, se calcula–el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como indicadores financieros que permitirán tomar la decisión de inversión una vez realizados los diferentes estudios.

Valor Presente Neto – VPN. Al hacer uso de esta herramienta, se trae la totalidad de los flujos proyectados en un horizonte 5 años descontándolos a la tasa de oportunidad TIO del 22,89% con el fin de determinar si se cuenta con ganancias o pérdidas a pesos de hoy. Al calcular el VPN arroja un resultado de $1.315.640.251 valor positivo, lo cual indica que el proyecto es rentable en valores monetarios.

$$\text{VPN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{FE_t}{(1 + k)^t} - FE_0$$

Tabla 30 *Cálculo Valor Presente Neto - Cifras en Pesos COP*

TIO	22,89%

Flujos de Caja	
AÑO 0	-$ 271.775.932
AÑO 1	-$ 204.134.694
AÑO 2	$ 140.739.631
AÑO 3	$ 578.355.160
AÑO 4	$ 1.278.299.519
AÑO 5	$ 2.209.154.593

VPN	$ 1.315.640.251

Fuente: Elaboración y Cálculos Propios.

Tasa Interna de Retorno – TIR. Al calcular la Tasa Interna de Retorno de los flujos de caja proyectados a un horizonte de 5 años, el resultado es de 79.48% siendo una tasa atractiva toda vez que es superior a la tasa de oportunidad TIO definida, lo que indica que el proyecto en las condiciones propuestas es rentable.

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Tabla 31 *Cálculo Tasa Interna de Retorno - Cifras en Pesos COP*

Flujos de Caja	
AÑO 0	-$ 271.775.932
AÑO 1	-$ 204.134.694
AÑO 2	$ 140.739.631
AÑO 3	$ 578.355.160
AÑO 4	$ 1.278.299.519
AÑO 5	$ 2.209.154.593
TIR	**79,48%**

Fuente: Elaboración y Cálculos Propios.

6.6.5. Escenarios

A continuación, se realiza la simulación de dos escenarios: optimista y pesimista en función de la variable captación del mercado para el cálculo de las ventas en el horizonte de tiempo de 5 años.

Pesimista. Para este escenario se proyecta una captación de mercado ácida con tan solo el 5% en todos los años sin crecimiento anual.

Tabla 32 *Escenario Pesimista - Flujo de Caja*

FLUJO PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2023	2024	2025	2026	2027
I. FLUJO DE OPERACIÓN						
(+) INGRESOS OPERACIONALES		**$4.500**	**$4.808**	**$5.147**	**$5.552**	**$5.834**
Ingresos Canal Agentes		$1.057	$1.110	$1.167	$1.227	$1.289
Ingresos Canal Agencias		$3.308	$3.473	$3.649	$3.836	$4.028
Ingresos Canal Corredoras		$83	$102	$120	$139	$167
Ingresos Canal Aseguradoras		$53	$123	$210	$350	$350
(-) GASTOS OPERACIONALES		**$4.788**	**$4.791**	**$4.794**	**$4.798**	**$4.801**
Costos Laborales		$2.586	$2.586	$2.586	$2.586	$2.586
Honorarios		$162	$162	$162	$162	$162
Impuestos		$63	$63	$63	$63	$63
Arrendamiento		$251	$251	$251	$251	$251
Seguros		$23	$23	$23	$23	$23
Licencias Software		$1.273	$1.273	$1.273	$1.273	$1.273
Servicios		$289	$289	$289	$289	$289
Gastos Legales		$2	$2	$2	$2	$2
Gastos de Viaje		$65	$65	$65	$65	$65
Depreciaciones		$6	$6	$6	$6	$6
Provisiones		$45	$48	$51	$56	$58
Diversos		$23	$23	$23	$23	$23
(=) FLUJO OPERACIONAL		**-$287**	**$17**	**$353**	**$753**	**$1.033**
II. FLUJO DE INVERSIÓN						
(+) INGRESOS POR INVERSIÓN	**$260**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Venta Vehículo Particular	$160					
Recursos Propios	$100					
(-) GASTOS DE INVERSIÓN	**$48**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Muebles y Enseres	$30					
Softwre Cartera Adminfo	$18					
(=) FLUJO DE INVERSIÓN	**$212**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
III. FLUJO DE FINANCIACIÓN						
(+) INGRESOS POR FINANCIACIÓN	**$60**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Desembolso Crédito	$60					
(-) GASTOS DE FINANCIACIÓN	**$0**	**$20**	**$18**	**$17**	**$15**	**$13**
Capital nuevo crédito		$10	$10	$10	$10	$10
Intereses nuevo crédito		$10	$8	$7	$5	$3
(=) FLUJO DE FINANCIACIÓN	**$60**	**-$20**	**-$18**	**-$17**	**-$15**	**-$13**
IV. FLUJO DE CAJA REAL	**$272**	**-$308**	**-$1**	**$336**	**$739**	**$1.020**
Saldo de Caja Acumulado		$272	-$36	-$37	$299	$1.038
V. FLUJO DE CAJA FINAL	$272	-$36	-$37	$299	$1.038	$2.058

TIO	**22,89%**

AÑO 0	-$ 271.775.932
AÑO 1	-$ 307.681.787
AÑO 2	-$ 1.200.975
AÑO 3	$ 336.046.395
AÑO 4	$ 738.710.320
AÑO 5	$ 1.020.272.723

VPN	**$ 346.053.172**

TIR	**40,94%**

Fuente: Elaboración y Cálculos Propios.

Información PRIVADA

Se evidencia que, en un escenario pesimista, el proyecto continúa siendo viable a pesar de que los dos primeros años el flujo de caja es deficitario. El VPN es positivo y la TIR es del 40,94%, superior a nuestra tasa esperada TIO.

Optimista. En este escenario se plantea un crecimiento en la participación del mercado a partir del año 2 en un 7,2%, para el año 3 al 10,0%, en el año 4 en un 16,0%, y finalmente, llegar al año 5 con una captura de mercado de 25,6%.

Información PRIVADA

Tabla 33 *Escenario Optimista - Flujo de Caja*

FLUJO PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2023	2024	2025	2026	2027
I. FLUJO DE OPERACIÓN						
(+) INGRESOS OPERACIONALES		**$4.606**	**$4.998**	**$5.573**	**$6.564**	**$8.151**
Ingresos Canal Agentes		$1.163	$1.247	$1.372	$1.593	$2.001
Ingresos Canal Agencias		$3.308	$3.527	$3.852	$4.418	$5.447
Ingresos Canal Corredoras		$83	$102	$139	$204	$352
Ingresos Canal Aseguradoras		$53	$123	$210	$350	$350
(-) GASTOS OPERACIONALES		**$4.790**	**$4.794**	**$4.800**	**$4.810**	**$4.826**
Costos Laborales		$2.586	$2.586	$2.586	$2.586	$2.586
Honorarios		$162	$162	$162	$162	$162
Impuestos		$64	$64	$64	$64	$64
Arrendamiento		$251	$251	$251	$251	$251
Seguros		$23	$23	$23	$23	$23
Licencias Software		$1.273	$1.273	$1.273	$1.273	$1.273
Servicios		$289	$289	$289	$289	$289
Gastos Legales		$2	$2	$2	$2	$2
Gastos de Viaje		$65	$65	$65	$65	$65
Depreciaciones		$6	$6	$6	$6	$6
Provisiones		$46	$50	$56	$66	$82
Diversos		$23	$23	$23	$23	$23
(=) FLUJO OPERACIONAL		**-$184**	**$204**	**$773**	**$1.754**	**$3.325**
II. FLUJO DE INVERSIÓN						
(+) INGRESOS POR INVERSIÓN	**$260**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Venta Vehículo Particular	$160					
Recursos Propios	$100					
(-) GASTOS DE INVERSIÓN	**$48**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Muebles y Enseres	$30					
Softwre Cartera Adminfo	$18					
(=) FLUJO DE INVERSIÓN	**$212**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
III. FLUJO DE FINANCIACIÓN						
(+) INGRESOS POR FINANCIACIÓN	**$60**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**
Desembolso Crédito	$60					
(-) GASTOS DE FINANCIACIÓN	**$0**	**$20**	**$18**	**$17**	**$15**	**$13**
Capital nuevo crédito		$10	$10	$10	$10	$10
Intereses nuevo crédito		$10	$8	$7	$5	$3
(=) FLUJO DE FINANCIACIÓN	**$60**	**-$20**	**-$18**	**-$17**	**-$15**	**-$13**
IV. FLUJO DE CAJA REAL	**$272**	**-$204**	**$185**	**$756**	**$1.740**	**$3.312**
Saldo de Caja Acumulado		$272	$68	$253	$1.010	$2.749
V. FLUJO DE CAJA FINAL	$272	$68	$253	$1.010	$2.749	$6.062

TIO	**22,89%**

AÑO 0	-$ 271.775.932
AÑO 1	-$ 204.134.694
AÑO 2	$ 185.380.700
AÑO 3	$ 756.495.056
AÑO 4	$ 1.739.756.227
AÑO 5	$ 3.312.285.593

VPN	**$ 2.037.109.244**

TIR	**96,77%**

Fuente: Elaboración y Cálculos Propios.

Información PRIVADA

7. Conclusiones

- El panorama FINTECH en Colombia es positivo gracias a la creciente adopción de la tecnología financiera por parte de la población y las empresas. La industria FINTECH ha logrado cubrir vacíos en la oferta de servicios financieros tradicionales y ha generado nuevas oportunidades de negocio en todo los segmentos y subsegmentos del ecosistema.

- En Colombia se ha hecho más ágil la creación de una FINTECH desde el aspecto legal, dado que entidades como la DIAN, las Cámaras de Comercio y la Superintendencia Financiera han simplificado y agilizado los procesos de registro, lo que permite a los emprendedores materializar sus ideas de negocio.

- La transformación digital ha generado un alto impacto en la Gestión de Finanzas Empresariales con una aceleración marcada luego de la pandemia COVID 19, llevando a las empresas a adaptarse a un nuevo entorno global y la adopción de nuevas tecnologías de apoyo para sus procesos.

- Los procesos de administración de cartera dentro de la Gestión de Finanzas Empresariales presentan una gran oportunidad de mejora, el uso de las tecnologías es limitado y prevalecen los procesos de cartera y cobranza tradicionales con más relevancia en las pequeñas y medianas empresas, categoría en la cual se sitúan la mayoría de los intermediarios de seguros.

- En el sector asegurador los procesos de cartera y cobranza carecen de la solidez que sí tiene el sector financiero. Prueba de ello es que solo existe una empresa de cobranza especializada en el cobro de pólizas de seguros. Del mismo modo, este sector ha crecido de manera importante durante los últimos años, razón por la cual existe un alto potencial de negocio.

- Existe la necesidad de contar con un servicio que no se enfoque solamente en la cobranza, sino que apoye los procesos de cartera desde el origen de una cuenta por cobrar hasta su recaudo. Por ello se hace imprescindible el acompañamiento, asesoramiento y guía para una administración integral de cartera que una los procesos de gestión de cartera y la actividad de cobranza de manera

Información PRIVADA

diferencial con una orientación propia hacía las particularidades del negocio asegurador haciendo uso de tecnologías financieras que apoyen y faciliten permanentemente esta gestión.

- Una vez realizados los diferentes estudios de entorno, sector, mercado, técnico, administrativo y soportado en la encuesta realizada donde un 80% de los encuestados utilizaría los servicios de una Fintech de Administración de Cartera, se puede deducir que la idea de negocio presenta condiciones favorables para su materialización.

- El estudio financiero como complemento cuantitativo a los demás estudios realizados, presenta un panorama positivo una vez proyectados el Estado de Resultados Integral y los Flujos de Caja con sus diferentes escenarios y los indicadores financieros de rentabilidad VPN y TIR lo confirman. En consecuencia, se concluye que, la creación de una Fintech de Administración de Cartera para el Sector Asegurador en Colombia es completamente viable.

8. Referencias

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* . Newtown Square: Project Management Institute.

Abogados, A. G. (7 de 3 de 2023). *agtabogados.com*. ://www.agtabogados.com/ppclp/creacion-de-empresa-en-colombia/?wtid=EmpInternacional&gclid=EAIaIQobChMI_vbowqC78QIVFY_ICh29FAJXEAAYASAAEgL-mvD_BwE

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos.* México: Mc Graw Hill.

Banca de las Oportunidades. (2022). *Reporte Inclusión Financiera Tercer Trimestre 2022.*

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - FINNOVISTA. (2017). Innovaciones que no sabías que eran de América latina.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). FINTECH-Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe. *IDB*, 35-38.

Banco Interamericano de Desarrollo; BID Invest; Finnovista. (2018). Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación. *BID*, 1-140.

Banco Mundial. (26 de 05 de 2022). *Banco Mundial*. https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview#:~:text=Alrededor%20de%202500%20millones%20de,pobreza%20e%20impulsar%20la%20prosperidad.

Banco Mundial. (10 de Enero de 2023). La desaceleración abrupta y prolongada golpeará con fuerza a los países en desarrollo. *Comunicado de Prensa*. https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects

Banco Mundial. (Enero de 2023). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe.* https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7292ee84f0635b28721419e3b367d0e-0350012023/related/GEP-January-2023-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf

Banco Santander. (21 de 04 de 2022). *¿Qué es una startup?* https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup

BancoMext - ProMéxico. (2018). México: Nación Fintech. Nuevos negocios y ecosistemas en el sector financiero Mexicano. México.

Bancomext. (2020). Fintech en el mundo. La revolución digital de las finanzas. México.

Behrens, W., & Hawranek, P. (1994). Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*, 1-406.

Información PRIVADA

Bioestadístico . (21 de 03 de 2023). https://bioestadistico.com/?option=com_content&view=article&id=153%3Acalculo-del-tamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46%3Acalculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213

Bogotá, C. d. (8 de 4 de 2023). *ccb.org*. https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/

Bogotá, C. d. (9 de 4 de 2023). *ccb.org*. https://www.ccb.org.co/content/download/5025/file/guia_nro1_Constitucionsociedadporaccionessimplificada%28SAS%29.pdfLa creación de la SAS

Bogotá, C. d. (11 de 4 de 2023). *ccb.org*. https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Asesoria-Especializada-en-Creacion-de-Empresa/Preguntas-frecuentes-Centro-de-Atencion-Empresarial-CAE/CAE/Que-es-una-persona-juridica

Bogotá, C. d. (13 de 4 de 2023). *ccb.org*. https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil

Colektia. (07 de 06 de 2022). *Wayra Week - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=pjEps-sP1-4&t=204s

Colombia Fintech. (15 de 05 de 2022). *Colombia Fintech*. https://www.colombiafintech.co/nosotros

Colombia, S. F. (13 de 4 de 2023). *superfinanciera.gov*. https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10083444

Colombia Fintech. (01 de 02 de 2023). *Colmbia Fintech*. https://www.colombiafintech.co/nosotros

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. (2020). *CONPES 4005: Política nacional de inclusión y educación económica y financiera.*

DANE. (23 de 3 de 2023). *dane.gov*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos

DIAN. (11 de 4 de 2023). *dian.gov.co*. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_1887_2007.htm

Drucker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 3-7.

Dubs de Moya, R., Instituto Pedagógico de Miranda, & Siso Martinez, J. M. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 1-18.

Información PRIVADA

Escolme. (1986). https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf

Finnovista / BID. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación* . Banco Interamericano de Desarrollo.

Forbes Staff. (12 de 06 de 2022). *Colombia Forbes*. https://forbes.co/2021/02/04/economia-y-finanzas/en-2020-industria-fintech-de-colombia-atrajo-us187-millones-en-inversiones/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20m%C3%A1s%20reciente%20informe,las%20cuales%2044%20fueron%20confidenciales.

Godoy-Troya, J. R., & de Velasco, T. (2022). Modelos de negocios basados en fintech y su impacto en el ecosistema financiero Panameño. *Revistas Científica Orbis Cognita*, 111-127.

Gómez Alamilla, M. (2020). Proyecto de Inversión para la Instalación de un Gimnasio en. Tultitlán, México. http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta.* Mc Graw Hill.

IDOCPUB. (23 de 3 de 2023). *idoc.pub*. https://idoc.pub/documents/estructura-del-estudio-tecnico-546gkk2rw9n8

Igual Molina, D. (2018). Las fintech y la reinvención. *OIKONOMICS*, 22-44.

Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos.* Bogotá: MMEditores.

OCDE/CAF. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América.*

Pérez Marqués, M. (2015). *Big Data. Técnicas, herrramientas y aplicaciones.* RC Libros.

Pineda, E. B., de Alvarado, E. L., & de Canales, F. H. (1994). *Metodologia de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud.* Organización Panamericana de la Salud.

Pombo Nartallo, V. (24 de Septiembre de 2021). *BBVA*. https://www.bbva.com/es/asi-pueden-ayudar-las-fintech-a-implantar-la-economia-verde/

Pública, F. (13 de 4 de 2023). *funcionpublica.gov*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40032

Pública, F. (13 de 4 de 2023). *funcionpublica.gov*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=142005

Pública, F. (12 de 4 de 2023). *funcionpublica.gov.co*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=21598

Información PRIVADA

Rodríguez, A. (2020). Recaudo de Cartera = Óptimo flujo de Caja Empresarial. *Revista Empresarial*. https://revistaempresarial.com/legislacion/recaudo-de-cartera-optimo-flujo-de-caja-empresarial/

Sánchez Rodríguez, M. A., Rosas Barrientos, J. V., & Mendoza Nuñez, V. M. (2018). *Metodología de la investigación. Un enfoque práctico.* FES Zaragoza.

Semana, R. (8 de 4 de 2023). *semana.com*. https://www.semana.com/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888/#

Serrano Plazas, J. E. (4 de Noviembre de 2012). *Emprensar*. http://emprensar.blogspot.com/p/estudio-administrativo-y-legal.html

Vargas Vega, L. (07 de 05 de 2022). *Diario La República*. https://www.larepublica.co/finanzas/el-numero-de-empresas-fintech-que-hay-en-el-pais-crecio-26-entre-2019-y-2020-3198061

Vásquez Ruíz, M. A., Bocanegra Gastelum, C. O., Stuhldreher, A., Davyt, A., Hurtado Briceño, A. J., Molina Durán, J., . . . Sberro, S. (2021). *Impactos de la COVID-19 en el sistema internacional y en la integración regional.* Bogotá: Colección Gridale.

Información PRIVADA

Anexo 1 Formulario Encuestas

UNIVERSIDAD EAFIT

Administración de Cartera - Encuesta Fintech

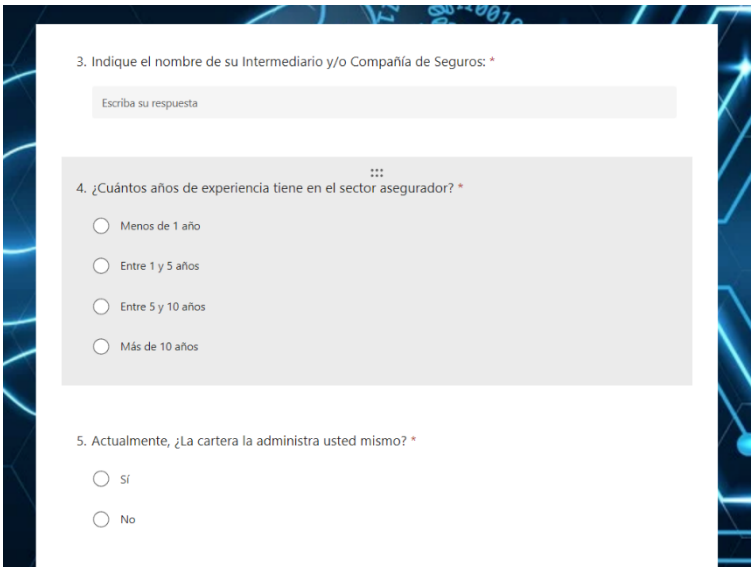
Maestría en Administración de Negocios MBA

1. ¿Está de acuerdo con el tratamiento de sus datos personales? *

- Sí
- No

2. Indique el tipo de intermediario de seguros al que pertenece: *

- Agencia (Persona Jurídica)
- Agente (Persona Natural)
- Corredor de Seguros
- Compañía de Seguros



3. Indique el nombre de su Intermediario y/o Compañía de Seguros: *

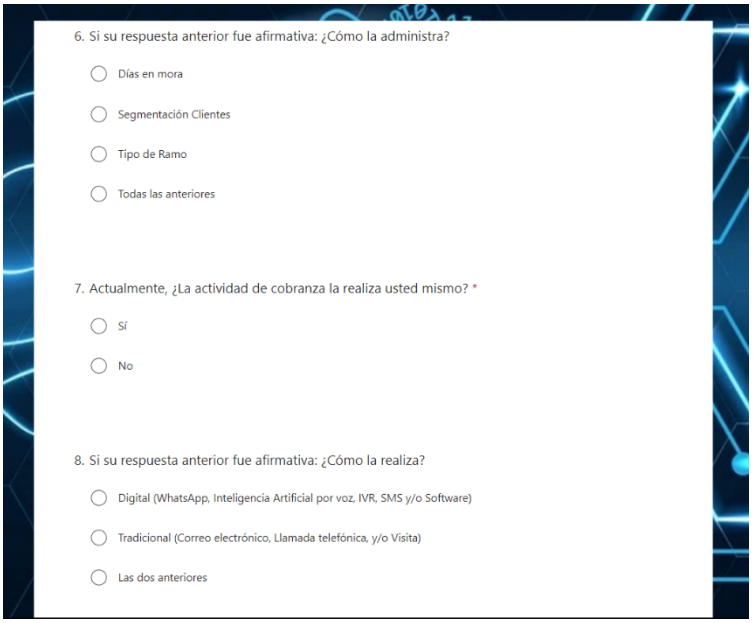
Escriba su respuesta

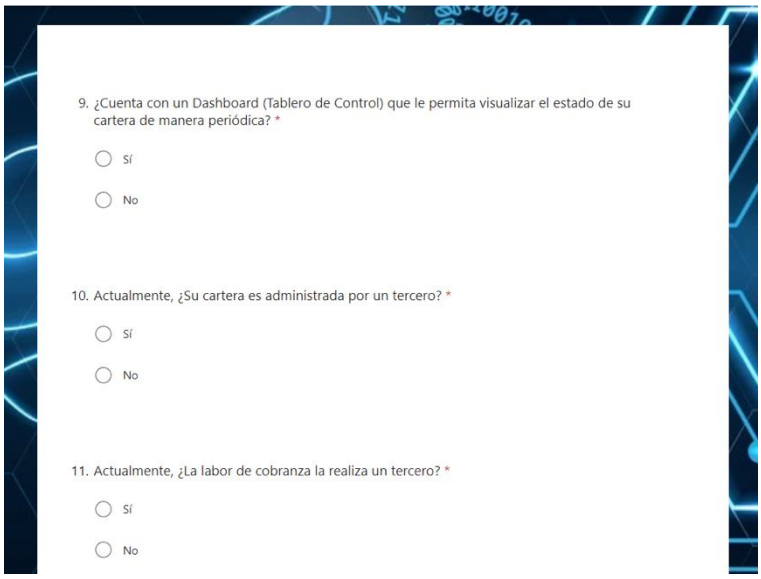
4. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector asegurador? *

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

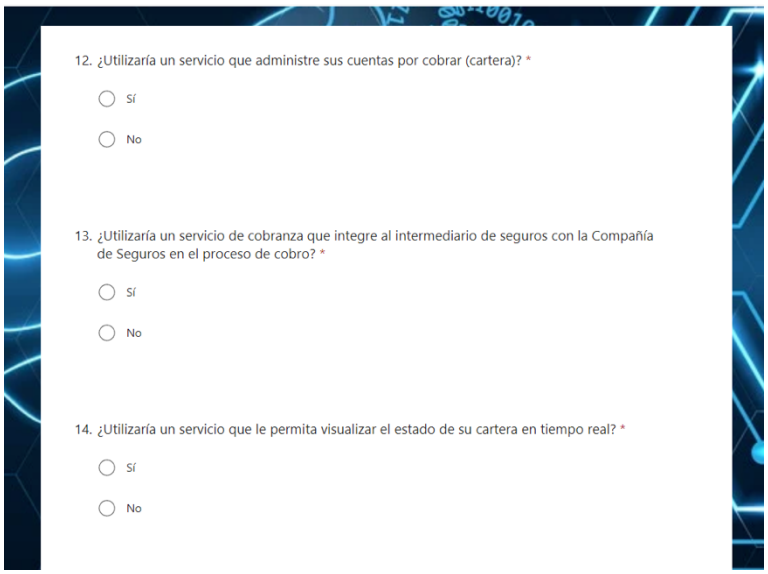
5. Actualmente, ¿La cartera la administra usted mismo? *

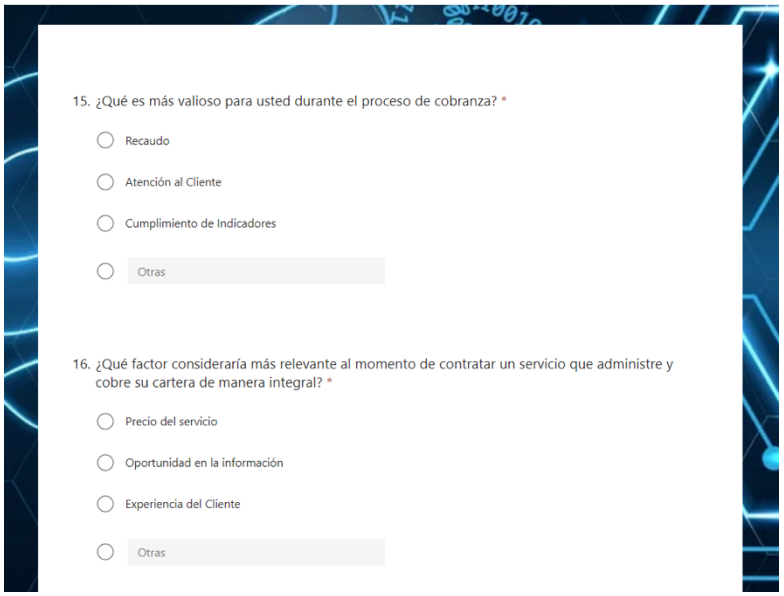
- Sí
- No

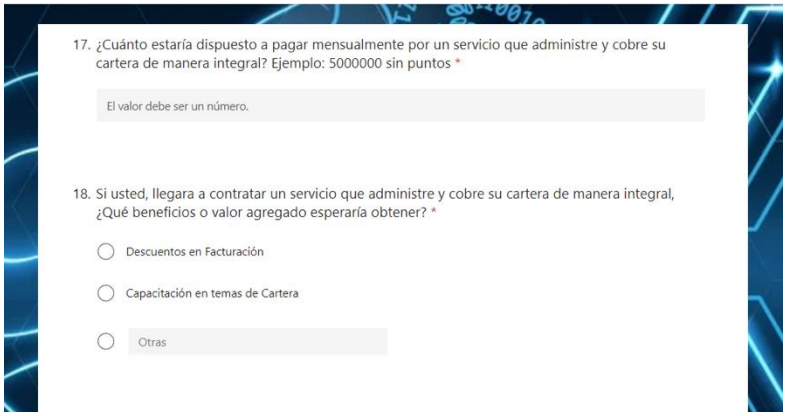




Información PRIVADA







Información PRIVADA

19. Al momento de gestionar su Cartera, ¿De qué manera prefiere realizarlo? *
Digital (WhatsApp, Inteligencia Artificial por voz, IVR, SMS, Big Data y/o Software)
Tradicional (Correo electrónico, Llamada telefónica, y/o Visita)
Las dos anteriores
20. ¿Utilizaría los servicios de una Fintech que aplique Tecnologías de Información de forma integral para la gestión y/o manejo de su Cartera? *
Sí
No
Agregar nuevo