

MePagan

Presentado por:

Linner Cruz Diaz

Profesor:

Monica Morales

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA GLOBAL

Cali, Colombia

2021

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento	8
1. Análisis del mercado	10
1.1 Definición del problema.....	10
1.2 Definición de producto y/o servicios.	10
1.3 Clientes.....	11
1.4 Análisis de los competidores.....	12
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	14
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	15
1.7 Plan de ventas.....	16
2. Análisis técnico.....	19
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	19
2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	21
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos	21
2.4 Boceto gráfico de website+app móvil.....	21
3. Análisis administrativo.....	24
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	24
3.2 La estructura organizacional	25
3.3 Socios clave.....	25
4. Análisis legal, social y ambiental	26

4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	26
4.2	Normatividad Técnica	26
4.3	Normatividad Tributaria.....	28
4.4	Normatividad Laboral	29
5.	Análisis económico.....	30
5.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	30
5.2	Los ingresos, costos y gastos.....	31
6.	Análisis financiero	33
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja	33
6.2	Evaluación de proyecto	35
7.	Road Map del Negocio	36
8.	Conclusiones.....	37
9.	Referencias	¡Error! Marcador no definido.
	Anexos	41

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Distribución de viviendas por estrato (fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali - Dpto Administrativo de Planeación, 2018 - 2019))	14
Figura 2. Población económicamente activa (fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2021))	14
Figura 3. Logo MePagan (fuente: Elaboración propia).....	16
Figura 4. Índice mundial de comercio electrónico (fuente: (La República, 2021))	17
Figura 5. Transformación de la experiencia (fuente: Elaboración propia).....	19
Figura 6. Boceto gráfico aplicación (fuente: Elaboración propia)	22
Figura 7. Estructura organizacional (fuente: Elaboración propia).....	25
Figura 8. Clientes por año (fuente: Elaboración propia)	32
Figura 9. RoadMap del negocio (fuente: Elaboración propia)	36

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Competencia (fuente: (La República, 2019))	13
Tabla 2. Descripción del cliente (fuente: Elaboración propia)	15
Tabla 3. Valor estimado por servicio y por estrato (fuente: Elaboración propia)	17
Tabla 4. Participación ponderada por paquete y estrato (fuente: Elaboración propia).....	18
Tabla 5. Prestación del servicio (fuente: Elaboración propia).....	21
Tabla 6. Requerimientos pre-Operativos (fuente: Elaboración propia).....	21
Tabla 7. Avances del proyecto (fuente: Elaboración propia)	23
Tabla 8. Perfil del equipo empresarial (fuente: Elaboración propia).....	25
Tabla 9. Inversión en activos fijos (fuente: Elaboración propia).....	30
Tabla 10. Presupuesto de nómina (fuente: Elaboración propia).....	30
Tabla 11. Proyección de Ingresos (fuente: Elaboración propia).....	32
Tabla 12. Proyección de Gastos (fuente: Elaboración propia).	32
Tabla 13. Estado de resultados Mepagan (fuente: Elaboración propia).	33
Tabla 14. Balance General Mepagan (fuente: Elaboración propia).	34
Tabla 15. Flujo de Caja Mepagan (fuente: Elaboración propia).	34
Tabla 16. Flujo de Caja Libre Mepagan (fuente: Elaboración propia).....	35

Resumen

En el presente documento se describe en detalle el plan de negocio para la empresa MePagan, una Innovación en Servicio que ofrecerá una solución con el concepto de Asistente Personal de Pagos, bajo una modalidad de afiliación que permite habilitar al usuario para la inscripción de facturas y la generación de un cupo de crédito para el pago de sus obligaciones y el cobro posterior en una fecha acordada. El mercado objetivo estará ubicado en los estratos altos de la ciudad de Cali - Colombia. En el plan se han plasmado el análisis de mercado, los aspectos técnicos, administrativos, legales, sociales, ambientales, administrativos y financieros de la empresa, entre otros.

El canal de atención y servicio para el desarrollo del negocio será a través de una aplicación móvil donde el cliente hará el registro de su información y obligaciones, puede descargar reportes y proyecciones según las obligaciones matriculadas en el servicio de pagos.

Palabras Claves: Pagos, Asistente, Comercio Electrónico, Fintech.

Abstract

This document describes in detail the business plan for the company MePagan, an Innovation in Service that will offer a solution under the concept of Personal Payment Assistant, by means of an affiliation modality that allows the user to be enabled to register invoices and the generation of an express credit for the payment of the registered invoices and being charged on an agreed date. The target market will be located in the upper strata of the city of Cali - Colombia. The plan includes the market analysis, technical, administrative, legal, social, environmental, administrative and financial aspects of the company, among others.

The channel of attention and service for the development of the business will be through a mobile application where the client will register their information and services' invoices, can download reports and projections according to the services registered in the payment service.

Key Words: Payment, Assistant, E-Commerce, Fintech.

Síntesis del documento

Se encuentra un espacio de oportunidad interesante bajo el concepto de Asistente Personal de Pagos para ofrecer realmente una solución a las personas para el pago de sus facturas de forma oportuna y en caso de requerir flujo de caja, activando créditos express a una sola cuota, cobrados al cliente en una fecha acordada.

El grupo empresarial está compuesto por Liliana Franco M., Ingeniera de Sistemas con experiencia en gerencia de proyectos, análisis y desarrollo de software; Jose Alfredo García L., Diseñador de Comunicación Gráfica, especialista en Gestión Empresarial y Gerencia de Mercadeo, con experiencia en el área comercial y desarrollo y gerencia de varios emprendimientos en el sector gastronómico y de educación. Así mismo en el equipo se encuentra Linner Cruz D., profesional en Contaduría Pública y Finanzas internacionales, con experiencia en el área comercial y financiera.

La meta de penetración de mercado de MePagan es del 0,25% para su primer año, esto representa ingresos por setenta y seis millones de pesos, que descontado los costos y los gastos, resulta en una utilidad negativa. Para el segundo año se espera una recuperación de los ingresos llegando a cuatrocientos millones, al aumentar la penetración de mercado a 0,52%, que al final de ejercicio genera una utilidad positiva. En los años siguientes se espera un continuo crecimiento de los ingresos, llevando a la compañía a generar utilidades por encima del 16%.

Mepagan tiene una estructura operativa soportada en el recurso humano, esto hace que el gasto de nómina tenga una participación de 276% en su primer año, pero se va diluyendo conforme pasa los periodos; lo que hace del capital humano el recurso más importante. Siendo esta compañía desarrollada en un entorno digital, el software y la app, son fundamentales para la ejecución de operación. Otro recurso importante son las entidades prestadoras de servicios, que van a ser

nuestros aliados en la promoción de MePagan y a futuro, serán una línea de negocio cuando integremos a la operación el factoring.

Los resultados más importantes se reflejan desde el segundo año, dado que la utilidad del ejercicio es del 18%, con una penetración de mercado que va a ser del doble de la del primer año; estos resultados van a permitir el crecimiento de la compañía en cuanto a capital humano. Del tercer periodo en adelante los márgenes de utilidad siguen con la tendencia de crecimiento. El proyecto genera una tasa interna de retorno de 39% a una proyección a 4 años e incluyendo el valor de liquidación, un Valor Presente Neto de seiscientos treinta millones, con una recuperación de la inversión en 4 años y medio.

1. Análisis del mercado

1.1 Definición del problema

La dinámica del consumo vive momentos cruciales en el mercado de bienes y servicios, si bien el foco está en la promoción y el convencimiento, el momento de verdad es cuando se efectúa el pago, cuando el comprador saca su billetera y se hace efectiva la compra; por esto es importante que ese paso sea lo más fácil y ágil posible. Pero ¿si es así? Cuando se va a una tienda física o a una oficina de pagos de una entidad recaudadora de dinero, el tiempo de espera, el desplazamiento y los recursos adicionales que hay que invertir no hacen del todo grato y fácil el ejercicio. Por otro lado, están los pagos por medio electrónico que parecen una solución viable para el ahorro de tiempo y demás recursos asociados que garantizan mayor inclusión financiera (reglamentación). Pero ¿cuántas facturas se pagan mensualmente? Gas, energía y acueducto, internet, tv, telefonía física y móvil, tarjetas de crédito en diferentes bancos, el arriendo o la administración de la unidad residencial, el colegio y universidades, entre otros servicios contratados.

Hoy en el país operan 13 conglomerados bancarios que correspondían anteriormente a 95 entidades, esto hace que las empresas prestadoras de servicios se vinculen a alguna de estas entidades para realizar el recaudo, y a través de alianzas con intermediadores como PSE o PAYU faciliten el pago, sin embargo aunque existan estas facilidades, persiste la necesidad de disponer tiempo para ingresar a los portales de cada proveedor de servicios o de la entidad financiera donde se tienen contratados los productos, para realizar los pagos. Las fechas oportunas de pago se distribuyen a lo largo del mes según los ciclos de facturación de las empresas y difícilmente coinciden con las fechas de pago de nómina.

Como evidencia de lo anterior encontramos que entre las principales razones expuestas por las personas para el NO PAGO de sus obligaciones a tiempo están “Olvido” y “No tener dinero”.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

El servicio de la empresa consiste en un asistente para la administración del pago de obligaciones, principalmente servicios públicos como Energía, Acueducto, Telefonía, Televisión, Educación; sin importar el canal de pago (presencial o virtual). De forma que el usuario que inscriba sus obligaciones reciba un recordatorio y una confirmación para realizar el pago y este le sea cobrado en una fecha acordada, evitando

el no pago por olvido y/o por flujo de caja cuando la fecha de vencimiento no coincide con la fecha de pago de nómina, evitando el malestar de los débitos automáticos, los desplazamientos y el tiempo que se destina para realizar los pagos por cualquiera de los canales disponibles.

La administración de los pagos de forma oportuna, sin desplazamientos, sin invertir tiempo, sin saltar entre plataformas, solamente con un “OK” para confirmar el pago, enviada a su teléfono celular junto con información relevante sobre valor y variación frente al promedio de pagos. Como valor agregado se ofrece la posibilidad de conocer variaciones y proyecciones para su presupuesto mensual.

El modelo de negocio generará ingresos a partir de la comisión por administración de pagos, por documento/servicio inscrito o por paquetes de facturación a administrar. Existe también la posibilidad de cobrar un porcentaje más alto en la medida que el cliente requiera crédito express a una cuota para cancelar la(s) obligación(es). En un futuro cuando exista una base de datos robusta de clientes, se puede pensar en negociar lotes de pago con las empresas acreedoras de forma que sean ellos quien entreguen un porcentaje a nuestra empresa por tener flujo de caja en un modelo similar al factoring.

1.3 Clientes

Esta solución opera en un medio virtual que tiene como usuario/cliente objetivo aquel consciente de la apertura global y de la evolución de los medios digitales, que tenga interacción con los medios de pago electrónicos, con responsabilidades adquiridas, que sean económicamente activos, con la posibilidad de tomar decisiones, con acceso a internet y que sea consciente del tiempo invertido/perdido en la realización de los pagos; en resumen el cliente objetivo son las personas en edades de entre 25 y 45 años de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

Para este mercado se ha identificado que los entornos digitales generan cierta desconfianza cuando se tiene que entregar información personal o se permite el acceso de los proveedores al débito automático, esta es una de las razones por las cuales en Colombia el uso de efectivo es predominante y un factor clave de éxito es la fiabilidad de la plataforma, además de facilitar la logística de las transacciones monetarias y el ahorro de tiempo.

Se hizo un estudio exploratorio mediante encuesta a 53 personas en Cali (Anexo 1), donde se tuvo en cuenta: edad, género, de estratos 4 al 6, con el objetivo de identificar las costumbres de pago en la población, además del apoyo de artículos escritos:

Medios de pagos electrónicos (Banco de la República, 2020) y estadísticas de los sistemas de pago (Banco de la República, s.f.), ambos del banco de la república; Millennials, del efectivo a los pagos por móviles de (Portafolio, 2019); así como el trabajo de grado del (Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2019) llamado Análisis de las variables de los medios de pago electrónico en el desarrollo del e-commerce para los millennials en la ciudad de Bogotá.

Con base en esta información se pudo concluir que:

- El 92% de los adultos usa el dinero contante y sonante para sus pagos cotidianos
- Más de 8 millones de personas utilizan centrales de pagos
- La Facilidad percibida e Intención de uso percibida son las más determinantes de la selección del método de pago electrónico.
- Hay una proporción igual de mujeres y hombres que han dejado de pagar sus obligaciones
- El 34% de los encuestados afirma que ha dejado de pagar por olvido y el 28% por falta de dinero.
- El 34% de los encuestados, con alguna respuesta, ven como solución un recordatorio de pagos y el 13% dan como opción un único lugar.

1.4 Análisis de los competidores

Competencia					
Descripción	TPAGA	NEQUI	MOVII	POWWI	RAPPI PAY
Localización	INTERNET	INTERNET	INTERNET	INTERNET	INTERNET
Productos y servicios (atributos)	Pagos de: servicios públicos, mercado, Soat, pagos directos por código QR	Organiza el dinero, pago en línea, enviar dinero, pagar en datáfonos	Pago de facturas y recarga de celular	Realizar compra, pagar, recargar minutos, ahorrar, enviar dinero,	Pagos desde el celular, códigos QR
Logística de distribución	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga
Datos	Cerca de 10.000 comercios emplean la app	Ofrece deditos hasta \$600.000	se puede ahorrar	sin cuota de manejo, ni cuotas de administración	Seguimiento de gastos en tiempo real

Competencia						
Descripción	TUYA	Bbva Wallet	AVALPAY CENTER	Billetera Colpatría	Davipay	Billetera Móvil Bancolombia
Localización	INTERNET	INTERNET	INTERNET	INTERNET	INTERNET	INTERNET
Productos y servicios (atributos)	Pagos en Almacenes Éxito y Carulla con código QR	Control del saldo de las tarjetas	Puede pagar los servicios Públicos	Transacciones, pago de servicios públicos	Compra en internet	Pagos con código QR
Logística de distribución	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga	APP De descarga
Datos	espera integrar servicios como pago SOAT y compra de viajes	Debe ser cliente del Banco BBVA	Puede inscribir tarjetas de crédito de los bancos AVAL		Se puede visualizar toda la compra	Realiza compras de máximo \$800.000 por cada transacción y \$800.000 por día.

Tabla 1. Competencia (fuente: (La República, 2019))

El mundo actual se desarrolla en un entorno digital, donde la tecnología es cada vez más ágil y segura; haciendo que culturalmente las personas encuentren mejores beneficios en las transacciones con dinero electrónico; los millennials están dejando de utilizar la moneda física y evidencia de ello se encuentra en el artículo de (Portafolio, 2019) “Millennials, del efectivo a los pagos por móviles”.

Al realizar un análisis de la competencia se identifican brechas, que agregadas, dan cabida suficiente para este proyecto de Asistente de pagos; son 11 entidades que de alguna forma ofrecen en cierta medida servicios parecidos, pero ninguna de ellas es competencia directa. Estas empresas están limitadas al pago en entidades específicas, el usuario debe ser cliente del banco que la respalda. Tpage (Tpage, s.f.) y Avalpay (Grupo Aval - AvalPay Center, s.f.) son las únicas soluciones en las cuales se pueden pagar los servicios, pero la propuesta de valor de MePagan garantiza el pago de la factura en la fecha oportuna con aprobación del usuario (recordatorio), facilitando el capital requerido y acordando la fecha de pago consolidada de las obligaciones atendidas, con un plus en cuanto informes de gastos y variaciones que le permitirán controlar y proyectar sus gastos.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

En la figura 1 de viviendas por estrato en la ciudad de Cali se estima cada vivienda como un cliente potencial y para los estratos objetivo 4, 5 y 6 encontramos 390.728 al cierre del año 2017.

**Distribución de viviendas por estrato
Diciembre 31 de 2017**

Estrato		Viviendas	%
TOTAL		612,902	100.0
1	Bajo - Bajo	94,505	15.42
2	Bajo	127,669	20.83
3	Medio - Bajo	157,234	25.65
4	Medio	97,035	15.83
5	Medio - Alto	94,104	15.35
6	Alto	42,355	6.91

FUENTE: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

Figura 1. Distribución de viviendas por estrato (fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali - Dpto Administrativo de Planeación, 2018 - 2019))

En la figura 2 se resalta el número de personas, en Cali, que son económicamente activos; para el año 2.020 el número asciende a 1.423.000 personas.

Cuadro 1. Población total, PET*, PEA, ocupados, desocupados e inactivos (miles) en Cali***
octubre-diciembre (2020 Vs. 2019)**

Población	oct-dic (2019)	oct-dic (2020)	Var. (miles)	Var. (%)
Población total	2.558	2.586	28,3	1,1
PET*	2.115	2.142	27,0	1,3
PEA**	1.452	1.423	-28,7	-2,0
Ocupados	1.277	1.158	-118,7	-9,3
Desocupados	175	265	90,1	51,5
Inactivos	663	719	55,7	8,4

Fuente: DANE - Elaboración Cámara de Comercio de Cali

*Población en Edad de Trabajar

**Población Económicamente Activa

***Cali incluye Yumbo

Figura 2. Población económicamente activa (fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2021))

Analizando los datos anteriores y con base en el perfil de cliente definido y los tipos de servicios que nos interesa matricular, existe un mercado potencial de 233.000 usuarios estimados con las unidades habitacionales en estratos 4, 5 y 6; los recursos proyectados permiten la atención de aproximadamente 1200 usuarios, correspondiente al 0,5% del potencial.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Cliente	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	El cliente realiza la inscripción de sus servicios con pago mensual., puede inscribir desde una factura y acceder a descuentos por paquetes de acuerdo con sus necesidades.
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: ¿calidades, presentación - empaque)?	Cupo en su tarjeta de crédito.
Sitio de compra	Online.
Forma de pago	Mensual, cargo a tarjeta de crédito o bolsa de dinero prepagada.
Precio	Comisión del 6% EA
Requisitos post-venta	Ninguno

Tabla 2. Descripción del cliente (fuente: Elaboración propia)

El cliente puede inscribir una sola factura sobre la cual se cobrará un porcentaje de administración. Adicionalmente se ofrecerán paquetes por número de facturas con un descuento sobre la tarifa de administración, de la siguiente manera: hasta 3 facturas 4%, de 4 a 5 facturas 3%, y más de 5 facturas 2%.

El contacto con los primeros clientes se hará a través de pauta digital, buscando los espacios en portales transaccionales y de empresas de servicios. Así mismo también se planea contratar la entrega de volantes informativos a través de las facturas físicas de servicios públicos dentro de los ciclos correspondientes a los estratos foco.

Inicialmente la empresa operará en la ciudad de Cali, una vez consolidada la operación y logrando acuerdos con algunas empresas proveedoras de servicios públicos, se iniciará la expansión a las principales ciudades del país.

Logo y su eslogan

MePagan (Paga por mí)
“Tu Asistente Personal para Pagos”



Figura 3. Logo MePagan (fuente: Elaboración propia)

El canal de contacto es 100% virtual. El cliente debe inscribirse a través de internet o de la app y recibirá en su celular los mensajes recordatorios y las solicitudes de autorización acordadas para generar los pagos.

1.7 Plan de ventas

Después de hacer un análisis consideramos que el primer año podríamos tener 582 usuarios, que es el 0,25% del mercado potencial. Basados en el aumento de la confianza de los asistentes de pago electrónicos, en las inversiones en marketing y publicidad y en el mejoramiento continuo de la plataforma, se estiman para el segundo año alcanzar el tope de 1.200 usuarios, con un crecimiento del 206% y una participación de mercado del 0,5%. En términos de transacciones, en el primer año se estiman 1084 y 5430 en el año 2 considerando la permanencia y la atención mensual de cada cliente. Los crecimientos están estimados considerando los ritmos que se han presentado en el uso de plataformas de comercio.

ÍNDICE MUNDIAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO 2020

RANKING REGIONAL

1		Costa Rica
2		Chile
3		Brasil
4		República Dominicana
5		Colombia
6		Uruguay
7		Jamaica
8		Trinidad y Tobago
9		Perú
10		Argentina



Figura 4. Índice mundial de comercio electrónico (fuente: (La República, 2021))

Con base en los estratos socioeconómicos del cliente objetivo se definieron precios promedio de factura, una participación diferente de cada paquete ofrecido, según la siguiente tabla:

	ESTRATO					
	4		5		6	
Energía/acueducto	\$	350.000	\$	480.000	\$	800.000
Internet	\$	100.000	\$	130.000	\$	165.000
Celular	\$	65.000	\$	95.000	\$	145.000
Administración	\$	220.000	\$	350.000	\$	750.000
PROMEDIO	\$	183.750	\$	263.750	\$	465.000

Tabla 3. Valor estimado por servicio y por estrato (fuente: Elaboración propia)

Se han definido tres paquetes por cantidad de facturas, iniciando en 1 factura como mínimo y hasta 8 facturas a registrar como el valor máximo a tener en cuenta.

PQ1: Paquete de 1 a 3 facturas

PQ2: Paquete de 4 a 5 facturas

PQ3: Paquete de 6 a 8 facturas

En la siguiente tabla se muestra la participación ponderada por cada uno de los paquetes vs el estrato correspondiente.

Ponderado	ESTRATO		
	4 30%	5 40%	6 30%
40% PQ1	\$ 367.500	\$ 527.500	\$ 930.000
40% PQ2	\$ 735.000	\$ 1.055.000	\$ 1.860.000
20% PQ3	\$ 1.286.250	\$ 1.846.250	\$ 3.255.000

Tabla 4. Participación ponderada por paquete y estrato (fuente: Elaboración propia)

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

La prestación del servicio para MePagan se encuentra apoyado en forma fundamental por una aplicación móvil, teniendo en cuenta la gran afinidad de los millennials con la tecnología (Segunda Oportunidad, 2019)

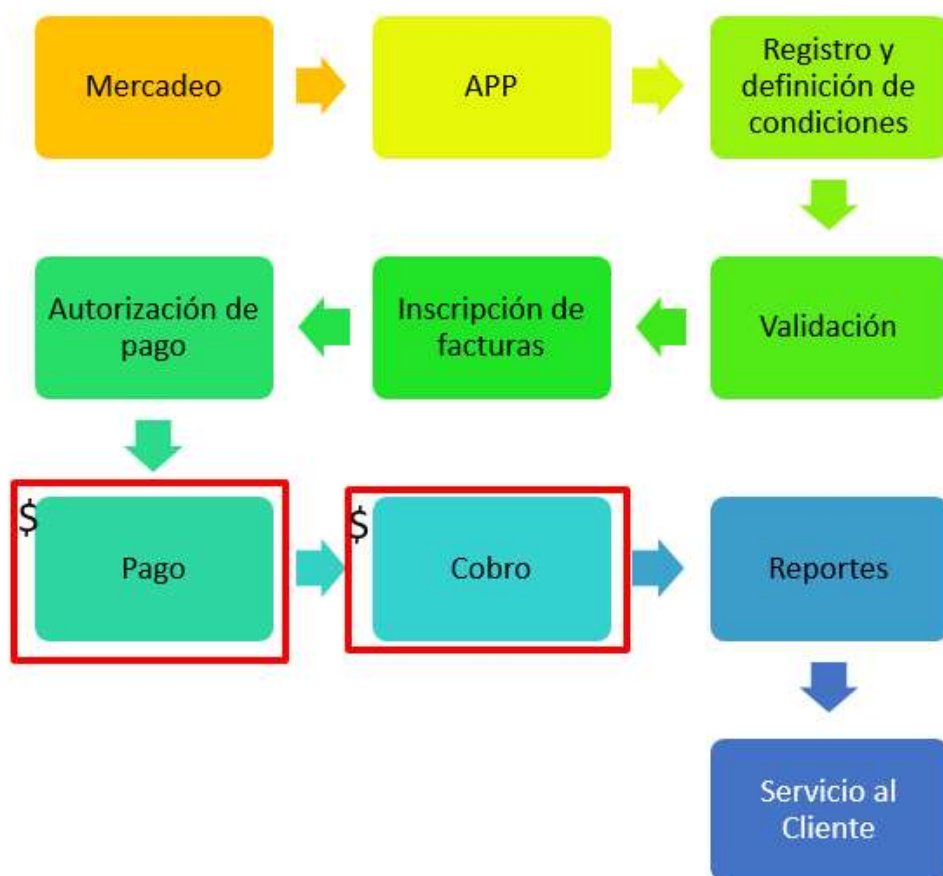


Figura 5. Transformación de la experiencia (fuente: Elaboración propia)

Los ingresos en el modelo están representados en el cobro posterior a la prestación del servicio y cuando se realicen negociaciones por lote x fecha con los proveedores de los servicios.

Cada paso para la prestación del servicio se describe a continuación:

Línea de Producto / Servicio: Mercadeo				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos / horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Promoción: comunicados, mailing, flyers, presencia en redes sociales	2 horas	Director de ventas y mercadeo, asistentes	2	Computador Internet
Estadísticas de suscriptores	2 horas	Director de ventas y mercadeo, asistentes	2	Computador Internet
Línea de Producto / Servicio: APP – Registro – Condiciones				
Mantenimiento de la aplicación	Según reporte	Ingeniero	1	Computador Internet Licencia ios
Registro de la APP en Apple Store y en google play (una vez)	1 hora	Gerente	1	Pago x la licencia
Condiciones de uso	1 hora	Soporte legal		APP
Creación e incentivos para concursos	2 días	Director Ventas y Mercadeo	1	APP
Creación y mantenimiento de la comunidad	1 hora	Director Ventas y Mercadeo	1	APP
Soporte en la aplicación	8 horas	Asesor comercial (nivel 1) Ingeniero (nivel 2)	1	APP
Línea de Producto / Servicio:				
Autorización de pago	8 horas	Ingenieros	2	Computador Internet
Inscripción de factura	9 horas	Ingenieros	2	Computador Internet
Validación	10 horas	Ingenieros	2	Computador Internet
Pago	11 horas	Director de ventas y mercadeo, asistentes	2	Computador Internet

Cobro	12 horas	Director de ventas y mercadeo, asistentes	2	Computador Internet
Reporte	13 horas	Ingenieros	2	Computador Internet
Servicio al cliente	14 horas	Ingenieros	2	Computador Internet

Tabla 5. Prestación del servicio (fuente: Elaboración propia)

2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación y computación	Computador	4	\$3.667.842	
	Celular	5	\$800,000	
	WhatsApp empresarial	1		
Gastos pre-operativos	Contratación de APP	1	\$3,700,000	
	Licencia IOS	1	99 dólares anuales para apple y 25 dólares x única vez para android	
	Licencia Office	4	\$549.900	
	Licencia crm	1	gratis	Zoho – máximo para tres usuarios

Tabla 6. Requerimientos pre-Operativos (fuente: Elaboración propia)

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Se alquilará una oficina pequeña ubicada en el sector de Cábmulos o Tequendama con fácil acceso a oficinas bancarias y con una ubicación central en la ciudad, permitiendo eficiencias de tiempo para los pagos que se deban realizar de forma presencial.

2.4 Boceto gráfico de website+app móvil

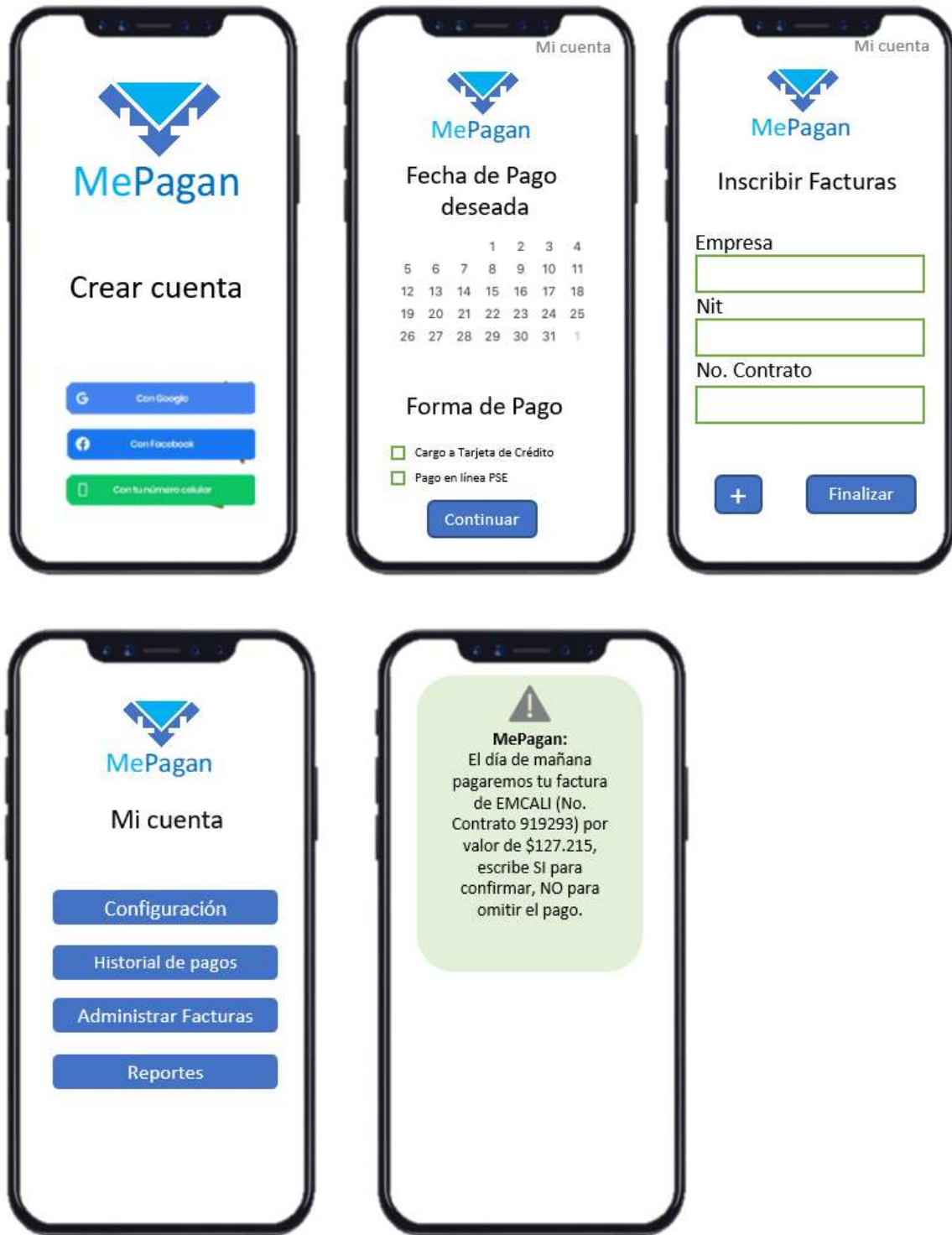


Figura 6. Boceto gráfico aplicación (fuente: Elaboración propia)

Avances a la fecha:

Aspecto	Avance
Mercadeo	El proyecto fue presentado a Ana María Arboleda (Universidad Icesi. Profesora Ana Arboleda, s.f.; Universidad Icesi. Profesora Ana Arboleda, s.f.) y a Martha Cruz (Universidad Icesi. Profesora Martha Cruz, s.f.) ambas expertas en el área de mercadeo y profesoras de la Universidad Icesi; logrando tener una retroalimentación positiva (marzo/2021).
Financiero	El proyecto fue presentado a Yeny Rodriguez (Universidad Icesi. Profesora Yeny Rodriguez, s.f.) experta financiera y profesora de la Universidad Icesi, con base en la cual se realizaron correctivos en la presentación de los estados financieros. (abril/2021)
Comunicación	El proyecto fue presentado a Oscar Eduardo Ortega (Universidad Icesi. Profesor Oscar Ortega, s.f.), experto comunicador y profesor de la Universidad Icesi, quien nos retroalimentó positivamente sobre la presentación y nos entregó acciones de mejora en la misma. (mayo/2021)
Presentación proyecto	El proyecto fue presentado a los siguientes expertos empresariales Andrés Conde (Conde, s.f.), Lorenzo de Leo (Leo, s.f.), Lina María (Duque, s.f.) (mayo/2021)

Tabla 7. Avances del proyecto (fuente: Elaboración propia)

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)				
Gerente	Definir y seguir los objetivos estratégicos de la empresa. Coordinar las diferentes áreas en pro del resultado.	Profesional en Administración de Empresas / Ingeniería o afines.	10 años de experiencia laboral.	Mínimo 2 años en cargos similares de nivel gerencial	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	1	7.000.000
Director Ventas y Mercadeo	Definir el plan de mercadeo y contratar su ejecución enmarcado en los presupuestos asignados y los objetivos definidos por la gerencia general.	Profesional en Comunicación / Mercadeo o afines.	6 años de experiencia laboral	Mínimo 2 años en cargos similares, manejo de agencias, conocimiento calificado en marketing online.	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	1	4.200.000
Director de Operaciones	Garantizar la gestión oportuna de confirmaciones y órdenes de pago, reportes para facturación a clientes.	Técnico / Tecnólogo en administración.	2 años de experiencia laboral	2 años de experiencia en áreas de servicio y tecnología	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	1	5.600.000
Asesor Comercial / Servicio	Atender las solicitudes de los clientes.	Tecnólogo / Profesional en administración o afines	2 años de experiencia	2 años de experiencia en el área comercial preferiblemente de servicios.	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	1	2.100.000 + comisiones
Ingeniero de Soporte	Soporte y Mantenimiento de la plataforma y de la APP.	Profesional en ingeniería de Sistemas	NA	Conocimiento certificado en entornos digitales web y app para equipos móviles.	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	1	2.100.000
Analista de información	Análisis de bases de datos, generación de lotes de confirmación,	Tecnólogo / Profesional en ingeniería	2 años	1 año manejo de bases de datos,	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	2	2.100.000

	pagos y facturación.	de sistemas o afines.		automatización de procesos				
Mensajero	Pagos presenciales y diligencias de la empresa.	Bachiller	NA	NA	Contrato directo con prestaciones de ley.	Tiempo Completo	2	1.300.000

Tabla 8. Perfil del equipo empresarial (fuente: Elaboración propia)

3.2 La estructura organizacional

Los cargos definidos en los perfiles se agruparán en el siguiente organigrama:

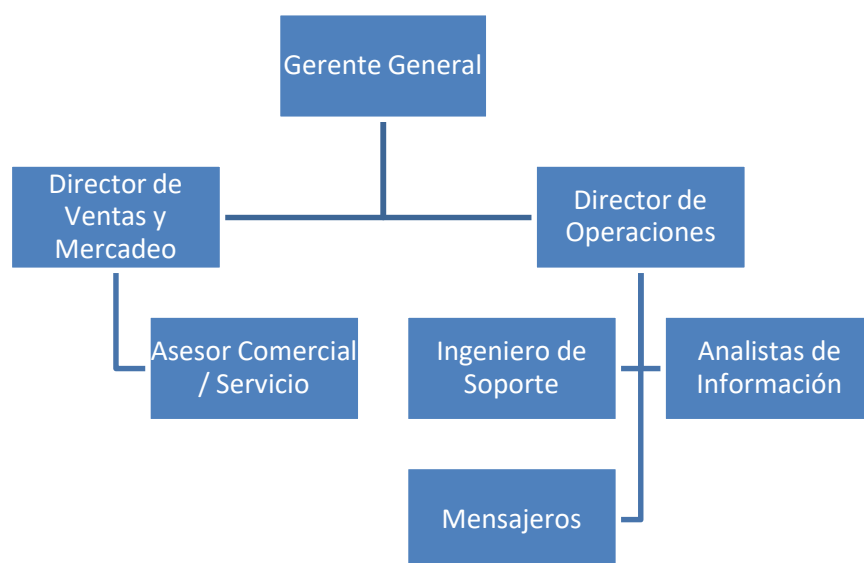


Figura 7. Estructura organizacional (fuente: Elaboración propia)

3.3 Socios clave

La compañía requiere socios capitalistas que permitan adquirir el músculo financiero necesario para soportar la operación de pagos durante 60 días mientras se realiza el primer ciclo de pagos y se genera el recaudo correspondiente.

En la medida que se logre masa crítica, es importante generar alianzas con los prestadores de servicios para monetizar la operación a través de pagos concertados para generar flujo de caja y obtener descuentos que se apliquen a rentabilidad. Estas alianzas deben ser a futuro la base de crecimiento y expansión de la empresa.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Se realizará el registro de marca ante la (Superintendencia de Industria y Comercio -SIC, s.f.) de MePagan, siguiendo estos pasos:

1. Realizar una consulta de antecedentes marcarios, con el fin de verificar que la marca de su interés no esté registrada.
2. Pago de \$977.500
3. Diligenciar el formulario de solicitud de registro de marca
4. Adjuntar los documentos requeridos por la SIC.

Los desarrollos tecnológicos se protegerán con el registro ante Dirección Nacional de derechos de Autor (Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA), s.f.), con la caracterización de “derechos de autor” para proteger la propiedad intelectual según (Pino, s.f.).

4.2 Normatividad Técnica

MePagan se constituirá como sociedad por acciones simplificada con documento privado registrado en la (Cámara de Comercio de Cali, 2021), formulario RUES debidamente diligenciado, pago del registro, inscripción del RUT ante la DIAN y la solicitud de facturación electrónica y firma digital.

MePagan debe cumplir con la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia con respecto a la Banca digital, por ser un canal de distribución de servicios financiero utilizando

un dispositivo móvil, pero a través de un navegador web. Estableció en el sub numeral 2.3.4.11 del Capítulo I del Título II de la Parte I de la Circular Básica Jurídica (Circular Externa 029 de 2014) (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Se debe cumplir con:

“

1. Contar con mecanismos de autenticación de dos factores para la realización de operaciones monetarias y no monetarias.
2. Para operaciones monetarias individuales o que acumuladas mensualmente por el cliente superen los dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), implementar mecanismos de cifrado fuerte de extremo a extremo para el envío y recepción de información confidencial de las operaciones realizadas como: clave, número de cuenta, número de tarjeta, entre otros. Esa información no puede ser conocida por proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones ni por otra entidad diferente a la financiera. Dicha información tampoco puede ser almacenada en el teléfono móvil.
3. La información que se envíe al teléfono móvil como parte del servicio de alertas o notificación de operaciones no requiere ser cifrada, salvo que incluya información confidencial.
4. Para las operaciones monetarias individuales o que acumuladas mensualmente por cliente sean inferiores a los dos SMMLV, y que no cifren la información de extremo a extremo, la entidad debe adoptar las medidas necesarias para mitigar los riesgos. Se deben considerar los mecanismos de seguridad en donde la información no se encuentre cifrada. En este caso, la Superfinanciera de Colombia puede suspender el uso del canal cuando se advierta que existen fallas que afecten la seguridad de la información.

5. Contar con medidas que garanticen la atomicidad de las operaciones y eviten su duplicidad debido a fallas en la comunicación ocasionadas por la calidad de la señal, el traslado entre celdas, entre otras.
6. Los servicios que se presten para la realización de operaciones a través de internet, en sesiones originadas desde el dispositivo móvil, deben cumplir con los requerimientos establecidos en el subnumeral 2.3.4.9. de Internet.” Según (Revista Dinero, 2020)

Por otro lado, el Ministerio de Hacienda expide el Decreto 1692 de 2020, mediante el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con los sistemas de pago de bajo valor, que incentiva el uso de las plataformas de pago para una mayor transparencia, ampliar los recursos y desincentivar el uso de efectivo. (Actualícese, 2020)”

4.3 Normatividad Tributaria

Siendo MePagan SAS una empresa jurídica debe cumplir con las obligaciones tributarias que se exigen en el territorio nacional y que estas definidas en el Estatuto tributario. Los impuestos a que está sujeto nuestra sociedad según Rankia Colombia (Rankia, 2020) son:

“

1. Impuesto de Renta
2. Impuesto al Valor Agregado (IVA)
3. ICA
4. Impuesto al Patrimonio (cuando llegemos a los montos mínimos para ser grabado)
5. Gravamen a los Movimientos Financiero”

4.4 Normatividad Laboral

La contratación de los empleados de MePagan según (Invierta en Colombia, 2018) será a término definido de 1 año, cumpliendo con la normatividad exigida por el ministerio de trabajo y demás entes reguladores. Se pagará el salario de acuerdo con las características de los cargos y a la experticia del trabajador, además del auxilio de transporte, prestaciones sociales; pensión, salud, y riesgos laborales, auxilio de cesantías, cesantías, prima de servicios y parafiscales; caja de compensaciones, Sena e ICBF.

5. Análisis económico

5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.

Para la operación de MePagan, será necesario una inversión inicial en activos de \$14.720.000, que incluyen computadores, teléfonos celulares y equipos de oficina. Al ser Mepagan una empresa que no requiere inventario y que el pasivo corriente solo es la obligación financiera, el capital de trabajo va a ser requerido mayormente en el cubrimiento de los gastos por nómina y en la inversión del desarrollo de la aplicación móvil.

Presupuesto de inversiones		AÑO 0	
Inversión depreciable	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador	7	1.600.000	11.200.000
Celular	6	400.000	2.400.000
Total activos depreciables a 5 años			13.600.000
Sillas	7	70.000	490.000
Mesas	7	90.000	630.000
Total activos depreciables a 10 años			1.120.000
Total inversión en activos			14.720.000

Tabla 9. Inversión en activos fijos (fuente: Elaboración propia)

PRESUPUESTO DE NÓMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.021	2.022	2.023	2.024
Total salarios mensuales	11.617.052	12.081.734	12.565.003	13.067.604
Total Auxilios de transporte	5.109.792	5.109.792	5.314.184	5.526.751
Total salarios anuales	139.404.624	144.980.809	202.269.203	219.133.910
Total prestaciones sociales	31.552.314	32.769.781	45.322.373	49.050.911
Total aportes parafiscales	5.576.185	5.799.232	8.090.768	8.765.356
Total seguridad social	29.305.640	30.477.866	42.521.032	46.066.331
Total carga prestacional	66.434.139	69.046.879	95.934.173	103.882.598
Total costo de la nómina	210.948.555	219.137.480	303.517.559	328.543.259
Prima Junio	5.808.526	6.040.867	8.427.883	9.130.580
Prima Diciembre	5.808.526	6.040.867	8.427.883	9.130.580
Vacaciones diciembre	5.808.526	6.040.867	8.427.883	9.130.580
Cesantías Febrero	11.617.052	12.081.734	16.855.767	18.261.159
Intereses cesantías febrero	1.394.046	1.449.808	2.022.692	2.191.339
Pagos otros meses	180.511.879	187.483.337	259.355.450	280.699.022
Pago fijo mensual	15.042.657	15.623.611	21.612.954	23.391.585

Tabla 10. Presupuesto de nómina (fuente: Elaboración propia)

5.2 Los ingresos, costos y gastos

Los ingresos de Mepagan resultan del cobro de la comisión por el servicio de pago de facturas. Los costos y gastos, corresponde costos variables, a la nómina que tiene una mayor participación, gastos de administración y ventas, y los gastos de la operación.

MERCADO Y VENTAS

Item	2.021	2.022	2023	2024
Volumen Estimado de Ventas	8.131	40.722	48.866	63.526
Pq1E4 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	650	3.258	3.909	5.082
Pq2E4 Hasta 5 facturas (pesos por factura)	976	4.887	5.864	7.623
Pq3E4 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	813	4.072	4.887	6.353
Pq1E5 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	650	3.258	3.909	5.082
Pq2E5Hasta 5 facturas (pesos por factura)	976	4.887	5.864	7.623
Pq3E5 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	813	4.072	4.887	6.353
Pq1E6 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	867	4.344	5.212	6.776
Pq2E6 Hasta 5 facturas (pesos por factura)	1.301	6.516	7.819	10.164
Pq3E6 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	1.084	5.430	6.516	8.470

Item	2021	2022	2023	2024
Volumen estimado de ventas				
Pq1E4 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	4.781.116	25.141.687	31.678.525	43.241.187
Pq2E4 Hasta 5 facturas (pesos por factura)	5.378.755	28.284.397	35.638.341	48.646.335
Pq3E4 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	2.988.197	15.713.554	19.799.078	27.025.742
Pq1E5 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	6.862.690	36.087.727	45.470.536	62.067.282
Pq2E5Hasta 5 facturas (pesos por factura)	7.720.526	40.598.693	51.154.353	69.825.692
Pq3E5 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	4.289.181	22.554.829	28.419.085	38.792.051
Pq1E6 Hasta 3 facturas (Pesos por factura)	16.132.200	84.831.813	106.888.085	145.902.235
Pq2E6 Hasta 5 facturas (pesos por factura)	18.148.725	95.435.790	120.249.095	164.140.015
Pq3E6 Hasta 8 facturas (Pesos por factura)	10.082.625	53.019.883	66.805.053	91.188.897
Valor total de ventas (\$)	76.384.015	401.668.373	506.102.151	690.829.435
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	1.909.600	10.041.709	12.652.554	17.270.736
Total ventas con IVA	76.384.015	401.668.373	506.102.151	690.829.435

Ventas contado sin IVA ni Retefuente	76.384.015	401.668.373	506.102.151	690.829.435
Ingresos por ventas de Contado	74.474.415	391.626.664	493.449.597	673.558.700
Ingresos Efectivos	74.474.415	391.626.664	493.449.597	673.558.700

Tabla 11. Proyección de Ingresos (fuente: Elaboración propia).

Los ingresos están calculados teniendo en cuenta el ponderado de participación por paquete y estrato con el promedio del costo de factura, llegando únicamente hasta 1.200 usuarios:

		año 1											
MES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CLIENTES		50	63	78	98	122	153	191	238	298	373	466	582

		año 2											
MES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CLIENTES		728	909	1.137	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

Figura 8. Clientes por año (fuente: Elaboración propia)

Gastos de Operación	2.022	2.023	2.024	2.025
Arriendo	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Servicios Públicos	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Gasto de operación 2	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Gasto de operación 3	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Gasto de operación 4	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Impuestos Locales	289.877	1.524.331	1.920.658	2.621.698
Gastos de Mantenimiento	76.384	401.668	506.102	690.829
Registro Mercantil	53.000	53.000	53.000	53.000
Depreciación Equipos	2.832.000	2.832.000	2.832.000	2.832.000
Total gastos de operación	22.091.261	24.404.600	25.689.104	27.389.965
Gastos de operación fijos	21.672.000	22.425.600	23.209.344	24.024.438
Gastos de operación variables	419.261	1.979.000	2.479.760	3.365.527

Gastos de Administración y Ventas	2.022	2.023	2.024	2.025
Gastos de Publicidad	76.384	401.668	506.102	690.829
Gastos de Comisiones	0	0	0	0
Gastos de Capacitación	0	401.668	506.102	690.829
Asesoría Contable	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706
Gastos Transporte	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Gastos Papelería	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Gastos de administración y ventas 6	600.000	624.000	648.960	674.918
Total gastos de admon y vtas	7.636.384	8.665.737	9.189.100	9.885.631
Gastos de administrativos fijos	7.560.000	7.862.400	8.176.896	8.503.972
Gastos administrativos variables	76.384	803.337	1.012.204	1.381.659

Tabla 12. Proyección de Gastos (fuente: Elaboración propia).

6. Análisis financiero

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Para la operación de MePagan, será necesario una inversión inicial de \$250.000.000, para cubrir la necesidad de caja, el pago de la nómina, la inversión en desarrollo tecnológico y la inversión en publicidad para el posicionamiento del negocio. De la inversión inicial el 60% corresponde a los socios y el 40% va a ser financiado con la banca. El préstamo suscrito se hará con una tasa del 1,4% mv.

En los estados financieros se evidencia que el primer año de operación no se generan utilidad, pero desde el segundo año el aumento en los ingresos y un control adecuado de los gastos, se genera utilidad.

ESTADO DE RESULTADOS

	2.022	2.023	2.024	2.025
Ingresos por Ventas netas	76.384.015	401.668.373	506.102.151	690.829.435
Costos variables	3.415.083	17.787.316	22.198.570	30.012.467
Costo nomina	210.948.555	219.137.480	303.517.559	328.543.259
Gastos de Operación	22.091.261	24.404.600	25.689.104	27.389.965
Gastos de Administración y Ventas	7.636.384	8.665.737	9.189.100	9.885.631
Gastos preoperativos	18.000.000	0	0	0
Gastos financieros	15.759.321	13.229.317	10.239.968	6.707.875
Utilidad Operativa	-201.466.589	118.443.924	135.267.849	288.290.239
Impuesto de Renta	0	37.902.056	41.933.033	86.487.072
Utilidad neta	-201.466.589	80.541.868	93.334.816	201.803.167
Reserva legal	0	8.054.187	9.333.482	20.180.317
Utilidad del periodo	-201.466.589	72.487.681	84.001.335	181.622.851

Tabla 13. Estado de resultados Mepagan (fuente: Elaboración propia).

BALANCE GENERAL

ACTIVO	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	217.280.000	34.101.911	130.626.144	215.005.800	438.370.702
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	1.909.600	11.951.310	12.652.554	17.270.736
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	217.280.000	36.011.511	142.577.454	227.658.353	455.641.438
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	14.720.000	14.720.000	14.720.000	14.720.000	14.720.000
Depreciación acumulada	0	2.832.000	5.664.000	8.496.000	11.328.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0

Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	18.000.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	32.720.000	11.888.000	9.056.000	6.224.000	3.392.000
TOTAL ACTIVOS	250.000.000	47.899.511	151.633.454	233.882.353	459.033.438
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	13.011.098	13.531.542	18.878.459	20.452.498
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	37.902.056	41.933.033	86.487.072
Impuestos locales por pagar	0	289.877	1.524.331	1.920.658	2.621.698
Iva por pagar	0	0	0	-1.405.909	-1.900.790
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	100.000.000	86.065.125	69.600.246	50.146.018	27.159.697
TOTAL PASIVO	100.000.000	99.366.100	122.558.175	111.472.258	134.820.175
PATRIMONIO					
Capital	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-201.466.589	-128.978.908	-44.977.573
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-201.466.589	72.487.681	84.001.335	181.622.851
Reserva Legal	0	0	8.054.187	17.387.668	37.567.985
TOTAL PATRIMONIO	150.000.000	-51.466.589	29.075.279	122.410.095	324.213.262
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	250.000.000	47.899.511	151.633.454	233.882.353	459.033.438

Tabla 14. Balance General Mepagan (fuente: Elaboración propia).

FLUJO DE CAJA

ITEM	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Caja Inicial	0	217.280.000	34.101.911	130.626.144	215.005.800
Ingresos Netos		74.474.415	391.626.664	493.449.597	673.558.700
TOTAL DISPONIBLE		291.754.415	425.728.575	624.075.741	888.564.499
Inversiones en activos	14.720.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	4.063.948	21.166.906	26.416.298	35.714.835
Egresos por nómina	0	197.937.457	218.617.036	298.170.642	326.969.220
Egresos por gastos de operación		18.969.384	20.048.268	20.936.446	21.936.267
Egresos por gastos de administración y ventas		7.636.384	8.665.737	9.189.100	9.885.631
Egresos por gastos preoperativos diferidos	18.000.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	-2.811.819	-5.207.489
Egresos redefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		15.759.321	13.229.317	10.239.968	6.707.875
Egresos por pagos de Capital		13.934.875	16.464.879	19.454.228	22.986.321
Egresos impuestos locales	0	0	289.877	1.524.331	1.920.658
Egresos impuesto de renta	0	0	0	25.950.746	29.280.480
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	32.720.000	258.301.369	298.482.021	409.069.942	450.193.798
NETO DISPONIBLE	-32.720.000	33.453.045	127.246.554	215.005.800	438.370.702
Aporte de Socios	150.000.000	0	0	0	0
Préstamo	100.000.000	0	0		
Distribución de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	217.280.000	34.101.911	130.626.144	215.005.800	438.370.702

Tabla 15. Flujo de Caja Mepagan (fuente: Elaboración propia).

6.2 Evaluación de proyecto

Mepagan es un proyecto que muestra una tasa interna de retorno superior a la tasa del costo de capital promedio, la inversión inicial se recupera en cuatro años y medio, y los flujos de caja libre son positivos en el año 3, lo que muestra que es viable.

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Utilidad Operativa	0	-201.466.589	118.443.924	135.267.849	\$ 288.290.239
Total Depreciación	2.832.000	2.832.000	2.832.000	2.832.000	\$ -
Total Amortización de Activos	0	0	0	0	\$ -
EBITDA		-198.634.589	121.275.924	138.099.849	\$ 288.290.239
(-) Impuesto Teórico		0	37902055,61	0	\$ 86.487.072
1. Flujo de fondos neto del periodo		-198.634.589	83.373.868	138.099.849	\$ 201.803.167
Inversión con recursos propios	150.000.000	0	0	0	\$ -
Inversión con recustos externos	100.000.000	0	0	0	\$ -
2. Inversiones netas del periodo	-250.000.000	0	0	0	\$ -
3. Liquidación de la empresa					\$ 923.372.054
4. (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-250.000.000	-198.634.589	83.373.868	138.099.849	\$ 1.125.175.221

Tabla 16. Flujo de Caja Libre Mepagan (fuente: Elaboración propia).

Cálculo del WACC	
%Deuda	40,00%
%Patrimonio	60,00%
ke: Costo de capital o Tasa mínima de retorno	10,00%
kd: Costo de la deuda	1,40%
t: Tasa de impuestos	33,00%
WACC: Costo promedio ponderado de capital	6,38%
TIR	39%
Valor presente neto	630.414.815

Pay Back Descontado	AÑOS				
	0	1	2	3	4
VA del Flujo de Caja Libre	(\$250.000.000,00)	(\$186.730.167,57)	\$73.679.924,47	\$114.728.690,40	\$157.603.703,85
Acumulado	(\$250.000.000,00)	(\$436.730.167,57)	(\$363.050.243,10)	(\$248.321.552,70)	(\$90.717.848,85)
Pay Back	4,58				
			4,58	4,0	Año
			6,91	6,0	Meses

7. Road Map del Negocio

El plan de implementación, a través de los cuales se lograrán los objetivos junto con los momentos para realizar las inversiones, se muestran en la figura 8. Allí se puede observar que el período de arranque consta de 5 meses.

Actividades para inicio operación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Registro y creación de empresa	0%					
Contrato y elaboración de la aplicación	0%					
Prueba y puesta en producción del app				0%		
Busqueda y adecuación de la oficina	0%					
Actividades iniciales de mercadeo					0%	
Contratación de personal				0%		
Inicio de operación						0%

Figura 9. RoadMap del negocio (fuente: Elaboración propia)

8. Conclusiones.

- Mepagan es una empresa que generara una rentabilidad considerable, pero requiere un musculo financiero importante para el inicio de operación, lo que genera un límite de usuarios a atender.
- El rubro de la nómina tiene un nivel importante de participación en los gastos totales de la empresa y se debe a todo el soporte técnico para la operación.
- Es importante recalcar la importancia de un proceso de seguimiento de cartera y cobranza.
- No existe actualmente un competidor directo que tenga las características de servicio de Mepagan lo que genera un desarrollo positivo del negocio.
- Existe una noción regulatoria pero no existe unas normas específicas a cumplir por parte de una fintech.
- El mercado objetivo de Mepagan estaría enfocado en los estratos 4, 5 y 6; ya que estas personas estarían dispuestas a pagar por el servicio prestado.
- La inversión inicial se recupera en cuatro años y medio, haciendo que el negocio sea viable.
- Mepagan comienza a generar utilidad a partir del segundo año de operación.

9. Referencias

- Actualícese. (31 de diciembre de 2020). *Reglamentación de pagos electrónicos en Colombia garantiza mayor inclusión financiera*. Obtenido de <https://actualicese.com/reglamentacion-de-pagos-electronicos-en-colombia-garantiza-mayor-inclusion-financiera/>
- Alcaldía de Santiago de Cali - Dpto Administrativo de Planeación. (p 175 de 2018 - 2019). *Subdirección de Desarrollo Integral - DAP*. Obtenido de Cali en cifras : <https://www.cali.gov.co/planeacion/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=41162>
- Banco de la República. (7 de febrero de 2020). *Efectivo y pagos electrónicos*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/espe93>
- Banco de la República. (s.f.). *Estadísticas interactivas de los Sistemas de Pago*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/sistemas-de-pago>
- Cámara de Comercio de Cali. (29 de enero de 2021). *Ritmo Laboral*. Obtenido de Informe #69: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/01/Ritmo-Laboral-N69.pdf>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. (junio de 2019). *Análisis de las variables de los medios de pago electrónico en el desarrollo del e-commerce para los millennials en la ciudad de Bogotá*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2239>
- Conde, A. F. (s.f.). *Pacífico Hostel*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/andr%C3%A9s-felipe-conde-gonz%C3%A1lez-1b458a54/>
- Dane. (CNPV- 2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de Proyecciones de población calculadas con base en los resultados del Censo Nacional de Población y

Vivienda.: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA). (s.f.). Obtenido de <http://www.derechodeautor.gov.co:8080/>

Duque, L. (s.f.). Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/lina-maria-duque-echeverri-b6471ba4/>

Grupo Aval - AvalPay Center. (s.f.). Obtenido de <https://www.avalpaycenter.com/wps/portal/portal-de-pagos>

Invierta en Colombia. (4 de diciembre de 2018). *5 Aspectos Clave de la Legislación Laboral en Colombia*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/5-aspectos-clave-de-la-legislacion-laboral-en-colombia>

La República. (2 de noviembre de 2019). *Hay más de 10 billeteras virtuales en el mercado colombiano para pagar cuentas*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/hay-mas-de-10-billeteras-virtuales-en-el-mercado-2928189>

La República. (18 de febrero de 2021). *América Latina se rajó en el Índice de e-commerce de empresa a consumidor el año pasado*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/latinoamerica-se-rajo-en-el-indice-de-e-commerce-de-empresa-a-consumidor-2020-3127132>

Leo, L. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/lorenzodeleo/>

Pino, U. H. (s.f.). *El Derecho de Autor en la Era Digital*. Obtenido de http://www.iered.org/miembros/ulises/representacion-ideas/Derechos-Autor/propiedad_intelectual_en_la_legislacin_colombiana.html

Portafolio. (8 de noviembre de 2019). *'Millennials', del efectivo a los pagos por móviles*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/millennials-del-efectivo-a-los-pagos-por-moviles-535414>

Rankia. (22 de julio de 2020). *¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?* Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>

Revista Dinero. (8 de septiembre de 2020). *¿Cuáles son las leyes que rigen a la banca digital y a la banca tradicional?* Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/novedades/cuales-son-las-leyes-que-rigen-a-la-banca-digital-y-a-la-banca-tradicional>

Segunda Oportunidad. (20 de octubre de 2019). *Las 5 características de los millennials en colombia, que los hace únicos e irrepetibles.* Obtenido de <https://www.segundaoportunidad.com.co/las-5-caracteristicas-de-los-millennials-en-colombia/>

Superintendencia de Industria y Comercio -SIC. (s.f.). Obtenido de <https://www.sic.gov.co/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (3 de Octubre de 2014). *Circular Básica Jurídica C.E 029/14.* Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/normativa/normativa-general/circular-basica-juridica-ce---/parte-i-instrucciones-generales-aplicables-a-las-entidades-vigiladas-10083444>

Tpaga. (s.f.). Obtenido de <https://tpaga.co/>

Universidad Icesi. Profesor Oscar Ortega. (s.f.). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/equipo-crea/oscar-eduardo-ortega-garcia>

Universidad Icesi. Profesora Ana Arboleda. (s.f.). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/profesores/cv/ana-arboleda>

Universidad Icesi. Profesora Martha Cruz. (s.f.). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/profesores/cv/martha-cruz>

Universidad Icesi. Profesora Yeny Rodriguez. (s.f.). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/profesores/cv/yeny-rodriguez>

Anexos

Anexo 1. Guía entrevista a clientes potenciales

1. ¿Cuál es su género?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?
4. ¿Usted ha dejado de pagar algo alguna vez?
5. ¿Cuál ha sido la razón? Aún le sucede
6. ¿Cuál podría ser la solución a ese problema?
7. Para usted ¿Es fácil o difícil pagar sus facturas?
8. ¿Porque?