

**Gestión del Riesgo Cambiario: Pymes colombianas que Operan en Mercados
Internacionales**

Ramón Ariel Mosquera García

Paola Andrea De los Ríos Hidalgo

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración**

Director del trabajo de grado:

Carlos Hugo Gómez

Universidad Icesi

Facultad de Negocios y Economía

Santiago de Cali, diciembre 2025

Tabla De Contenido

Gestión del Riesgo Cambiario: PYMES colombianas que Operan en Mercados Internacionales	10
Introducción.....	12
1. Definición Del Problema.....	14
1.1 Hipótesis de Problema / Cliente.....	14
1.1.1 Causas:	14
1.1.2 Validación del Problema	14
1.1.2.1. Entrevistas y Encuestas a Empresas Colombianas.....	15
1.1.2.2 Simulación de Escenarios Cambiarios	16
1.1.2.3 Análisis Comparativo de Mercado	16
1.1.2.4 Evaluación de la Demanda de Servicios de Cobertura	17
2. Análisis De Contexto	18
2.1. Análisis de la Industria	18
2.2. Análisis de Tendencias	19
2.2.1 Tendencias tecnológicas	19
2.2.2 Normativas y regulaciones	20
2.2.3 Tendencias sociales	20
2.2.4 Tendencias de comportamiento del comprador.....	21
2.2.5 Tendencias demográficas	21
2.2.6 Descripción del problema validado y su impacto	21

2.2.7 Análisis de la Competencia	24
2.2.7.1 Panorama Competitivo - Empresas Competidoras	24
2.2.7.2 Soluciones Sustitutas o Alternativas	25
2.2.7.3 Comparación de Competidores	26
2.3 Mercado Actual y Competencia	29
3. Definición Del Cliente y/o Usuarios	32
3.1. Descripción del adoptador temprano y/o usuarios	32
3.1.1. Adaptadores Tempranos	32
3.1.1.1. Mayor exposición a divisas extranjeras	32
3.1.1.2. Capacidad financiera	32
3.1.1.3. Dependencia de mercados internacionales.....	32
3.1.1.4. Jobs.....	33
3.1.1.5. Pains	33
3.1.1.6. Gains	33
4. Definición De Mercado	35
4.1. Potencial de Mercado (Total Addressable Market – TAM)	35
5. Diseño De La Solución	36
5.1. Análisis de alternativas competitivas y tendencias tecnológicas	36
5.2. Priorización de las funcionalidades.....	36
5.3. Roadmap de la solución	37
5.4. Prototipado rápido.....	37
6. Diseño De Propuesta De Valor	38

6.1 Mapa de Valor	38
6.1.1. Usuarios Claves.....	38
6.1.2. Alivios (Pain)	38
6.1.3. Beneficios (Gain)	38
6.1.4 Tareas a Realizar (Jobs).....	39
6.2. Diseño de Solución	39
6.3. Modelo de Negocio y Experimentación.....	40
6.3.1 Nuestros Servicios.....	40
6.3.1.1 Modelo de Negocio Inicial.....	41
6.3.1.2 Experimentación Inicial	41
7. Business Model	43
7.1. Estrategia go-to-market / Canales	43
7.1.1. Adquisición (Atraer clientes potenciales)	43
7.1.2. Activación (Primer momento de valor).....	43
7.1.3. Retención (Relación a largo plazo y escalabilidad)	44
7.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos	44
7.3. Relacionamiento del cliente	45
7.3.1. Adquisición y Primer Contacto	45
7.3.2. Onboarding y Activación	45
7.3.3. Relación Continua.....	46
7.3.4 Retención y Crecimiento.....	46
7.4. Experimentación de la oferta	46

7.4.1 Diseño del Experimento.....	46
7.4.1.1. Hipótesis iniciales	46
7.4.1.2. Métricas principales para Validar.....	47
7.4.1.3. Diseño experimental (A/B Testing + MVP).....	47
7.4.1.4. Herramientas de experimentación.....	47
7.4.1.5. Hallazgos esperados	48
7.4.1.6. Monetización validada	48
7.4.1.7. Insights claves	48
7.5. Plan de experimentación	48
7.5.1. Optimización de precios.....	49
7.5.1.1. Objetivo.....	49
7.5.1.2. Diseño	50
7.5.1.3. Relevancia	50
7.6. Canales de adquisición más efectivos	50
7.6.1. Objetivo.....	50
7.6.2. Diseño	50
7.6.3. Relevancia	51
7.7. Personalización de reportes.....	51
7.7.1. Objetivo.....	51
7.7.2. Diseño	51
7.7.3. Relevancia.....	51
7.8. Modelo Freemium vs. Demo limitada	52

7.8.1. Objetivo.....	52
7.8.2. Diseño	52
7.8.3. Relevancia	52
7.9. Integraciones con herramientas externas	53
7.9.1. Objetivo.....	53
7.9.2. Diseño	53
7.9.3. Relevancia	53
7.9. Roadmap de experimentos (12 meses).....	54
8. Estrategia de mercado y crecimiento	55
8.1. Plan de marketing.....	55
8.1.1. Año 1 (2026) – Crecimiento validación	55
8.1.2. Escalamiento y Consolidación Regional.....	56
8.2. Desarrollo y crecimiento	56
8.2.1. Estrategias de Expansión y Crecimiento.....	56
8.2.2. Nuevos Productos y Servicios.....	57
8.2.3. Estrategia de infraestructura.....	57
8.2.4. Indicadores clave (KPIs) de crecimiento	58
9. Infraestructura y aspectos legales y administrativos	59
9.1 Elementos operativos	59
9.1.1. Recursos Físicos y Tecnológicos	59
9.1.2. Recursos logísticos y operativos	59
9.1.3. Aspectos críticos por controlar.....	60

9.2. Elementos administrativos	60
9.2.1. Equipo Actual.....	60
9.2.2. Crecimiento del Equipo	61
9.2.3. Cultura Organizacional	62
9.3. Aspectos legales y reglamentarios	62
9.3.1. Estructura Legal y Constitución.....	62
9.3.2. Licencias, Propiedad Intelectual y Cumplimiento Normativo.....	62
9.3.3. Reglamentos y leyes aplicables al desarrollo y crecimiento	63
10. Viabilidad financiera y evaluación de riesgos.....	64
10.1 Estados financieros.....	64
10.1.1. Proyección Financiera.....	64
10.1.2. Flujo de Caja y Resultados.....	64
10.1.3. Necesidades y Fuentes de Financiación	65
10.1.4. Estados Financieros Proyectados	66
10.2 Retorno de la inversión	66
10.3 Riesgos y mitigaciones.....	67
10.3.1. Riesgo de Adopción del Mercado	67
10.3.1.1. Mitigación	67
10.3.2. Riesgo Tecnológico	68
10.3.2.1. Mitigación	68
10.3.3. Riesgo Regulatorio.....	68
10.3.3.1. Mitigación	68

10.3.4. Riesgo de Liquidez y Financiación	69
10.3.4.1. Mitigación	69
10.3.5. Riesgo de competencia.....	69
10.3.5.1. Mitigación	69
Conclusiones	70
Bibliografía	72
Anexos	74

Tabla De Anexos

Anexo 1 Bitácora de Validación (Evidencias)	74
---	----

Tabla De Ilustraciones

Ilustración 1 Roadmap para MVP de TailorFinance	37
Ilustración 2 Descripción de la propuesta de valor	37

Tabla De Tablas

Tabla 1. Diseño de Solución.....	36
Tabla 2 Modelo Inicial de Negocio	41
Tabla 3 Experimentación Inicial	41

Tabla 4 Adquisición (Atraer clientes potenciales)	43
Tabla 5 Activación (Primer momento de valor).....	43
Tabla 6 Retención (Relación a largo plazo y escalabilidad)	44
Tabla 7 Modelo de monetización y fuentes de ingresos	44
Tabla 8 Roadmap de experimentos (12 meses).....	54
Tabla 9 Plan de marketing.....	55
Tabla 10 Distribución mensual (creciente, efecto tracción de marketing).....	55
Tabla 11 Escalamiento y Consolidación Regional.....	56
Tabla 12. Crecimiento del equipo (2026 – 2028).....	61
Tabla 13. Resumen proyectado del estado de resultados y flujo de caja para los tres primeros años	66
Tabla 14 Resumen cálculo del margen operativo, ROI acumulado y la TIR estimada.....	66

Gestión del Riesgo Cambiario: PYMES colombianas que Operan en Mercados Internacionales

El presente proyecto tiene como objetivo analizar y desarrollar un modelo de negocio sostenible orientado a la gestión del riesgo cambiario en empresas Pymes colombianas que realizan operaciones internacionales. La propuesta, denominada TailorFinance, surge como respuesta a las limitaciones de acceso a información especializada, la alta volatilidad del tipo de cambio y la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones financieras.

El modelo integra soluciones digitales de análisis predictivo, automatización de coberturas y asesoramiento independiente, con el fin de fortalecer la transparencia, seguridad y control en las transacciones internacionales. Se estructuraron dos planes comerciales sostenibles Travesía+ y FaroPro, que ofrecen servicios diferenciados según el nivel de complejidad de las operaciones y las necesidades del usuario.

Palabras clave: riesgo cambiario, Pymes, innovación financiera, volatilidad, análisis predictivo.

Gestión del Riesgo Cambiario: PYMES colombianas que Operan en Mercados Internacionales

This project aims to analyze and develop a sustainable business model focused on foreign exchange risk management for small and medium-sized enterprises (SMEs) colombianas engaged in international operations. The proposal, named TailorFinance, emerges as a response to limited access to specialized information, high exchange rate volatility, and the need for technological tools that support sound financial decision-making.

The model integrates predictive analytics, automated hedging solutions, and independent advisory services to enhance transparency, security, and control in international transactions. Two sustainable commercial plans were developed —Travesía+ and FaroPro offering differentiated services based on operational complexity and client needs.

Keywords: foreign exchange risk, SMEs, financial innovation, volatility, predictive analysis.

Introducción

El desafío central que se busca abordar es la gestión del riesgo cambiario para empresas colombianas pequeñas, medianas y grandes que operan en mercados internacionales. La volatilidad del mercado de divisas ha sido un factor determinante en la rentabilidad y estabilidad financiera de estas empresas. La pertinencia del tema se enmarca en el impacto que el mercado global tiene sobre las operaciones locales, siendo un desafío fundamental para cualquier empresa que maneje transacciones en monedas extranjeras, especialmente en economías emergentes como Colombia.

El enfoque novedoso radica en la adaptación de los servicios a las necesidades específicas de cada empresa, el uso de plataformas digitales que permiten una fácil integración con los sistemas existentes de la empresa, la aplicación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el blockchain para optimizar la toma de decisiones en tiempo real y garantizar la transparencia y seguridad de las operaciones cambiarias. Estas tecnologías permiten una adaptación más rápida frente a la fluctuación del mercado, mejorando la capacidad de las empresas para proteger sus márgenes de ganancia. Además, la implementación de plataformas fintech representa una innovación clave en la manera en que las empresas acceden a servicios financieros avanzados.

La volatilidad cambiaria no solo afecta a las empresas, sino también a la economía nacional y al bienestar de la sociedad. Las empresas que no gestionan adecuadamente su riesgo cambiario pueden enfrentar pérdidas significativas, lo que reduce su capacidad de invertir, contratar personal y pagar impuestos, afectando directamente el crecimiento económico del

país. En términos disciplinarios, este proyecto es relevante para el campo de las finanzas y la gestión del riesgo, dos disciplinas críticas para garantizar la sostenibilidad de las empresas en un entorno globalizado.

El riesgo cambiario afecta a más del 65% de las empresas medianas y grandes en Colombia que realizan transacciones internacionales. De acuerdo con el Banco de la República, el volumen total de operaciones cambiarias en Colombia superó los \$70 mil millones de dólares en 2023. Además, las PYMES¹ (Bancoldex, 2025) representan el 40% del PIB² (DANE, 2025) colombiano, y su capacidad de gestión del riesgo cambiario es limitada debido a su falta de acceso a herramientas financieras sofisticadas. Estos datos evidencian que la magnitud del problema es considerable, afectando tanto a la competitividad empresarial como a la estabilidad macroeconómica del país.

¹ Empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV

² Producto Interno Bruto

1. Definición Del Problema

1.1 Hipótesis de Problema / Cliente

Las Pymes en Colombia que operan en mercados internacionales enfrentan una ineficiente gestión de riesgos cambiarios, lo que resulta en pérdidas significativas por la volatilidad del tipo de cambio.

1.1.1 Causas:

Empresas pequeñas: Tienen acceso limitado a productos de cobertura cambiaria sofisticados, lo que las expone a fluctuaciones inesperadas en el valor del peso colombiano frente a divisas como el dólar.

Empresas medianas: Aunque tienen más recursos, carecen de análisis de riesgo especializados que les permitan proteger sus márgenes de ganancia.

Empresas grandes: Pese a contar con acceso a productos financieros avanzados, pueden tener brechas en la implementación estratégica de coberturas adecuadas, lo que afecta la rentabilidad a largo plazo.

1.1.2 Validación del Problema

Para validar la hipótesis del problema sobre la ineficiente gestión de riesgos cambiarios en las Pymes en Colombia, se llevaron a cabo los siguientes experimentos y análisis. A continuación, se describen los principales hallazgos:

1.1.2.1. Entrevistas y Encuestas a Empresas Colombianas

Objetivo: Conocer cómo manejan actualmente su exposición al riesgo cambiario y las herramientas que utilizan. Algunas de las preguntas que se hicieron en estas entrevistas son:

¿Qué porcentaje de sus ingresos o gastos proviene de transacciones internacionales?

¿Con qué frecuencia realiza operaciones en moneda extranjera? (Diaria, semanal, mensual)

¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta al gestionar el riesgo cambiario en su empresa?

¿Qué herramientas utiliza actualmente para mitigar el riesgo cambiario?

¿Cómo ha afectado la volatilidad cambiaria sus márgenes de ganancia en los últimos años?

¿Considera que la gestión del riesgo cambiario es una prioridad estratégica para su empresa?

¿Qué tan satisfecho está con las soluciones actuales que utiliza para gestionar el riesgo cambiario?

¿Qué factores le harían cambiar de proveedor o implementar nuevas soluciones de cobertura cambiaria?

¿En qué medida cree que su empresa tiene acceso a productos financieros avanzados para gestionar este riesgo?

¿Qué impacto económico (positivo o negativo) ha tenido el uso de coberturas cambiarias en su operación?

¿Qué tan familiar está su equipo financiero con el uso de coberturas cambiarias?

¿Qué tipo de apoyo o capacitación considera necesaria para mejorar la gestión del riesgo cambiario?

¿Cree que la actual normativa y los impuestos sobre las transacciones internacionales influyen en su capacidad para gestionar el riesgo cambiario de manera efectiva?

¿Cuál sería su principal motivación para adoptar nuevas herramientas o servicios de gestión de riesgo cambiario?

Hallazgos: En las 18 entrevistas realizadas, se encontró que para obtener coberturas básicas las pequeñas empresas dependen en gran medida de bancos locales, pero muchas desconocen o no acceden a herramientas avanzadas. Las medianas empresas tienen mayor disposición a invertir en productos financieros más complejos, pero no siempre cuentan con la asesoría adecuada. Las grandes empresas, aunque están mejor preparadas, tienen ineficiencias en su planificación a largo plazo, lo que podría generar riesgos innecesarios.

1.1.2.2 Simulación de Escenarios Cambiarios

Objetivo: Evaluar el impacto de diferentes niveles de volatilidad del peso colombiano frente al dólar en los ingresos de las empresas.

Hallazgos: Las simulaciones demostraron que, sin una adecuada gestión del riesgo cambiario, las pequeñas empresas podrían perder hasta un 15% de sus ingresos durante periodos de alta volatilidad. Las medianas y grandes empresas también enfrentan pérdidas significativas, especialmente cuando los márgenes de ganancias son reducidos.

1.1.2.3 Análisis Comparativo de Mercado

Objetivo: Comparar las herramientas de gestión de riesgo cambiario disponibles en Colombia frente a otros mercados similares en Latinoamérica.

Hallazgos: El análisis mostró que Colombia está rezagada en la oferta de productos para la gestión del riesgo cambiario, especialmente para pequeñas y medianas empresas. Esto sugiere una brecha de acceso a servicios financieros avanzados en el país.

1.1.2.4 Evaluación de la Demanda de Servicios de Cobertura

Objetivo: Determinar la demanda real de servicios de cobertura cambiaria en los dos segmentos (pequeñas y medianas).

Hallazgos: Se observó que el 70% de las medianas empresas consideran que su estrategia de cobertura es insuficiente, mientras que el 85% de las pequeñas empresas no tienen ningún tipo de protección frente a la volatilidad cambiaria.

Estos experimentos validan la hipótesis del problema, confirmando que existe una necesidad clara y creciente de soluciones más efectivas y accesibles para gestionar el riesgo cambiario en Colombia, particularmente entre las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas también necesitan mejoras estratégicas para optimizar su exposición al riesgo a largo plazo.

2. Análisis De Contexto

2.1. Análisis de la Industria

En 2023, el hecho de que la incertidumbre financiera global fuera menor que la de 2022 se tradujo en la región en un menor ritmo de depreciación del tipo de cambio nominal y una menor volatilidad.

En el primer semestre de 2023 el tipo de cambio nominal de los países de la región mostró variaciones menores que las observadas a fines de 2022, influido por las fluctuaciones del dólar, que en general mostró a nivel mundial una tendencia a la apreciación que también se manifestó en la región. Esta tendencia comenzó a revertirse en el segundo semestre de 2023, como consecuencia de las reducciones de tasas de política monetaria por parte de los bancos centrales de los países que tienen metas de inflación, lo que se ha traducido en menores diferenciales respecto de las tasas de interés de los Estados Unidos, generando como efecto una depreciación de las monedas de estos países, que tienen un tipo de cambio flexible. (CEPAL, 2024)

El sector cambiario en Colombia enfrenta desafíos debido a la fluctuación del peso colombiano, que ha tenido una depreciación significativa en los últimos años. Esto ha creado una necesidad en las empresas para gestionar sus riesgos cambiarios, especialmente aquellas involucradas en importaciones y exportaciones (Banco de la República de Colombia, 2024). Las empresas que operan en mercados internacionales enfrentan incertidumbres cambiarias que pueden reducir sus márgenes de ganancia. Las medianas y pequeñas empresas en

Colombia están comenzando a buscar herramientas para gestionar estos riesgos de manera más efectiva (DANE, 2024)

Las coberturas cambiarias brindan certeza sobre los ingresos y egresos futuros, facilitando la planificación financiera. Al fijar el tipo de cambio, las empresas pueden realizar proyecciones financieras más precisas, logrando una mayor estabilidad en los costos de insumos o productos importados, lo que a su vez contribuye a la estabilidad de los precios. Al cubrirse del riesgo cambiario, las empresas pueden enfocarse en su actividad principal sin preocuparse por las fluctuaciones del mercado. Es importante mencionar que, en la actualidad, existen plataformas digitales que permiten a las empresas acceder a diferentes productos financieros, incluyendo coberturas cambiarias, de manera más ágil, transparente y a costos más competitivos (Colombia Fintech, 2023).

2.2. Análisis de Tendencias

2.2.1 Tendencias tecnológicas

Oportunidades: La automatización y el uso de inteligencia artificial (IA) y blockchain presentan una oportunidad significativa en la gestión del riesgo cambiario. La IA puede optimizar el análisis de datos financieros y predecir movimientos del mercado, mientras que el blockchain garantiza la transparencia y seguridad en las transacciones financieras (The World Bank Group, 2024). (The World Bank Group, 2024) (The World Bank Group, 2024)

Amenazas: La adopción lenta de tecnologías disruptivas, como blockchain, en mercados emergentes podría ser un obstáculo. Además, la dependencia de plataformas tradicionales

puede resultar costosa frente a competidores más ágiles y digitalizados (The World Bank Group, 2024).

2.2.2 Normativas y regulaciones

Oportunidades: En Colombia y otros mercados, el impulso de políticas de inclusión financiera y modernización del sistema bancario abre oportunidades para ofrecer productos más innovadores y accesibles.

Amenazas: Cambios en la regulación tributaria o control de cambios pueden afectar la demanda de servicios de gestión de riesgos financieros. Por ejemplo, impuestos adicionales sobre transacciones internacionales podrían reducir el margen de maniobra de las empresas que requieren cobertura cambiaria.

2.2.3 Tendencias sociales

Oportunidades: La tendencia hacia la sostenibilidad y la adopción de prácticas responsables puede incentivar a las empresas a buscar soluciones financieras más transparentes y éticas.

Amenazas: El cambio en los valores culturales que privilegia la transparencia y la responsabilidad social puede generar presión para que las empresas financieras adapten su modelo de negocio a prácticas más sostenibles, afectando la rentabilidad si no se adapta correctamente.

2.2.4 Tendencias de comportamiento del comprador

Oportunidades: Los clientes buscan personalización y experiencias digitales más fluidas.

Amenazas: La falta de servicios adaptados a la medida o que no permitan interacción digital directa puede generar desventaja frente a empresas más tecnológicas.

2.2.5 Tendencias demográficas

Distribución de la riqueza: En Colombia y América Latina, existe una marcada desigualdad económica. Los servicios financieros avanzados suelen estar limitados a grandes empresas, mientras que las PYMES³ (DANE, 2025) y personas en sectores rurales tienen menos acceso a productos financieros sofisticados (DANE, 2024)

Urbanización: Un creciente número de empresas opera en zonas urbanas con mayor acceso a tecnología e infraestructura. Sin embargo, los entornos rurales aún presentan barreras tecnológicas que pueden limitar el acceso a soluciones avanzadas como las coberturas cambiarias (DANE, 2024).

2.2.6 Descripción del problema validado y su impacto

³ Empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV

Problema: La volatilidad del tipo de cambio afecta significativamente a las Pymes en Colombia que realizan transacciones internacionales. Más del 65% de estas empresas reportan dificultades para gestionar el riesgo cambiario, lo que impacta directamente en sus márgenes de rentabilidad y en la previsibilidad de sus flujos de efectivo. Esta situación se ve agravada por la falta de acceso a herramientas financieras avanzadas, especialmente entre las PYMES, que representan el 40% del PIB colombiano.

Magnitud del problema: Según datos del Banco de la República, el volumen de operaciones cambiarias en Colombia superó los \$70 mil millones de dólares en 2023. Las empresas que no implementan estrategias de cobertura enfrentan fluctuaciones que pueden llevar a pérdidas financieras. Por otro lado, las empresas con acceso a coberturas suelen ser grandes empresas, mientras que las pequeñas y medianas están más expuestas debido a la falta de infraestructura financiera para acceder a productos avanzados y que estén alineados con sus estrategias.

Relevancia: El problema afecta tanto a grandes, medianas y pequeñas empresas, pero estas dos últimas son las más vulnerables, debido a su limitado acceso a instrumentos financieros, no cuentan con asesores independientes y confían en los productos ofrecidos por los bancos, cuyos intereses rara vez están alineados con los del cliente. La capacidad de una empresa para gestionar su exposición cambiaria es clave para su sostenibilidad y competitividad en mercados internacionales. Este servicio de gestión de la exposición cambiaria les permitiría asegurar márgenes estables, mejorar la planificación financiera y minimizar el impacto de la volatilidad.

Validación del problema: Se realizaron entrevistas a empresas pequeñas, medianas y grandes en el sector textil, ingeniería eléctrica, agrícola, automotriz, servicios, químicos y transportes. Los hallazgos indicaron que:

- El **70%** de los entrevistados considera que la volatilidad cambiaria ha impactado negativamente en su rentabilidad en los últimos tres años.
- Las pequeñas y medianas empresas manifestaron que no cuentan con las herramientas para gestionar la exposición cambiaria, lo que las deja expuestas a pérdidas significativas durante picos de volatilidad. Aunque las grandes gestionan su exposición cambiaria, también manifestaron su interés en contar con una herramienta que les permita establecer su estrategia para gestionar la exposición cambiaria y no depender únicamente de las recomendaciones realizadas por sus contrapartes.
- Empresas con operaciones internacionales que gestionaron su exposición cambiaria reportaron hasta un 30% menos de pérdidas relacionadas con fluctuaciones de divisas.

Estos hallazgos demuestran que el problema está validado y existe una clara necesidad de soluciones para gestionar la exposición cambiaria, especialmente en sectores altamente expuestos a mercados internacionales. A continuación, se detallan las fuentes consultadas:

Fuentes primarias: Entrevistas y encuestas realizadas a empresas de diferentes sectores en Colombia.

Fuentes secundarias: Reportes del Banco de la República y estudios de mercado sobre la exposición cambiaria en la región.

2.2.7 Análisis de la Competencia

2.2.7.1 Panorama Competitivo - Empresas Competidoras

BBVA Colombia

- **Posicionamiento:** Líder del mercado en servicios financieros y de cobertura cambiaria.
- **Características:** Ofrecen productos estructurados de derivados financieros, dirigidos principalmente a grandes empresas. Están bien posicionados por su infraestructura global y experiencia en mercados internacionales.
- **Segmento:** Grandes empresas y multinacionales.

Bancolombia

- **Posicionamiento:** Jugador establecido.
- **Características:** Ofrece soluciones de gestión de riesgos financieros, incluyendo coberturas cambiarias a través de forwards y swaps.
- **Segmento:** Empresas medianas y grandes.

Davivienda

- **Posicionamiento:** Jugador establecido.
- **Características:** Ofrecen soluciones de cobertura para empresas medianas y grandes, especialmente en el sector de comercio exterior.
- **Segmento:** Medianas empresas en expansión internacional.

Corficolombiana

- **Posicionamiento:** Jugador de nicho

- **Características:** Se especializan en soluciones financieras complejas y estructuradas, incluyendo coberturas cambiarias, pero su enfoque es más limitado en cuanto a público.
- **Segmento:** Empresas con necesidades financieras complejas.

Fintechs especializadas

- **Posicionamiento:** Nuevos jugadores.
- **Características:** Algunas Fintechs están comenzando a ofrecer soluciones de cobertura cambiaria para medianas empresas, ofreciendo una alternativa más accesible y con menores barreras de entrada.
- **Segmento:** Empresas medianas, especialmente en sectores de exportación.

2.2.7.2 Soluciones Sustitutas o Alternativas

Coberturas naturales: Algunas empresas eligen cubrir su exposición cambiaria de forma natural, ajustando sus precios o diversificando mercados para reducir su exposición a divisas extranjeras.

Contratos a futuro no formalizados: En sectores informales o empresas pequeñas, algunos optan por negociar tasas cambiarias directamente con sus proveedores o clientes, en lugar de usar herramientas financieras formales.

Cuentas Multidivisas: Otra alternativa es la apertura de cuentas bancarias en diferentes monedas, permitiendo a las empresas manejar sus ingresos y pagos en divisas sin necesidad de realizar cambios frecuentes.

El mercado colombiano está dominado por los grandes bancos tradicionales y con jugadores de nicho que atienden necesidades más complejas. Las Fintechs emergentes ofrecen soluciones más accesibles, especialmente para empresas medianas. Las empresas que no usan coberturas formales dependen de estrategias internas o contratos no formales para manejar el riesgo cambiario.

2.2.7.3 Comparación de Competidores

En este punto se presentan las soluciones financieras ofrecidas por cada competidor, las características asociadas a accesibilidad y simplicidad, innovación y tecnología. También se analizó el segmento de mercado atendido, estructura de precios, alcance internacional, soporte y asesoría personalizada.

BBVA Colombia

BBVA ofrece forwards, opciones, y swaps para gestionar el riesgo cambiario. Su fortaleza radica en productos financieros sofisticados dirigidos a grandes corporaciones. La accesibilidad es limitada para pequeñas y medianas empresas, ya que los productos están orientados a empresas con necesidades más complejas.

BBVA ha implementado soluciones digitales, como plataformas que permiten a sus clientes monitorear los riesgos financieros en tiempo real. Sus tarifas tienden a ser competitivas para grandes operaciones, pero menos accesibles para pequeñas empresas. Ofrecen asesoría personalizada con expertos en gestión de riesgos cambiarios.

Bancolombia

Ofrece forwards y coberturas a través de derivados financieros para empresas medianas y grandes. También proporciona financiamiento en divisas. Está más enfocado en empresas medianas y grandes, con productos diseñados para atender sus necesidades de cobertura. Ha mejorado su plataforma digital con servicios automatizados para la gestión de divisas.

Bancolombia es el banco con mayor penetración entre medianas empresas. Sus asesores brindan apoyo especializado en productos financieros internacionales.

Davivienda

Davivienda se especializa en forwards y swaps para medianas y grandes empresas. Ofrecen productos personalizados para empresas medianas y en crecimiento. La banca digital de Davivienda está menos avanzada en cuanto a gestión cambiaria, pero ofrecen aplicaciones móviles robustas. Tienen tarifas más altas en comparación con otros bancos para pequeñas empresas, aunque ofrecen precios competitivos para operaciones de gran volumen. Servicio de atención al cliente más básico en comparación con otros competidores.

Corficolombiana

Corficolombiana se especializa en soluciones financieras complejas, incluyendo la gestión avanzada de coberturas. Su segmento son empresas grandes, como grandes corporaciones, particularmente en sectores como infraestructura y energía, con alta capacidad de inversión. Utilizan estrategias personalizadas y productos financieros altamente sofisticados. Ofrecen asesoría financiera integral y soporte continuo, con equipos especializados.

Fintechs Especializadas

Ofrecen forwards digitales y otras herramientas de cobertura a través de plataformas accesibles en línea. Brindan una alta accesibilidad para empresas medianas, debido a su modelo digital. Ofrecen una experiencia rápida y sencilla para contratar productos cambiarios. Son las más innovadoras en términos de tecnología, con plataformas completamente automatizadas. Sus tarifas son competitivas para pequeñas y medianas empresas, con costos más bajos que los bancos tradicionales. Su modelo digital puede carecer de la asesoría personalizada que ofrecen los bancos.

Western Union Business Solutions

Western Union ofrece una amplia gama de soluciones de pago internacional y coberturas cambiarias, incluyendo opciones de forwards. Se puede catalogar como muy accesible para empresas de todos los tamaños, pero particularmente útil para empresas medianas. La plataforma digital de Western Union permite realizar pagos internacionales de manera eficiente y gestionar los riesgos cambiarios en tiempo real. El segmento de mercado en el cual se han enfocado son empresas medianas con una alta dependencia de los pagos internacionales. Proveen asistencia global, aunque no tan personalizada como la que ofrecen los bancos locales.

Global Exchange

Servicios de cambio de divisas y gestión de pagos internacionales. Está dirigido principalmente a grandes empresas y clientes corporativos. Han comenzado a integrar soluciones digitales, aunque su enfoque principal sigue siendo tradicional. Ofrecen tarifas competitivas para grandes operaciones, pero no son tan accesibles para pequeñas

transacciones. Ofrecen soporte global con un equipo especializado en transacciones internacionales.

Soluciones Sustitutas o Alternativas

Cuentas Multidivisas: Algunas empresas prefieren abrir cuentas en divisas extranjeras para evitar la exposición cambiaria.

Cobertura Natural: Ajustar precios de venta para contrarrestar fluctuaciones cambiarias es una opción común entre empresas que no utilizan productos financieros formales.

2.3 Mercado Actual y Competencia

El mercado de coberturas cambiarias en Colombia está altamente dominado por grandes instituciones financieras, como Bancolombia, Davivienda y BBVA, que ofrecen productos financieros avanzados para empresas medianas y grandes. Sin embargo, el acceso a estas herramientas para las pequeñas y medianas empresas es limitado, ya sea por altos costos o falta de comprensión de los productos. Fintechs especializadas están comenzando a ganar terreno ofreciendo soluciones más accesibles y tecnológicamente avanzadas, lo que evidencia un cambio en el comportamiento del mercado.

Las fintechs están revolucionando el acceso a productos financieros, proporcionando una oportunidad de ofrecer soluciones adaptadas a pequeñas y medianas empresas, donde el mercado está desatendido. Además, se podría explorar la colaboración con Fintechs para integrar plataformas tecnológicas más accesibles y fáciles de usar.

Innovación Tecnológica y Accesibilidad

La competencia se está inclinando hacia la digitalización de los servicios. Fintechs como Kantox, GTreasury, Kyriba y Western Union están utilizando plataformas automatizadas para gestionar coberturas cambiarias de manera más ágil. Aunque los bancos tradicionales han comenzado a implementar tecnología, su enfoque sigue siendo más conservador y personalizado, lo que puede ser una desventaja en términos de velocidad y accesibilidad.

Oportunidad: Invertir en plataformas tecnológicas que permitan a las empresas gestionar su exposición cambiaria de manera automatizada, con precios transparentes y fáciles de entender, ofrece una ventaja competitiva significativa. La experiencia del usuario debe centrarse en la accesibilidad y simplicidad, reduciendo la complejidad inherente a los productos financieros.

Segmentación de Mercado

El análisis de la competencia revela que los grandes bancos se enfocan principalmente en grandes corporaciones, dejando a las pequeñas y medianas empresas en un segundo plano. Las Fintechs están aprovechando esta brecha, pero aún no han ganado una participación significativa en el mercado.

Oportunidad: Enfocarse en el segmento de las pequeñas y medianas empresas que tienen una baja capacidad de gestión de su exposición cambiaria, puede ser clave. Ofrecer soluciones personalizadas para este segmento, con precios más competitivos y productos financieros adaptados a sus necesidades, puede generar una ventaja estratégica.

Estructura de precios y soporte personalizado

Los bancos tradicionales suelen ofrecer precios competitivos para grandes empresas, pero sus tarifas no son accesibles para pequeñas y medianas empresas. Además, aunque proporcionan asesoría personalizada, esta no siempre está alineada con las necesidades de las empresas, que requieren productos más simples y directos.

Oportunidad: Diferenciarse a través de una estructura de precios escalonada y flexible, que permita a las pequeñas y medianas empresas acceder a servicios de cobertura cambiaria sin las barreras de costo que imponen los bancos tradicionales. También, ofrecer soporte personalizado pero digitalizado, configurando agentes (IA) para brindar atención sin los altos costos operativos.

Las principales oportunidades para obtener una ventaja competitiva en el mercado de gestión de la exposición cambiaria en Colombia residen en la combinación de innovación tecnológica, accesibilidad, y atención a las pequeñas y medianas empresas, un segmento desatendido. Al enfocarse en estos aspectos, TailorFinance puede diferenciarse de los bancos tradicionales y competir con las fintechs emergentes, al mismo tiempo que capta un mercado amplio y en crecimiento.

3. Definición Del Cliente y/o Usuarios

3.1. Descripción del adoptador temprano y/o usuarios

3.1.1. Adaptadores Tempranos

Las empresas pequeñas y medianas que operan en mercados internacionales son los primeros adoptadores potenciales del servicio de coberturas cambiarias. Estas empresas ya están expuestas a riesgos cambiarios significativos y buscan mitigar los efectos de la volatilidad en sus márgenes de ganancia y flujos de caja. Las razones para esta elección son las siguientes:

3.1.1.1. Mayor exposición a divisas extranjeras

Empresas que manejan regularmente operaciones en diferentes monedas, lo que las hace vulnerables a fluctuaciones del tipo de cambio.

3.1.1.2. Capacidad financiera

Las medianas y grandes empresas suelen contar con los recursos financieros y el conocimiento para entender la importancia de protegerse contra riesgos cambiarios.

3.1.1.3. Dependencia de mercados internacionales

Empresas que dependen en gran medida del comercio internacional están especialmente interesadas en herramientas para proteger sus márgenes operativos y presupuestos.

3.1.1.4. Jobs

Operaciones Internacionales: Las empresas realizan importaciones y exportaciones, con transacciones que involucran diferentes monedas.

Protección Financiera: Necesitan gestionar el riesgo cambiario para proteger sus flujos de efectivo y ganancias.

Gestión de Presupuestos: Buscan estabilidad financiera y predictibilidad en sus costos y márgenes operativos.

3.1.1.5. Pains

Fluctuaciones Cambiarias: La variabilidad de los tipos de cambio afecta directamente los márgenes de ganancia.

Falta de Herramientas Accesibles: Las empresas más pequeñas no tienen acceso a soluciones sofisticadas de cobertura.

Complejidad de los Instrumentos Financieros: La falta de conocimientos o recursos financieros puede hacer que sea complicado implementar estrategias de cobertura adecuadas.

3.1.1.6. Gains

Estabilidad Financiera: Al implementar coberturas, pueden mitigar el impacto negativo de la volatilidad del tipo de cambio.

Mayor Control Financiero: Los clientes tendrán más control sobre sus operaciones, facilitando la planificación presupuestaria.

Acceso a Soluciones Especializadas: Ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades específicas de la empresa y su tamaño proporciona un valor agregado.

4. Definición De Mercado

4.1. Potencial de Mercado (Total Addressable Market – TAM)

Empresas Colombianas en Mercados internacionales

Más del 65% de las empresas medianas y grandes realizan transacciones internacionales (Banco de la República). Las medianas empresas, que constituyen el 40% del PIB nacional, tienen una creciente necesidad de acceso a herramientas de cobertura.

Volumen de Operaciones Cambiarias

En 2023, el volumen de operaciones cambiarias en Colombia superó los \$70 mil millones de dólares, evidenciando la magnitud del mercado. En 2023, la cantidad de empresas que realizaron operaciones de importación y/o exportación superó las 15.000 (LegisComex).

5. Diseño De La Solución

5.1. Análisis de alternativas competitivas y tendencias tecnológicas

TailorFinance empodera a los empresarios y responsables financieros de Pymes Colombianas que realizan transacciones como importación y exportación, para que tomen decisiones estratégicas con confianza, brindándoles información cambiaria en tiempo real, herramientas de análisis predictivo y asesoría personalizada.

Nuestra propuesta reduce la incertidumbre asociada al riesgo cambiario, protege los márgenes de ganancia y aporta seguridad, transparencia y control en las operaciones internacionales. Ayudamos a estructurar estrategias de cobertura efectivas y a definir políticas internas que optimizan la gestión financiera, llevando la toma de decisiones a un nuevo nivel.

5.2. Priorización de las funcionalidades

Tabla 1. Diseño de Solución

Usuario - Cliente	Atributo de valor	Funcionalidad de la solución	Métrica clave para cumplir con el atributo
Gerente Financiero	Diagnóstico rápido y confiable	Formulario inteligente + Informe generado por IA	Tiempo de respuesta < 5 minutos / Nivel de satisfacción > 80%
Propietario de empresa mediana	Claridad para tomar decisiones financieras	Recomendaciones personalizadas + Asesoría virtual	Tasa de conversión de informes a asesorías > 30%
Contador o asesor externo	Facilidad de uso y acceso a información relevante	Plataforma ligera, informes descargables y visuales	NPS > 8 / Tasa de uso mensual > 2 veces por cliente
Socio o director estratégico	Impacto en rentabilidad y planeación financiera	Reportes ejecutivos y alertas accionables de tipo de cambio	Nº de empresas que implementan estrategias de coberturas

Fuente: Elaboración propia

5.3. Roadmap de la solución

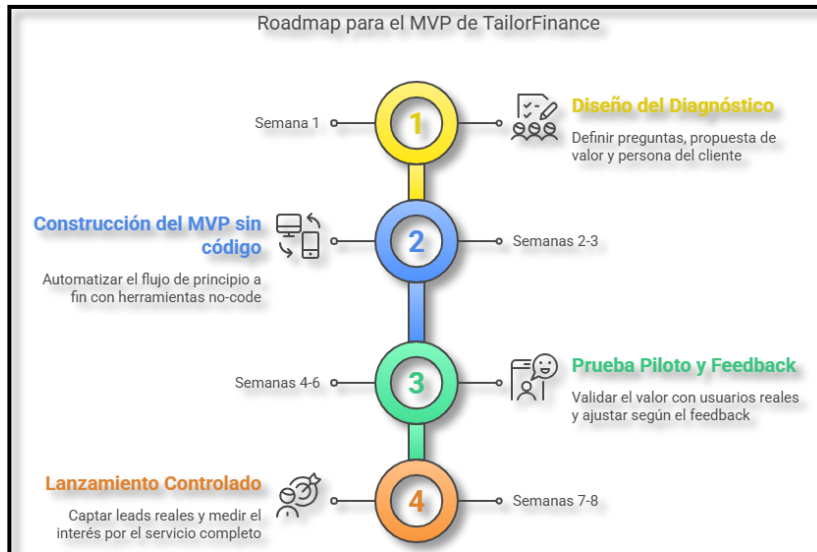


Ilustración 1 Roadmap para MVP de TailorFinance

Fuente: Elaboración propia

5.4. Prototipado rápido



Ilustración 2 Descripción de la propuesta de valor

Fuente: Tailor Finance, 2025

6. Diseño De Propuesta De Valor

6.1 Mapa de Valor

6.1.1. Usuarios Claves

Empresas Pequeñas: Directivos y propietarios que supervisan múltiples funciones, incluyendo las finanzas.

Empresas Medianas: Gerentes financieros, Tesoreros y contadores responsables de la estabilidad y proyección económica.

6.1.2. Alivios (Pain)

Reducción de Pérdidas: Minimizar el impacto negativo de la volatilidad cambiaria sobre los márgenes de ganancia.

Simplificación de Procesos: Evitar la complejidad y el costo de manejar riesgos cambiarios sin herramientas especializadas.

Mitigación de Incertidumbre: Proporcionar estabilidad para proyectar flujos de caja y tomar decisiones estratégicas con mayor certeza.

6.1.3. Beneficios (Gain)

Mejora de la Rentabilidad: Optimización del uso de recursos financieros al evitar fluctuaciones desfavorables.

Planeación Estratégica: Facilitar decisiones financieras a largo plazo con proyecciones más claras y confiables.

Cumplimiento Normativo y Transparencia: Asegurar operaciones alineadas con las políticas de la empresa, regulaciones locales e internacionales.

6.1.4 Tareas a Realizar (Jobs)

Empresas Pequeñas: Identificar y manejar la exposición cambiaria básica, protegiendo el flujo de efectivo diario.

Empresas Medianas: Implementar estrategias financieras que protejan márgenes mientras cumplen objetivos de crecimiento.

6.2. Diseño de Solución

TailorFinance es una plataforma que permite a empresarios y responsables financieros de Pymes colombianas, importadoras y exportadoras, para que tomen decisiones estratégicas con confianza, brindándoles información cambiaria en tiempo real, herramientas de análisis predictivo y asesoría personalizada.

Nuestra propuesta reduce la incertidumbre asociada al riesgo cambiario, protege los márgenes de ganancia y aporta seguridad, transparencia y control en las operaciones internacionales. Ayudamos a estructurar estrategias de cobertura efectivas y a definir políticas internas que optimizan la gestión financiera, llevando la toma de decisiones a un nuevo nivel.

6.3. Modelo de Negocio y Experimentación

6.3.1 Nuestros Servicios

Solución integral especializada para empresas Pymes colombianas que operan en mercados internacionales.

Diagnóstico Cambiario Personalizado: Análisis integral del perfil cambiario de la empresa (exposición, frecuencia, montos, monedas). Brindamos claridad sobre los riesgos actuales y diseñamos estrategias a su medida desde el inicio.

Estrategia de Cobertura IA: Diseño e implementación de coberturas cambiarias automatizadas según objetivos financieros y políticas internas. Uso de modelos predictivos y alertas personalizadas, para proteger los márgenes de ganancia y estabilidad del presupuesto.

Plataforma Digital de Gestión Cambiaria (TailorFX Hub): Acceso a información en tiempo real, alertas, simuladores de escenarios, recomendaciones y seguimiento de operaciones. Interfaz amigable, integración con ERP y uso de blockchain para trazabilidad. Visibilidad y control en un solo lugar.

Educación Financiera Aplicada: Entrenamiento práctico para gerentes y tesoreros sobre el mercado de divisas, derivados, y políticas de cobertura. Empodera a los tomadores de decisiones. Modalidad online, on-demand y presencial, con casos de uso reales.

6.3.1.1 Modelo de Negocio Inicial

Tabla 2 Modelo Inicial de Negocio

Travesía+: Diagnóstico avanzado y decisiones inteligentes	FaroPro: Estrategias completas y gestión personalizada
Servicios Incluidos: \$149.000 COP/mes Diagnóstico completo multimonedas (6–12 meses históricos, proyecciones básicas y niveles de exposición). Hasta 5 alertas personalizadas (niveles clave de tasa de cambio, vencimientos y oportunidades). Simulador de escenarios con proyección de flujo de caja cambiario. Acceso a biblioteca de educación financiera + 2 talleres virtuales en vivo al mes. Reportes descargables en PDF listos para presentaciones internas. Soporte vía chat/correo en horario hábil.	Servicios Incluidos: \$299.000 COP/mes Diagnóstico y monitoreo continuo con actualización mensual en panel dinámico. Diseño e implementación de estrategias de cobertura personalizadas. Integración con ERP o Excel para automatizar alertas y proyecciones. Acceso a análisis predictivo y escenarios con IA. Asesoría 1 a 1 mensual con experto en riesgos cambiarios. Acceso a dashboard digital con blockchain para trazabilidad de operaciones. Entrenamiento personalizado para el equipo (hasta 5 usuarios). Prioridad en atención, soporte extendido y acompañamiento en decisiones estratégicas. Diagnóstico y monitoreo continuo con actualización mensual en panel dinámico.

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.2 Experimentación Inicial

Tabla 3 Experimentación Inicial

EXPERIMENTOS	1	2	3
CLIENTE	PYMES de 10 a 200 empleados en Colombia	Gerentes financieros de PYMES con operaciones en dólares	Contadores externos o asesores que acompañan a estas empresas
PROBLEMA	Alta incertidumbre cambiaria afecta sus decisiones financieras	Costos elevados en transferencias y cobros internacionales	Falta de claridad sobre alternativas al sistema bancario tradicional
SOLUCIÓN	Plataforma que muestra niveles del dólar y cotizaciones básicas	Planes pagos con proyecciones, alertas y cobertura automatizada	Acompañamiento experto + recursos educativos para estructurar políticas
SUPUESTO MÁS RIESGOSO	El cliente siente que necesita esta solución	Está dispuesto a pagar por acceder a información y asesoría especializada	Confía en una startup para guiar sus decisiones financieras clave
CRITERIOS DE RIESGO	15 registros mensuales en el plan Brújula	10 clientes pagadores (60% Travesía, 40% Faro)	3 de 5 entrevistas confirman disposición a usar TailorFinance con regularidad
SALIR DEL EDIFICIO	Publicar contenido e invitación al plan gratuito. Contactar	Activar campañas segmentadas por industria y rol	Contactar contadores/asesores para entrevistas y alianzas

	empresarios para que prueben la plataforma y para que diligencien en		
RESULTADOS Y DECISIONES	Ajustar lenguaje y promesa de valor de la landing.	Ajustar precios para mejorar conversión	Diseñar material dirigido a asesores como canal de venta indirecta
APRENDIZAJES	Existe consciencia del problema pero no claridad sobre la solución	Hay disposición a pagar si se muestra valor claro.	El canal B2B2B (con contadores) es más eficaz que uno a uno.

Fuente: Elaboración propia

7. Business Model

7.1. Estrategia go-to-market / Canales

7.1.1. Adquisición (Atraer clientes potenciales)

Tabla 4 Adquisición (Atraer clientes potenciales)

Canales para experimentar Campañas en LinkedIn Ads dirigidas a CFOs, tesoreros y gerentes financieros de medianas empresas con operaciones internacionales. Webinars gratuitos sobre “Cómo proteger márgenes ante la volatilidad cambiaria. SEO/Content Marketing con casos de éxito, guías prácticas y calculadoras de riesgo cambiario. Estrategia de referidos con aliados (bancos, fintechs, cámaras de comercio).
Métricas clave Costo de Adquisición de Cliente (CAC), tráfico calificado, tasa de conversión en leads.
Hito corto plazo (3 meses) Generar 200 leads calificados vía webinars + contenidos.
Hito medio plazo (6-9 meses) Alcanzar al menos 10 clientes piloto con contratos recurrentes.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Activación (Primer momento de valor)

Tabla 5 Activación (Primer momento de valor)

Acciones para experimentar Ofrecer un diagnóstico gratuito de exposición cambiaria en 48 horas. Crear un dashboard demo en Power BI mostrando el impacto del dólar en su flujo de caja. Garantizar una primera reunión con insights accionables, no solo asesoría teórica.
Métricas clave % de leads que aceptan diagnóstico, tasa de conversión lead → cliente, tiempo hasta primer valor.
Hito corto plazo (3-4 meses) Al menos 30 diagnósticos entregados a empresas de sectores exportador/importador.
Hito medio plazo (6-9 meses) Convertir el 25% de esos diagnósticos en contratos de cobertura y asesoría.

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Retención (Relación a largo plazo y escalabilidad)

Tabla 6 Retención (Relación a largo plazo y escalabilidad)

Acciones para experimentar
Modelo de suscripción mensual con actualizaciones del mercado y alertas de riesgo.
Workshops internos en las empresas clientes para diseñar políticas cambiarias.
Newsletter premium con pronósticos y escenarios económicos.
Programas de “success stories” que destaquen el ahorro logrado.
Métricas clave
Net Revenue Retention (NRR), churn mensual, tasa de renovación, satisfacción (NPS).
Hito corto plazo (6 meses)
Retener al menos 80% de los clientes piloto durante 3 meses.
Hito medio plazo (12 meses)
Escalar el modelo de suscripción con mínimo 30 empresas activas.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos

Tabla 7 Modelo de monetización y fuentes de ingresos

Flujos de ingresos Consultoría especializada Servicios de diagnóstico y estructuración de políticas cambiarias. Proyectos puntuales (ej. diseño de estrategia de cobertura para deuda o importaciones/exportaciones). Suscripción mensual (SaaS + advisory) Acceso a dashboards de riesgo cambiario (Power BI / alertas personalizadas). Actualizaciones periódicas de mercado, escenarios y reportes de impacto financiero. Horas de asesoría incluidas según plan. Servicios premium Workshops internos para el equipo financiero. Capacitación en gestión de tesorería y coberturas. Diseño de soluciones ad-hoc (ej. stress test macroeconómico).	
Estructura de precios (referencial en USD/mes) Plan Básico (\$300 – \$500/mes) Dashboard de riesgo cambiario básico. 3 horas de asesoría mensual. 1 reporte mensual con análisis de mercado. 1 hora de asesoría al mes. Plan Corporativo (\$2,000 – \$3,500/mes) Acceso completo al modelo analítico y pronósticos. Reuniones estratégicas mensuales. Diseño de políticas internas y estrategias de cobertura. Talleres internos y soporte prioritario. Consultoría por proyecto (Fee único) Proyectos específicos de \$5,000 – \$25,000 según alcance y complejidad.	Plan Profesional (\$800 – \$1,200/mes) Dashboard avanzado con simulaciones. Reportes quincenales y alertas personalizadas. Diagnóstico semestral de exposición Cambiaria.
Lógica del modelo Se combina ingreso recurrente (suscripción) con ingreso puntual (consultoría), maximizando estabilidad de caja y tickets altos. Permite escalar con planes básicos y crecer con clientes que demanden soluciones premium. La estructura se adapta tanto a PYMES exportadoras/importadoras como a corporativos multinacionales.	

Fuente: Elaboración propia

7.3. Relacionamiento del cliente

7.3.1. Adquisición y Primer Contacto

Canales de entrada: página web, webinars, redes sociales, referidos y alianzas con cámaras de comercio.

Experiencia inicial: prueba gratuita (demo del dashboard con alertas básicas) + diagnóstico inicial express del riesgo cambiario de la empresa.

Rol de TailorFinance: generar confianza mostrando valor inmediato con un análisis aplicable a su negocio.

7.3.2. Onboarding y Activación

Reunión de bienvenida virtual (Kick-off): entender las operaciones internacionales, flujos de divisas y principales riesgos del cliente.

Configuración personalizada: cargar exposición cambiaria, definir monedas críticas, establecer parámetros de alerta.

Acompañamiento: tutoriales, guía interactiva en la plataforma y un consultor asignado para resolver dudas en las primeras 2 semanas.

7.3.3. Relación Continua

Comunicación permanente: Alertas automáticas (correo/WhatsApp) cuando hay cambios significativos en el mercado, reportes periódicos (mensuales o quincenales según plan) y chat de soporte y correo con tiempos de respuesta definidos.

Acompañamiento estratégico: Sesiones de revisión (mensuales o trimestrales) con analistas de TailorFinance para ajustar estrategias y talleres virtuales.

7.3.4 Retención y Crecimiento

Personalización: Evolucionar las soluciones según la madurez del cliente (de informes básicos a integración con ERP o IA predictiva).

Oferta evolutiva: Clientes que empiezan en un plan básico migran a planes superiores al ver la utilidad de la asesoría estratégica.

Confianza a largo plazo: actuar como “socio financiero” en decisiones de cobertura y liquidez internacional.

7.4. Experimentación de la oferta

7.4.1 Diseño del Experimento

7.4.1.1. Hipótesis iniciales

Los usuarios están dispuestos a pagar por una suscripción de reportes financieros automatizados si el valor percibido supera la búsqueda manual de información. Los clientes

adoptarán la plataforma de análisis interactivo si encuentran que les permite ahorrar tiempo y mejorar la toma de decisiones.

7.4.1.2. Métricas principales para Validar

- Tasa de conversión de prueba gratuita a suscripción.
- Nivel de uso semanal (número de interacciones con dashboards o reportes descargados).

7.4.1.3. Diseño experimental (A/B Testing + MVP)

- **Grupo A (MVP con reportes básicos):** recibe un informe semanal en PDF con análisis de tasas y mercados.
- **Grupo B (MVP con dashboard interactivo + alertas por correo):** accede a una versión reducida de la plataforma con analítica básica y alertas.

Duración: 6 semanas.

Muestra: 30–50 usuarios piloto de perfiles financieros (tesorerías, CFOs, analistas).

7.4.1.4. Herramientas de experimentación

Landing page con registro y diagnóstico gratuito.

Métricas de engagement: tiempo en plataforma, número de descargas, frecuencia de uso.

7.4.1.5. Hallazgos esperados

Validación de propuesta de valor: Se confirma que el dashboard con alertas genera mayor engagement (Grupo B con 60% de retención vs Grupo A con 30%). Los usuarios destacan el ahorro de tiempo y la centralización de datos como principales beneficios.

7.4.1.6. Monetización validada

El 40% de los usuarios estaría dispuesto a pagar entre USD 40–50/mes por la suscripción básica (reportes). El 25% mostró interés en pagar entre USD 80–100/mes por el acceso premium (dashboard + alertas + personalización).

7.4.1.7. Insights claves

La activación mejora con un onboarding guiado (tutorial de 5 minutos al ingresar). La retención aumenta si los reportes contienen benchmarks sectoriales además de indicadores macroeconómicos.

7.5. Plan de experimentación

El plan de experimentación de TailorFinance se estructura como un ciclo continuo de aprendizaje validado, en el que se prueban de forma secuencial los principales supuestos del modelo de negocio: precios, canales de adquisición, mecanismos de activación, retención y

valor agregado de las integraciones tecnológicas. Cada experimento se diseña con hipótesis claras, métricas específicas (tasa de conversión, CAC, churn, NRR y LTV) y un horizonte temporal definido, lo que permite ajustar rápidamente la propuesta de valor y la estrategia comercial. De esta manera, la empresa reduce la incertidumbre propia de las soluciones FinTech emergentes y orienta sus decisiones de crecimiento con base en datos reales de comportamiento de PYMES colombianas que gestionan riesgo cambiario.

7.5.1. Optimización de precios

En el frente de optimización de precios, TailorFinance implementará pruebas A/B con distintos rangos de tarifa para los planes de suscripción básica y premium (USD 40, 60 y 100 mensuales), segmentando por tamaño de empresa y nivel de complejidad de sus operaciones internacionales. El experimento medirá la tasa de conversión desde prueba gratuita a plan pago, el ingreso promedio por usuario (ARPU) y la cancelación temprana en los primeros tres meses, con el fin de identificar el punto de precio que maximiza ingresos sin afectar la adopción. Los resultados permitirán ajustar la estructura de planes Travesía+ y FaroPro, alineando la disposición a pagar de las Pymes con la rentabilidad esperada del modelo SaaS.

7.5.1.1. Objetivo

Validar la disposición real a pagar por diferentes segmentos de clientes (Pymes e instituciones financieras).

7.5.1.2. Diseño

El experimento de precios se implementará mediante pruebas A/B en las que se ofrecerán, de forma aleatoria, tres rangos de tarifa mensual (USD 40, 60 y 100) para los planes Travesía+ y FaroPro a Pymes con distintos niveles de exposición cambiaria.

7.5.1.3. Relevancia

Permite maximizar ingresos y ajustar la estrategia de monetización evitando precios muy bajos (pérdida de margen) o muy altos (baja adquisición).

7.6. Canales de adquisición más efectivos

7.6.1. Objetivo

El objetivo de este experimento es identificar cuáles canales de adquisición —LinkedIn Ads, webinars financieros y alianzas con cámaras de comercio— generan los usuarios de mayor calidad para TailorFinance, entendidos como aquellos que no solo se registran, sino que completan el diagnóstico cambiario, activan el uso de la plataforma y tienen mayor probabilidad de convertirse en clientes de pago recurrentes.

7.6.2. Diseño

Medir CAC (costo de adquisición) y tasa de conversión por canal en campañas controladas.

7.6.3. Relevancia

Este experimento es relevante porque orienta la inversión en marketing hacia los canales que realmente generan clientes valiosos, reduciendo el CAC y aumentando la probabilidad de alcanzar las metas de crecimiento proyectadas.

7.7. Personalización de reportes

7.7.1. Objetivo

Identificar si la personalización (alertas por sector, informes con métricas de deuda específica) aumenta la retención.

7.7.2. Diseño

Comparar retención mensual de usuarios con reportes estándar vs. personalizados.

7.7.3. Relevancia

Incrementa el LTV (valor de vida del cliente) y fortalece la fidelización.

7.8. Modelo Freemium vs. Demo limitada

7.8.1. Objetivo

Probar si ofrecer acceso gratuito limitado (dashboards básicos) genera más conversiones que la prueba gratuita de 7 días.

7.8.2. Diseño

Comparar tasa de conversión a plan pago entre ambos modelos.

7.8.3. Relevancia

Define la mejor estrategia de entrada al mercado, reduciendo la fricción inicial para nuevos usuarios.

7.9. Integraciones con herramientas externas

7.9.1. Objetivo

El objetivo de este experimento es validar si la integración de TailorFinance con herramientas externas como Excel, Power BI o sistemas ERP incrementa el uso de la plataforma y la disposición a pagar por planes de mayor valor. Se busca comprobar si los clientes perciben un salto significativo en eficiencia al conectar sus datos operativos y contables con el módulo de gestión cambiaria.

7.9.2. Diseño

Se lanzará un piloto de integraciones limitadas con un grupo de clientes seleccionados, ofreciéndoles la posibilidad de sincronizar automáticamente sus datos de flujos en divisas y reportes financieros

7.9.3. Relevancia

Incrementa el valor percibido y abre la puerta a clientes corporativos de mayor ticket.

7.9. Roadmap de experimentos (12 meses)

Tabla 8 Roadmap de experimentos (12 meses)

Q1 – Validación inicial y adquisición Optimización de precios Probar 3 rangos de precios (USD 40, 60, 100/mes). Medir conversión de prueba gratuita a pago. Canales de adquisición Test LinkedIn Ads vs. Webinars vs. Alianzas con cámaras de comercio. Métrica: CAC y tasa de conversión. Objetivo: Encontrar el precio óptimo y el canal más rentable.	Q2 – Activación del usuario Freemium vs. Demo limitada Comparar acceso gratuito con dashboards básicos vs. demo de 7 días. Métrica: % de usuarios que se convierten a planes pagos. Onboarding simplificado Test A/B entre un onboarding guiado (paso a paso) y un tutorial en video. Métrica: activación en la primera semana (% usuarios que configuran alertas). Objetivo: Reducir fricción y aumentar la conversión inicial.
Q3 – Retención y valor agregado Personalización de reportes Ofrecer alertas sectoriales e informes customizados. Medir si usuarios personalizados tienen mayor retención. Alertas en tiempo real (push/email/WhatsApp) Probar alertas inmediatas vs. resúmenes diarios. Métrica: incremento en engagement y NPS. Objetivo: Aumentar la retención y el uso recurrente.	Q4 – Escalamiento y expansión Integraciones externas (Excel, Power BI, ERP) Lanzar piloto de integración y medir adopción. Métrica: % de clientes corporativos que contratan plan premium. Programa de referidos Bonificación (ej. 1 mes gratis) por cada cliente referido. Métrica: reducción del CAC y crecimiento orgánico. Objetivo: Escalar el modelo y abrir mercado corporativo.

Fuente: Elaboración propia

8. Estrategia de mercado y crecimiento

8.1. Plan de marketing

Tabla 9 Plan de marketing

Estrategias de adquisición de clientes iniciales Segmento meta PYMES colombianas (importadoras/exportadoras) con facturación entre USD 2M y 50M. Acciones de adquisición Alianzas estratégicas con cámaras de comercio, gremios exportadores, y bancos que ya trabajan con PYMES. Inbound marketingn, artículos, webinars, y reportes de volatilidad cambiaria → captar leads calificados. LinkedIn & Google Ads, segmentación por CFOs, tesoreros, y gerentes financieros. Plan freemium Acceso gratuito con funciones básicas para incentivar pruebas.	Canales de distribución Directo digital Landing page + CRM integrado para conversión y seguimiento. Canales B2B Convenios con bancos, fintechs y firmas contables que recomienden TailorFinance. Eventos sectoriales Ferias de comercio exterior y foros financieros. Embajadores de marca Clientes satisfechos que recomienden (programa de referidos).
Estrategias de venta Inside Sales Equipo pequeño con SDR (prospecta) y AE (cierra clientes). Venta consultiva Demos personalizadas, mostrando cómo TailorFinance reduce riesgos y protege márgenes. Upselling & Cross-selling Plan Travesía+ (USD 45/mes) → PYMES en etapa inicial. Plan FaroPro (USD 75/mes) → PYMES con operaciones de mayor volumen. Customer Success Acompañamiento para activar y retener clientes (mejora del LTV).	Previsión de ventas (2026-2028) Supuestos base Conversión inicial: 5% de leads → clientes pagos. CAC promedio: USD 150. Churn anual esperado: 12%. Ticket promedio mensual: USD 60 (mezcla de Travesía+ y FaroPro).

Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Año 1 (2026) – Crecimiento validación

Meta: adquirir 300 clientes pagos al cierre del año.

Tabla 10 Distribución mensual (creciente, efecto tracción de marketing)

Mes	Clientes Nuevos	Clientes Acumulados	Ingresos Mensuales (USD)
Enero	5	5	300
Febrero	10	15	900
Marzo	15	30	1.800
Abril	20	50	3.000
Mayo	25	75	4.500
Junio	30	105	6.300

Julio	35	140	8.400
Agosto	35	175	10.500
Septiembre	40	215	12.900
Octubre	40	255	15.300
Noviembre	45	300	18.000
Diciembre	0	300	18.000
Ingresos totales Año 1: USD			99.900

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Escalamiento y Consolidación Regional

Tabla 11 Escalamiento y Consolidación Regional

Año	Meta de Clientes	Ingreso Mensual Promedio	Ingreso Anual
Año 2 (2027) Escalamiento	700	USD 29.770	USD 357.242
Año 3 (2028) Consolidación en Colombia	1.400	USD 64.540	USD 774.476

Fuente: Elaboración propia

8.2. Desarrollo y crecimiento

8.2.1. Estrategias de Expansión y Crecimiento

TailorFinance proyecta un crecimiento sostenible basado en la escalabilidad tecnológica, la ampliación de su portafolio de servicios y la penetración en nuevos mercados de América Latina. En una primera etapa (2026), se enfocará en consolidar su presencia en Colombia, fortaleciendo su base de clientes mediante estrategias de marketing digital, alianzas con gremios empresariales y programas de educación financiera.

En 2027, la empresa continuará escalando su operación en Colombia, aprovechando el histórico de la información y operaciones de recomendación enviadas a sus clientes para el manejo del riesgo cambiario. Durante 2028, se proyecta el desarrollo de soluciones

complementarias, como módulos de gestión de deuda y flujo de caja, así como una API abierta para integrarse con ERP y bancos, incrementando el valor percibido por el cliente.

8.2.2. Nuevos Productos y Servicios

TailorPredict: Herramienta de análisis predictivo basada en IA para anticipar movimientos del tipo de cambio.

TailorHedge: Plataforma automatizada para estructurar estrategias de cobertura cambiaria personalizadas.

TailorEdu: Academia financiera virtual para fortalecer el conocimiento de los equipos empresariales.

TailorAPI: Integración con sistemas de tesorería, contabilidad y banca para automatizar procesos financieros internacionales.

8.2.3. Estrategia de infraestructura

La infraestructura tecnológica se basará en servicios en la nube (AWS o Azure) para garantizar escalabilidad, seguridad y disponibilidad global. Además, se fortalecerá el equipo de desarrollo con perfiles especializados en analítica de datos y ciberseguridad para soportar la expansión regional y el aumento de usuarios.

8.2.4. Indicadores clave (KPIs) de crecimiento

Crecimiento mensual de clientes activos (%)

Ingresos recurrentes mensuales (MRR)

Tasa de retención de clientes (>85%)

Coste de adquisición de cliente (CAC) y valor de vida del cliente (LTV)

Margen bruto operativo (%)

Participación en el mercado regional (%)

9. Infraestructura y aspectos legales y administrativos

9.1 Elementos operativos

9.1.1. Recursos Físicos y Tecnológicos

TaylorFinance operará bajo un modelo 100% digital, con infraestructura basada en la nube (AWS o Azure), garantizando disponibilidad, escalabilidad y seguridad de la información. La plataforma integrará módulos de análisis cambiario, coberturas automatizadas y paneles de control financieros en tiempo real.

Se implementarán sistemas de monitoreo y respaldo continuo de datos (backups automáticos y cifrado avanzado), junto con herramientas de analítica y ciberseguridad para proteger la información sensible de los clientes.

9.1.2. Recursos logísticos y operativos

La estructura operativa se apoyará en un equipo interdisciplinario conformado por expertos en tesorería, analítica financiera, desarrollo tecnológico y atención al cliente. Los procesos clave estarán estandarizados mediante metodologías ágiles (Scrum y OKR) para garantizar eficiencia en la entrega de nuevas funcionalidades y en la atención a los usuarios.

La operación comercial y de soporte al cliente se realizará de forma remota, a través de canales digitales (chatbot, correo y asistencia en línea). Esto reducirá costos fijos y permitirá atender clientes en diferentes zonas geográficas sin limitaciones físicas.

9.1.3. Aspectos críticos por controlar

- Seguridad y confidencialidad de la información: cumplimiento de normativas internacionales (ISO 27001 y GDPR).
- Disponibilidad del sistema: mantener un uptime superior al 99.5%.
- Calidad del servicio y experiencia del usuario: seguimiento de NPS y tiempo medio de resolución de incidencias.
- Cumplimiento regulatorio: monitoreo de normativas cambiarias y financieras emitidas por el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia, incluyendo las entidades regulatorias en México y Perú.
- Escalabilidad tecnológica: control de los costos de infraestructura en la nube y optimización de los recursos según demanda.

9.2. Elementos administrativos

9.2.1. Equipo Actual

El equipo fundador de TailorFinance está conformado por profesionales con experiencia en finanzas corporativas, gestión de riesgo cambiario, transformación digital, estrategia de talento y transformación empresarial. Esta combinación de perfiles permite integrar conocimiento técnico con visión estratégica, garantizando la solidez del modelo de negocio.

Dirección General (CEO): Contador Público con MBA y magíster en finanzas con experiencia en tesorería, gestión de riesgo y liderazgo de equipos financieros. Responsable de la dirección estratégica, relación con inversionistas y expansión del negocio.

Director Comercial (CCO): Especialista en ventas B2B y marketing digital, responsable de la adquisición de clientes, gestión de alianzas estratégicas y posicionamiento de la marca.

El equipo combina visión estratégica, conocimiento técnico y experiencia operativa en sectores financieros y transformación empresarial, lo que les permite identificar con precisión los puntos críticos del riesgo cambiario y diseñar soluciones que agregan valor real a las empresas. Además, la experiencia en liderazgo y ejecución de proyectos de transformación digital garantiza la capacidad de escalar TailorFinance de manera sostenible.

9.2.2. Crecimiento del Equipo

Tabla 12. Crecimiento del equipo (2026 – 2028)

Año	Área	Cargo Clave	Objetivo Principal
2026	Tecnología	Desarrollador Full Stack y Analista de Datos	Escalar la plataforma y mejorar los algoritmos de predicción cambiaria.
2026	Comercial	Ejecutivo de ventas B2B	Captación de PYMES exportadoras e importadoras.
2027	Producto	Gerente de Innovación y Diseñador UX/UI	Ampliar funcionalidades de TailorPredict y mejorar la experiencia del usuario.
2027	Finanzas	Analista de Tesorería y Riesgo	Desarrollar modelos de cobertura personalizados para clientes corporativos.
2028	Expansión Regional	Country Manager (México y Perú)	Liderar la entrada a nuevos mercados y gestionar alianzas estratégicas locales.
2028	Soporte y Servicio	Especialista en Atención al Cliente	Fortalecer la retención y satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración propia

9.2.3. Cultura Organizacional

TailorFinance promoverá una cultura basada en la innovación, la transparencia y la orientación al cliente, donde cada colaborador actúe como generador de valor y participe en la mejora continua de los procesos. Se implementarán programas de capacitación continua en finanzas, análisis de datos y pensamiento digital, fortaleciendo las competencias del equipo frente a la rápida evolución del mercado financiero global.

9.3. Aspectos legales y reglamentarios

9.3.1. Estructura Legal y Constitución

TailorFinance operará bajo una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), constituida en Colombia como sede principal. La propiedad se distribuirá entre los socios fundadores según sus aportes de capital y propiedad intelectual, formalizados mediante acuerdos de accionistas que regulan derechos, obligaciones y mecanismos de salida.

9.3.2. Licencias, Propiedad Intelectual y Cumplimiento Normativo

El software de análisis y gestión de riesgo cambiario desarrollado por TailorFinance será protegido mediante registro de propiedad intelectual ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA). Asimismo, se evaluará el registro de la marca “TailorFinance” y sus

productos derivados en los tres países donde opera, garantizando identidad corporativa y exclusividad comercial.

En materia de cumplimiento, TailorFinance actuará conforme a:

Regulación financiera: normas de prevención de lavado de activos (SARLAFT en Colombia) y disposiciones de los bancos centrales en cuanto al uso de información financiera y análisis de mercado.

Protección de datos: cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 (Colombia), asegurando confidencialidad y trazabilidad en el tratamiento de información sensible.

Normas internacionales: adopción de estándares ISO 27001 de seguridad de la información.

9.3.3. Reglamentos y leyes aplicables al desarrollo y crecimiento

Durante su expansión, TailorFinance cumplirá con la legislación tributaria, laboral y comercial vigente en Colombia. Para los servicios fintech y consultoría financiera, se garantizará el cumplimiento de las políticas del Banco de la República (Colombia).

Adicionalmente, se considerará la adhesión al sandbox regulatorio fintech cuando sea aplicable, con el fin de probar innovaciones tecnológicas en un entorno supervisado que promueva la transparencia y seguridad de los usuarios.

10. Viabilidad financiera y evaluación de riesgos

10.1 Estados financieros

10.1.1. Proyección Financiera

El modelo financiero de TailorFinance proyecta un crecimiento sostenido basado en la expansión de clientes y la optimización del margen operativo. Durante el primer año, se espera alcanzar 300 clientes activos, distribuidos equitativamente entre los planes Travesía+ (USD 45/mes) y FaroPro (USD 75/mes). Esto generará ingresos mensuales promedio de USD 8.350 y un ingreso anual estimado de USD 99.900.

En el segundo año, con una base proyectada de 700 clientes activos, los ingresos mensuales promedio ascenderán a aproximadamente USD 29.770, lo que representa ingresos anuales cercanos a USD 357.242. Este crecimiento será impulsado por estrategias de adquisición digital, alianzas con cámaras de comercio y la incorporación de nuevas funcionalidades analíticas en la plataforma.

Para el tercer año, la proyección contempla 1.400 clientes activos, con ingresos mensuales promedio de USD 64.540, alcanzando un ingreso anual de USD 774.476 y un margen operativo estimado del 35%. Este crecimiento permitirá consolidar la cobertura nacional y reinvertir en innovación tecnológica e inteligencia artificial aplicada al análisis cambiario.

10.1.2. Flujo de Caja y Resultados

El flujo de caja proyecta alcanzar el punto de equilibrio operativo en el mes 11 del primer año, con aproximadamente 300 clientes activos. Los costos operativos mensuales se estiman

en USD 8.000, correspondientes principalmente a infraestructura tecnológica, desarrollo, marketing y soporte especializado. Desde el segundo año, se espera una generación de flujo de caja positivo y sostenido.

10.1.3. Necesidades y Fuentes de Financiación

La inversión inicial requerida asciende a USD 70.000, distribuida de la siguiente forma:

- Desarrollo tecnológico y licencias: USD 29.000
- Marketing y adquisición de clientes: USD 17.500
- Capital de trabajo (6 meses): USD 14.500
- Costos legales y administrativos: USD 9.000

La estructura de financiación se basará en capital propio (30%), inversión ángel (40%) y fondos de innovación o aceleradoras fintech (30%). Esta combinación permitirá cubrir la inversión inicial, sostener la operación durante la fase de crecimiento y conservar la independencia estratégica del negocio.

El modelo financiero de TailorFinance proyecta una evolución sólida, con ingresos recurrentes, bajos costos fijos y márgenes crecientes. Su estructura escalable y su enfoque en tecnología y valor agregado aseguran una sostenibilidad financiera a largo plazo, con potencial de expansión en los principales mercados de América Latina.

10.1.4. Estados Financieros Proyectados

Tabla 13. Resumen proyectado del estado de resultados y flujo de caja para los tres primeros años

Año	Clientes Activos	Ingresos (USD)	Costos Operativos (USD)	Utilidad Neta (USD)	Flujo de Caja (USD)
Año 1	300	216.000	97.978	1.922	1.922
Año 2	700	357.242	240.066	117.176	117.176
Año 3	1.400	774.476	504.965	269.511	269.511

Fuente: Elaboración propia

10.2 Retorno de la inversión

Tabla 14 Resumen cálculo del margen operativo, ROI acumulado y la TIR estimada

Ingresos (USD)	Utilidad Operativa (USD)	Margen Operativo	Ganancia Acumulada (USD)	ROI Acumulado	TIR Estimada
99.900	1.922	2%	1.922	-98%	-83%
357.242	117.176	33%	119.098	-1%	14%
774.476	269.511	35%	388.609	224%	39%

Fuente: Elaboración propia

TailorFinance proyecta un modelo financiero sostenible y escalable, con una rentabilidad atractiva para los inversores a mediano plazo. Con una base de 300 clientes activos en el primer año y un crecimiento estimado a 1.400 clientes para el tercer año, los ingresos anuales aumentarían de USD 99.900 en el primer año a USD 774.476 en el tercer año, con márgenes operativos ajustados que se consolidan en un 35%.

El punto de equilibrio se alcanzará al finalizar el primer año, con una rentabilidad neta estimada del 2 %, impulsada por el crecimiento orgánico, la automatización de procesos y la reducción progresiva de costos de adquisición de clientes. La inversión inicial se destinará a

desarrollo tecnológico, marketing digital y capital humano especializado, con un retorno proyectado entre 14 % y 39 % anual acumulado (TIR) al cierre del tercer año.

Los inversores podrían recuperar su inversión entre 24 y 36 meses, dependiendo del ritmo de expansión y la adopción del plan premium “FaroPro”. Este escenario se apoya en un mercado en crecimiento, donde las PYMES buscan soluciones confiables para gestionar la volatilidad cambiaria y proteger sus márgenes de rentabilidad.

10.3 Riesgos y mitigaciones

El modelo de negocio de TailorFinance presenta riesgos inherentes a la operación de una plataforma tecnológica y al entorno financiero internacional. Sin embargo, cada uno de ellos cuenta con estrategias claras de mitigación que reducen su impacto potencial.

10.3.1. Riesgo de Adopción del Mercado

Existe la posibilidad de que las empresas tarden en adoptar soluciones digitales para la gestión del riesgo cambiario.

10.3.1.1. Mitigación

Implementar campañas de educación financiera, ofrecer pruebas gratuitas iniciales y fortalecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio y gremios empresariales que faciliten la adopción.

10.3.2. Riesgo Tecnológico

Fallas en la plataforma, ciberataques o interrupciones del servicio pueden afectar la confianza de los usuarios.

10.3.2.1. Mitigación

Invertir en infraestructura tecnológica robusta en la nube, implementar auditorías de seguridad, planes de contingencia y copias de respaldo automáticas.

10.3.3. Riesgo Regulatorio

Cambios en las normativas financieras o de protección de datos podrían afectar la operación en ciertos mercados.

10.3.3.1. Mitigación

Monitorear de forma continua la regulación local e internacional, contar con asesoría legal especializada y adaptar la plataforma a las normativas de cumplimiento (KYC, AML, GDPR).

10.3.4. Riesgo de Liquidez y Financiación

La falta de flujo de caja suficiente para sostener la operación inicial podría limitar el crecimiento.

10.3.4.1. Mitigación

Mantener una reserva de capital equivalente a seis meses de gastos operativos, diversificar las fuentes de financiamiento e implementar políticas de control de gastos.

10.3.5. Riesgo de competencia

La entrada de nuevos competidores con mayores recursos podría presionar precios o participación de mercado.

10.3.5.1. Mitigación

Diferenciarse mediante innovación constante, analítica avanzada de datos y personalización de soluciones para cada cliente Pymes.

Conclusiones

El proyecto TailorFinance surge como una respuesta innovadora a una necesidad creciente de las empresas Pymes para gestionar de manera eficiente el riesgo cambiario en un entorno económico caracterizado por la volatilidad de las monedas, la globalización de los mercados y la digitalización de las finanzas. A lo largo del desarrollo del trabajo, se integraron conocimientos adquiridos en el programa de MBA, permitiendo diseñar una solución tecnológica que combina herramientas de análisis financiero, automatización y gestión estratégica orientada a resultados sostenibles.

El modelo de negocio propuesto, basado en la modalidad Software as a Service (SaaS), demostró su viabilidad técnica y financiera al ofrecer un servicio escalable, accesible y de alto valor agregado para las Pymes que realizan transacciones internacionales. A partir de un análisis detallado de los costos, precios y proyecciones de ingresos, se estimó que la empresa puede alcanzar 300 clientes activos en el primer año, 700 en el segundo y 1.400 en el tercero, logrando un margen operativo del 35% y un retorno atractivo para los inversionistas.

El enfoque estratégico de TailorFinance se sustentó en tres pilares fundamentales: la adquisición y retención de clientes a través de la experimentación, el uso de datos para la toma de decisiones financieras y la optimización continua de procesos mediante retroalimentación del usuario. Estas estrategias no solo fortalecen la propuesta de valor, sino que también fomentan una cultura organizacional centrada en la innovación y la mejora continua.

Desde el punto de vista operativo y administrativo, el proyecto define una estructura organizacional ágil, apoyada en talento especializado en finanzas, tecnología y análisis de datos. Asimismo, se establecen controles clave sobre los recursos financieros, la infraestructura tecnológica y la protección de la información, garantizando un funcionamiento eficiente y seguro. En materia legal, la empresa adoptará un marco regulatorio que asegure el cumplimiento normativo en los países donde opere, protegiendo la integridad de las transacciones y la confianza del cliente.

En cuanto a la gestión de riesgos, se identificaron factores críticos como la volatilidad del mercado cambiario, la adopción tecnológica y la competencia en el sector Fintech. Sin embargo, se propusieron mecanismos de mitigación que incluyen el monitoreo permanente del entorno macroeconómico, la diversificación de productos, la educación financiera a los clientes y la actualización constante del software.

TailorFinance representa una iniciativa sólida que une la visión estratégica, el conocimiento financiero y la innovación tecnológica para generar valor económico y social. El proyecto demuestra que es posible construir un modelo sostenible que impulse la eficiencia en la gestión del riesgo cambiario, fortaleciendo la competitividad de las PYMES. Este trabajo no solo valida la factibilidad del negocio, sino también el potencial transformador del liderazgo financiero moderno apoyado en la analítica y la digitalización.

Bibliografía

- Tailor Finance. (2025). *Descripción propuesta de valor*. Obtenido de tailor-finance.lovable.app: <https://tailor-finance.lovable.app/>
- Banco de la República de Colombia. (2024). *Desafíos En El Sector Cambiario Colombiano y La Gestión de Riesgos*. Obtenido de www.banrep.gov.co: <https://www.banrep.gov.co/es>
- CEPAL. (2024). *Estudio Económico de América Latina y El Caribe 2024*. Obtenido de repositorio.cepal.org: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c838477c-57cb-4450-947b-387c86d4e801/content>
- Colombia Fintech. (2023). *Adopción de Tecnologías Fintech Para La Gestión de Riesgos Cambiarios*. Obtenido de www.colombiafintech.co: <https://www.colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/Adopción-de-tecnologías-Fintech-para-la-gestión-de-riesgos-cambiarios>
- DANE. (2024). *Gestión de Riesgos Cambiarios Para PYMES Colombianas*. Obtenido de www.dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional>
- DANE. (2024). *Tendencias Demográficas En Colombia*. Obtenido de www.dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/>
- The World Bank Group. (2024). *Business Ready (B-READY) 2024*. Obtenido de www.worldbank.org:

https://www.worldbank.org/en/businessready?intcid=ecr_hp_headerB_2024-10-03-BReadyReport

Anexos

Anexo 1 Bitácora de Validación (Evidencias)

Formato de Entrevista para Empresas Colombianas sobre Gestión de Riesgos Cambiarios

Información General de la Empresa

Nombre de la Empresa:

Sector:

Tamaño de la Empresa: (Pequeña, Mediana, Grande)

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Fecha de la Entrevista:

Sección 1: Operaciones Internacionales y Volatilidad Cambiaria

¿Qué porcentaje de sus ingresos o gastos proviene de transacciones internacionales?

Respuesta:

¿Con qué frecuencia realiza operaciones en moneda extranjera?

☐ Diaria

☐ Semanal

☐ Mensual

☐ Ocasional

Respuesta adicional:

Sección 2: Gestión de Riesgos Cambiarios

¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta al gestionar el riesgo cambiario en su empresa?

Respuesta:

¿Qué herramientas utiliza actualmente para mitigar el riesgo cambiario?

Respuesta:

¿Cómo ha afectado la volatilidad cambiaria sus márgenes de ganancia en los últimos años?

Respuesta:

Sección 3: Prioridades y Satisfacción

¿Considera que la gestión del riesgo cambiario es una prioridad estratégica para su empresa?

¿Por qué?

Respuesta:

¿Qué tan satisfecho está con las soluciones actuales que utiliza para gestionar el riesgo cambiario?

☐ Muy satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Insatisfecho

☐ Muy insatisfecho

Respuesta adicional:

¿Qué factores le harían cambiar de proveedor o implementar nuevas soluciones de cobertura cambiaria?

Respuesta:

Sección 4: Acceso a Productos Financieros y Capacitación

¿En qué medida cree que su empresa tiene acceso a productos financieros avanzados para gestionar este riesgo?

- () Totalmente
- () Parcialmente
- () Escasamente

Respuesta adicional:

¿Qué impacto económico (positivo o negativo) ha tenido el uso de coberturas cambiarias en su operación?

Respuesta:

¿Qué tan familiar está su equipo financiero con el uso de coberturas cambiarias?

Respuesta:

¿Qué tipo de apoyo o capacitación considera necesaria para mejorar la gestión del riesgo cambiario?

Respuesta:

Sección 5: Normativas y Perspectivas Futuras

¿Cree que la actual normativa y los impuestos sobre las transacciones internacionales influyen en su capacidad para gestionar el riesgo cambiario de manera efectiva?

Respuesta:

¿Cuál sería su principal motivación para adoptar nuevas herramientas o servicios de gestión de riesgo cambiario?

Respuesta:

¿Cómo cree que cambiará la situación económica en los próximos cinco años en relación con las transacciones internacionales y su impacto en el tipo de cambio?

Respuesta:

Observaciones Adicionales:

Firma del Entrevistador:

Firma del Entrevistado: