



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Factores de Éxito de las Startups Financieras en Colombia

Alejandra Pérez Sarmiento

Colegio de Estudio Superiores de Administración- CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2023

Factores de Éxito de las Startups Financieras en Colombia

Alejandra Pérez Sarmiento

Director

Carlos Ortiz

Colegio de Estudio Superiores de Administración- CESA

Administración de Empresas; Pregrado

Bogotá

2023

Resumen

La presente investigación identificó y analizó los factores de éxito de las Startups financieras en Colombia. Se entiende que las Startups son empresas con una propuesta de valor, que, por medio del componente tecnológico, mejoran la experiencia de los clientes. Desde el año 2008 se empezó a cuestionar los procesos tradicionales y los cambios constantes de los consumidores, fue el factor primordial para la inclusión de la tecnología, evidenciando un verdadero crecimiento de las Startups en Colombia a partir del 2019, actualmente se tiene 1.327 startups, las cuales están divididas en 26 sectores como son salud, alimentos, banca, deporte y turismo, siendo las del sector financiero las que tienen mayor presencia.

Por ello, se realizó esta investigación utilizando un estudio exploratorio con método cualitativo, donde se determinó un diseño de investigación en tres fases, las fases establecidas permitieron profundizar no solo los factores de éxito, sino también los posibles riesgos que esta modalidad de empresas debe afrontar para mantenerse competitivos y sostenibles en el tiempo. Por esta razón, se utilizó un instrumento de recolección de datos, los cuales fueron: la entrevista semiestructurada y la evidencia documental.

Teniendo en cuenta la investigación que se realizó en campo, sobre las empresas Startups financieras, se pudo evidenciar que, al no tener una regulación estricta en Colombia, hace más difícil identificarlas y por consiguiente tener acceso a este tipo de empresas. Los resultados que se lograron mostrar nos determinan que si existen factores de éxito, que pueden ayudar a incrementar el éxito de las Startups, esto incluye los indicadores que permiten medir el éxito, los cuales son: Tasa de rotación de clientes, usuarios activos diarios y mensuales, tasa de crecimiento o Growth Rate, Tasa de activación y Burn Rate.

Por consiguiente, también se menciona la importancia del proceso de innovación en la

mejora del producto o servicio, este articulado con la implementación de las buenas prácticas como son: las Alianzas estratégicas, mejora continua y sinergia con el cliente. Sin embargo, no podemos dejar atrás la identificación de los riesgos como son: la falta de apoyo financiero, falta de visión de la alta gerencia y nuevas propuestas de innovación, estos últimos al ser manejados adecuadamente permitirán que las empresas que manejan este modelo de negocio sean sostenibles en Colombia.

Palabras Claves: Startups, Sector financiero.

Contenido

Introducción.....	10
1. Revisión de la literatura	15
1.1 Marco Teórico	15
1.2 Estado del arte	16
2. Metodología	19
2.1 Tipo de Investigación.....	19
2.2 Marco Interpretativo.....	19
2.3 Población y muestra	20
2.4 Diseño de la Investigación	21
2.5 Diseño de Instrumento	21
2.6 Validación de instrumentos.....	22
2.7 Elección de muestreo y de los informantes	23
2.8 Trabajo de Campo.....	23
3. Identificación de Indicadores que Miden el Éxito de las Startups.....	26
4. Crecimiento e Innovación	31
5. Factores de éxito y riesgos principales en las Startups	34
5.1 Factores de éxito.....	34
5.1.1 Alianzas estratégicas	34
5.1.2 Mejora continua	36

5.1.3 Sinergia con el cliente	36
5.2 Factores de riesgos	37
5.2.1 Falta de apoyo financiero	37
5.2.2 Falta de visión de la alta gerencia	38
5.2.3 Nuevas propuestas de innovación	38
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	42
Referencias	43

Tabla de tablas

Tabla 1. Calificación de Experto	24
--	----

Tabla de figuras

Ilustración 1.Ciclo de Metodología.....	20
Ilustración 3. Cálculo de la tasa de rotación.....	26
Ilustración 4.Calculo de tasa de ganancia de clientes	27
Ilustración 5. Indicadores que miden el éxito.....	29
Ilustración 6. Incremento de Innovación.....	32
Ilustración 7. Buenas practicas	34
Ilustración 8. Factores de Riesgo.....	37

Tabla de anexos

Anexo 1. Estructura de preguntas.....	47
Anexo 2. Entrevista Semiestructurada.....	48
Anexo 3. Entrevista Advance.....	49
Anexo 4. Entrevista RappiPay.....	52
Anexo 5. Entrevista Epayco.....	57
Anexo 6. Entrevista Avanzo.....	60
Anexo 7. Entrevista Treinta.....	62

Introducción

La implementación de las herramientas tecnológicas en todos los diferentes procesos que desarrolla el ser humano es innegable. Y si hablamos de procesos comerciales, es fundamental tener claro el impacto en los nuevos emprendimientos y como la innovación potencializa los negocios a gran escala y avanza de manera exponencial en Colombia. No obstante, resulta complejo alcanzar una comprensión integral de la manera como los emprendimientos logran crecer y transformarse en una empresa exitosa. Pero no todo es éxito, como sabemos, las empresas con este modelo de negocio Startups, han tenido que superar muchos problemas, como es la falta de apoyo económico, por medio del respaldo de empresas privadas o del gobierno.

Sin embargo, sabemos que no solo el factor económico o financiero, es el principal problema, ya que se debe permanecer en constante cambio y así ser más competitivos en el mercado. Como lo indicó la Cámara de Comercio de Bogotá, de cada 1000 empresas que se constituyen, solo el 55% logran sobrevivir en el primer año y para el segundo año, solo logran mantenerse a flote el 41% del 55% de las empresas que sobrevivieron el primer año. Finalmente, nos indica que para el tercer año solo el 23% del 41%, realmente son las que logran mantenerse y ser sostenible.

En este sentido, no es ajeno decir que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), están incursionando en todos los sectores económicos y el sector

financiero no es la excepción, este sector ha tenido que adaptarse en una inmersa transformación digital para seguir en la vanguardia, pero cuando mencionamos el sector financiero no hablamos del tradicional, sino del nuevo modelo de negocio que contribuye a ofrecer servicios o productos que usan la tecnología, esta herramienta da un servicio integral a las personas para que adquieran buenos hábitos financieros para satisfacer sus necesidades, alcanzar propósitos y sobre todo mejorar la calidad de vida.

Las Startups son propuestas de valor, que, por medio del componente tecnológico, mejoran la experiencia de los clientes, este tipo de negocios se han venido posicionando de forma progresiva, ya que, por medio de canales digitales, generan un acercamiento amigable con los usuarios. Como sabemos, las Startups, deben estar articuladas con las TIC, porque ellos plantean soluciones completamente tecnológicas, como el desarrollo y la comercialización de aplicativos de software y herramientas tecnológicas que ayudan a fomentar el crecimiento en las diferentes empresas u organizaciones, para mejorar la experiencia de los clientes. (Martínez & Rodríguez, 2020).

En los últimos años, en Colombia, se ha desarrollado una cultura de emprendimiento digital, que ha venido en auge en la sociedad y que cada vez toma más impulso y como sabemos el sector financiero no es la excepción, esta transformación poco a poco se había venido realizando desde la crisis financiera en el 2008, donde se empezó a cuestionar los procesos tradicionales y los cambios constantes de los consumidores también fue un factor primordial para la introducción de la tecnología, pero realmente el auge o el incremento de las Startups en Colombia es a partir del 2019, ya que desde ese año se llegó a invertir más de 800.000 millones para la implementación de estos tipos de tecnologías o negocios en el sector financiero. (Bayona & Forero, 2022).

Por consiguiente, es posible determinar la presencia de una economía motivada a la creación de emprendimientos digitales que permitan un mejor acceso a los productos y

servicios financieros, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, pero como podemos lograrlo, hacerlas sostenibles y mantenernos competitivos, como sabemos no es fácil mantenerse a la vanguardia en Colombia, no solo por la parte financiera o la inversión, también afectan las barreras legales, las cargas tributarias que a veces ponen obstáculos para mantenerse o seguir creciendo, por esta razón solo el 55% de las empresas creadas permanecen vigentes en el primer año, en el segundo el 41% y en el tercero el 31%, teniendo en cuenta estas cifras es, es importante conocer los principales problemas y cómo los líderes, creadores o gerentes de este tipo de empresas, han logrado mantenerse vigentes en el sector financiero.

Según el informe de Colombia Tech Report, en el año 2022-2023, se tiene 1.327 startups, las cuales están divididas en 26 sectores como son salud, alimentos, banca, deporte y turismo, siendo las del sector financiero las que tienen mayor presencia, ya que están de la mano con la tecnología y la innovación, con el objetivo principal de facilitar el acceso financiero a todas las personas y teniendo mayor concentración con el 60% en la ciudad de Bogotá y Antioquia con un 21%. (Revista C-Level, s. f.).

Sin embargo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ubica a Colombia en el quinto país más grande por número de startups en la región, después de Brasil, México, Argentina y Chile y se cuenta con uno de los 3 unicornios (startups valorados en más de un billón de dólares) que existen en Latinoamérica. A pesar de lo dicho anteriormente, sabemos que la mayoría de los emprendimientos afrontan diversas dificultades para crecer, lo que ha generado un aumento de las empresas pequeñas sin crecimiento y estancadas. (Pérez, 2019).

Teniendo en cuenta esta información, surgió esta idea de investigación. En la que se pretende saber ¿Cuáles son los principales obstáculos que afectan a las startups financieras en Colombia, ¿Cómo hicieron para lograr sostenerse?, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas

que implementaron para permanecer en el tiempo? Por esto, se planteó hacer 5 entrevistas a los principales ejecutores de estos emprendimientos, con el fin de lograr entender tanto las dificultades como las acciones o planes de acción que han surgido para poder mantenerse vigentes y ser empresas exitosas y reconocidas en Colombia, principalmente en el sector financiero. Por esta razón el objetivo general de la presente investigación es analizar los factores de éxito de las startups financieras en Colombia, como sabemos para llegar a esta respuesta se plantearon tres objetivos específicos, los cuales son: Determinar los indicadores que miden el éxito de las de Startups, identificar los respectivos obstáculos de las startups y las mejores prácticas a través de la innovación y el entendimiento de los factores de éxito y definir como la Innovación está relacionada con los factores de éxito identificados previamente.

Con lo anteriormente dicho, se planteó la hipótesis donde el éxito de las Startups, en Colombia, se basa no solamente en las buenas prácticas o decisiones asertivas al momento de buscar su financiación, sino de implementar una organización no tradicional orientada a la continua innovación, identificación de factores de riesgo y constante análisis de variables.

Por este motivo, es muy importante identificar los principales aspectos que puedan garantizar la sostenibilidad, competitividad y por ende el éxito de las Startups financieras en el país, sabemos que no todas las Startups que hacen parte del sector financiero, tienen la misma finalidad u objetivo, por eso determinar los indicadores y las herramientas donde se puedan verificar como logran mitigar los inconvenientes que se presentan.

Por lo consiguiente, se determinó que esta investigación, va a estar conformada por III capítulos donde cada uno dará respuesta a los objetivos planteados, en los cuales, gran parte de la información será obtenida por medio de las entrevistas y de la revisión de literatura, el I capítulo, es denominado “Identificación de indicadores que miden el éxito de las Startups”, aquí se analizaron los indicadores que evalúan de manera eficiente el desempeño de estas

empresas, los cuales son: Tasa de rotación de clientes, usuarios activos diarios y mensuales, tasa de crecimiento o Growth Rate, Tasa de activación y Burn Rate.

En el capítulo II, “Crecimiento e Innovación”, se abarcará el tema de cómo influye el proceso innovación en la mejora del producto o servicio y sobre todo como hace que las empresas crezcan a partir de implementación de más tecnología.

En el capítulo III, se mostrará y analizará las buenas prácticas y los riesgos, entre las buenas prácticas se identificaron las Alianzas estratégicas, mejora continua y sinergia con el cliente, en cuanto a los riesgos se identificaron los siguientes: la falta de apoyo financiero, falta de visión de la alta gerencia y nuevas propuestas de innovación, estos últimos son los que más enfrentan las empresas que manejan este modelo de negocio para potencializar y permanecer sostenibles en Colombia.

Para finalizar esta investigación, se analizará todos los resultados obtenidos, con el fin de generar una respuesta a nuestra pregunta problema “¿cuáles son los principales obstáculos que afectan a las Startups en el sector financiero en Colombia?”, por lo tanto, se espera encontrar toda la información suficiente, tanto de fuentes primarias como secundarias, para lograr el objetivo general de esta investigación y así realizar un proceso de investigación de calidad y con resultados reales.

1. Revisión de la literatura

1.1 Marco Teórico

Para comprender más esta investigación, es importante definir claramente que es una Startup. Según Fernández (2021), “es una empresa que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones”.

También podemos definirla "como una empresa nueva, de carácter joven, que trabajan en un ambiente virtual, donde le apuesta a la innovación". (Marty, 2002).

Las Startups son empresas que se caracterizan por la búsqueda constante de la innovación, aprovechando las nuevas tecnologías. (BBVA, 2022).

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos de las Startups, es importante también saber que es un emprendimiento, ya que de allí fue donde surgió la idea, por lo tanto, podemos decir que el emprendimiento es una actitud básica hacia la identificación de oportunidades y la toma de riesgos por parte de los individuos, en organizaciones de todos los tamaños. (Vesga, 2016.)

Sin embargo, el concepto de emprendimiento, lo podemos ver desde varios puntos de vista, como es el emprendimiento innovador, el cual se toma como una actitud en las personas, una cultura y una capacidad en las empresas y una característica del entorno competitivo en los países (Vesga, 2016).

Según Rafael Vesga, el denominado emprendimiento dinámico, de alto crecimiento o de

alto impacto, es conocido porque crece de manera rentable, rápida y sostenible, el cual permite aumentar la productividad, reconfigurar modelos de negocio y desarrollar nuevos productos para satisfacer demandas latentes o insatisfechas (Vesga, 2016).

Otro tipo de concepto es el emprendimiento digital, se define en términos generales como la creación de nuevas empresas y la transformación de los negocios existentes mediante el desarrollo de nuevas tecnologías digitales y/o el uso novedoso de dichas tecnologías, (Sánchez, 2018).

Por consiguiente, es importante mencionar también el concepto de innovación, ya que es la base principal de las startups, el cual lo conocemos como el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio, el cual lo que pretende es generar valor para las organizaciones, con el fin tener un crecimiento económico. (Olivares, 2019).

El proceso de innovación tecnológico es el que permite que una empresa cree nuevos productos o servicios, donde el vehículo principal es la tecnología, esto para que las empresas sean competitivas a largo plazo. (Vesga, 2016).

1.2 Estado del arte

En cuanto al estado del arte, se encontraron varios trabajos y artículos referentes al tema, que resultan ser un abrebocas y un punto clave para la contextualización del tema de investigación.

Según el planteamiento de Rafael Vesga en su artículo *¿Qué pasa con el emprendimiento en Colombia?*, los conceptos y argumentos se tejen alrededor del emprendimiento colombiano, la innovación y los distintos niveles necesarios para que estos generen un avance. Él indica que tanto el emprendimiento como la innovación, deben realizarse por medio de tres niveles, los cuales son: El nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos. Estos tres niveles tienen que funcionar al mismo tiempo, pues cada uno de ellos se alimenta de los demás.

Para lograr así una sociedad más emprendedora, es necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto macro, y claro, sin dejar de lado los diferentes aspectos socio demográficos y culturales. (Vesga, 2016).

De igual manera, haciendo énfasis en lo mencionado por Camila Pérez Marulanda a partir del artículo de investigación de emprendimiento digital, en el cual se busca realizar una identificación y análisis alrededor de los retos y oportunidades del emprendimiento apalancado en tecnología digital. En este artículo concluye que, aunque el emprendimiento digital ha venido creciendo en Colombia, se necesita de muchos factores adicionales para que se tenga una tasa más alta de casos de éxito. (Pérez, 2019)

El artículo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés), *Production Transformation Policy Review of Colombia*, toma fuerza la cuestión de las tasas de productividad en la economía colombiana. El artículo se centra en que Colombia se encuentra en búsqueda de oportunidades, abordando los retos estructurales, beneficiándose aún más del comercio y la inversión, y aumentando la productividad. De igual manera, menciona que el camino de Colombia hacia la prosperidad requiere la transformación de la economía a través de un enfoque político renovado que dé prioridad a la ampliación de la base de conocimientos, y la aceleración de las tecnologías digitales. (Lanzamiento del informe Revisión de la Política de Transformación Productiva de Colombia: Aviso a los medios de comunicación - OECD, s. f.).

Según el trabajo que realizó el investigador Alén (2021), tuvo como objetivo la presentación de un plan de negocio para una aseguradora digital enfocada a los seguros del automóvil, donde demostró que las Startups, era una buena alternativa para el negocio, ya que permitía una contratación y gestión de la adquisición de las pólizas completamente digital, haciéndola más rentable compara con las aseguradoras tradicionales. (p.2).

También, podemos decir que el trabajo de grado de Daes & Ortega (2017), tuvo como

objetivo determinar los factores externos necesarios para el éxito de las Startups en Colombia, donde indico y analizo los principales problemas que tenían este tipo de negocio, algunos de los problemas que expuso fue la gestación de la idea de negocio, el nacimiento y la financiación, desarrollo y entorno competitivo, expansión y permanencia. Pero no podemos dejar atrás los factores del éxito, el índico que son: tener una idea de negocio viable y diferencial, equipo de trabajo bajo una nueva cultura de empresa más abierta, modelo de negocio y la financiación. (p.23)

Según la profesora Cuya (2020), en su trabajo denominado la disrupción de las startups Fintech en el mundo financiero, indica que esta modalidad de negocio, se diferencia de las instituciones financieras en la forma de generar experiencias a sus usuarios en las compras simples, veloz, amigables y accesibles las 24 horas, esto permitió concluir que las Fintechs se concentran en entender al cliente y producir soluciones a partir de la tecnología. (p.3)

Para terminar, podemos analizar el trabajo realizado por Dávila, León, Vela, & Vidal (2021), el cual se denomina Factores Claves de Éxito de Startups: Caso Startup Perú, donde indican que los tres factores de éxito que encontraron en común, según el trabajo de campo realizado, fueron: la red de contactos, experiencia profesional y factor talento enfocado en el líder principalmente. También indican que todo lo que han aprendido fue a través del autoaprendizaje y no de capacitaciones formales. (p.4).

2. Metodología

2.1 Tipo de Investigación

En esta investigación se utilizará el estudio exploratorio, pues el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se ha abordado anteriormente. Es decir, este tipo de estudio o investigación permite aumentar el conocimiento de un tema poco abordado, identificar conceptos o indicadores, determinar comportamientos, entre otras. (Hernández, R, 2014).

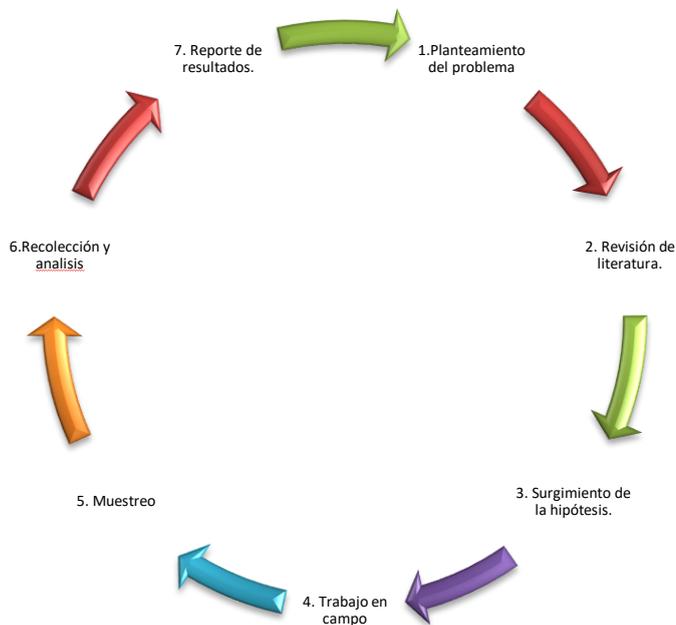
Como sabemos, los estudios exploratorios, determinan una tendencia, es flexible en su metodología, ya que buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible. Sin embargo, es importante indicar que este tipo de estudio requiere de una gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador, porque, al no ser así, puede generar un alto riesgo en los resultados esperados. (Hernández, R, 2014).

2.2 Marco Interpretativo

Se trabajará el método cualitativo, el cual nos permite comprender más fácilmente los temas que afecta a una sociedad o a un grupo de personas, esto por medio de los actores que directamente conoce el fenómeno, lo cual ayuda a profundizar y lograr una interpretación más asertiva en el tema estudiado.

Siguiendo la metodología explicada por Hernández, se aplicará las siguientes pautas, la cual se observan más detalladamente en la siguiente figura:

Ilustración 1. Ciclo de Metodología



Nota. Elaboración propia a partir de la metodología de la investigación del autor Hernández, R, 2014.

2.3 Población y muestra

Debemos tener en cuenta que actualmente Colombia tiene 1.327 empresas constituidas de Startups, donde según Colombia Tech Report 2022-2023, el 15,32 % (170) son Startups del sector financiero, aplicando la metodología cuantitativa, donde sabemos que antes de realizar el trabajo en campo se debe identificar qué tipo de datos se quieren recolectar, se debe determinar a quienes, en donde, en qué tiempo y definir su papel en la investigación. (Hernández, 2014).

Por lo anterior, se determinó que, de las 170 startups, solo 5 aplicaban para analizar los factores de éxito, teniendo el modelo de negocio de las Startups.

Por lo tanto, nuestra población objetivo son las 5 empresas, donde tendremos en cuenta las siguientes características de la población bajo estudio:

- a. Homogeneidad: Todas las personas deben ser parte de empresas Startups

financieras.

- b. Tiempo: Se evaluará la experiencia de empresas que estén activas, por lo tanto, se abarcará 2022 y 2023.
- c. Espacio: Deben ser empresas de Colombia.

2.4 Diseño de la Investigación

FASE 1: Identificar los indicadores principales que miden el éxito de los emprendimientos de startups en Colombia.

Actividad: Por medio de la revisión de literatura, se identificarán y analizar los diferentes indicadores que permitan una visual del buen manejo de las startups en Colombia, estos resultados se verificarán con la entrevista que se realizara a la población objetivo.

FASE 2: Mostrar e identificar los obstáculos y las buenas prácticas que se han realizado a través de la innovación para que sean catalogadas como factores de éxitos.

Actividad: Se realiza una revisión de literatura de los diferentes trabajos o investigaciones para evidenciar los principales obstáculos y los factores de innovación que permiten el éxito de estas y se confrontaran estos resultados con las entrevistas realizadas a la población objetivo.

FASE 3: Comprobar con la experiencia de los entrevistados como el nivel de innovación puede influir en el crecimiento de los emprendimientos de startups.

Actividad: Por medio de la entrevista y los resultados obtenidos podremos conocer y analizar lo planteado anteriormente.

2.5 Diseño de Instrumento

Teniendo en cuenta que la investigación es un estudio de caso, de tipo exploratorio, los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- La entrevista semiestructurada a personas claves.

Podemos definir como entrevista a una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, R, 2014).

- Evidencia documental:

Este tipo de información es obtenida por fuentes secundarias, como son: boletines, periódicos, documentos, libros, bases de datos y todas las fuentes para recolectar datos sobre las variables de interés que se tienen en esta investigación.

2.6 Validación de instrumentos

Para realizar el trabajo en campo (encuesta) y entrevista semiestructurada, se ejecutó por medio de la validación de expertos, denominado también juicio de expertos, el cual este método permitió que verificar la veracidad de las encuestas y preguntas que se realizaron a la población objeto.

Los criterios implementados para la realización del Juicio de expertos fueron:

- a. Preparación de Instrucciones y Planillas
- b. Seleccionar expertos
- c. Explicar el contexto (Robles & Rojas, 2015).

La persona o personas expertas que dieron validez a la prueba o entrevista debe estar determinados por:

- a. *Nivel de Conocimiento:* Los expertos deben conocer bien el tema de las Startups del sector financiero.
- b. *Nivel de Experiencia:* Los expertos deberían contar con experiencia de las Startups del sector financiero. La validación de instrumento, la calificación de este instrumento será de 1- 10, la cual 1 es el nivel mínimo y 10 el

máximo.

- c. *Pertinencia*: Se debe validar si es apto para este tipo de investigación, según la opinión de la persona experta que tendremos para ayudar a validar las preguntas y así cumplir con el objetivo.
- d. *Coherencia*: Se debe indicar si es coherente con el tema a investigar, la población, el tipo de actores, la pregunta de investigación, ya que el experto debe verificar que las preguntas estén enfocadas a la población objetivo.
- e. *Redacción*: Se debe verificar que esté redactado de manera clara, respetuosa y comprensible tanto parte la persona que toma los datos como para quien los suministra.
- f. *Eficiencia*: El instrumento debe estar enfocado a obtener la información que se requiere para esta investigación, obtener datos de calidad y de fácil sistematización y análisis.

2.7 Elección de muestreo y de los informantes

Los informantes o personas que se van a entrevistar se deberán escoger mediante la técnica de muestreo propositivo, esto con el propósito de obtener información coherente y real que permita garantizar a cumplir el objetivo de esta investigación, por esta razón los informantes o personas a entrevistar deben ser expertas en el tema y tener un conocimiento global del tema a investigar.

2.8 Trabajo de Campo

Los instrumentos y la evaluación de la entrevista fueron enviados vía correo al experto (Carlos Ortiz), quien respondió las evaluaciones diligenciadas, dando, se presenta, el consolidado de la puntuación de los expertos (Anexo 1- Estructura de preguntas).

La siguiente tabla consolida la calificación del experto, esta calificación fue de 1 al 3, siendo 1 no aprobado, 2 para revisión y 3 aprobados.

Tabla 1. Calificación de Experto

Instrumentos	Pertinencia	Coherencia	Redacción	Eficiencia	Prom**
	E1*	E1	E1	E1	
Orden de preguntas	3	3	3	3	3
Preguntas de entrevista	3	3	3	3	3
Promedio***	3	3	3	3	3

Fuente: Consolidado de validación por parte de expertos e investigación

Nota: *E1, E2 Corresponde al experto.

**Hace referencia al promedio de aprobación de cada uno de los instrumentos.

*** Hace referencia al promedio de Validez por cada una de las categorías.

Elección de muestreo y de los informantes

Se realizó mediante la técnica de muestreo propositivo, el cual nos permite elegir a los informantes, el proceso del este muestreo fue: a) Selección de empresas b) selección de los entrevistados según el conocimiento del tema.

Teniendo en cuenta lo anterior, para efectos de este estudio de caso, se definieron como informantes claves los siguientes tipos de persona: Fundadores, CEOS y ejecutivos.

Las empresas que se escogieron según misionalidad fueron:

1. Advance – Adelanta Tu Pago
2. Rappi Pay
3. Treinta
4. Avanzo
5. Epayco

Teniendo en cuenta la investigación que se realizó en campo, permitió confirmar que las Startups al ser un tipo de emprendimiento relativamente nuevo, no tienen una regulación estricta en Colombia, lo que hace más difícil identificarlas y tener acceso a estas, por esta razón, según el muestreo establecido en la población objetivo, bajo considerablemente, ya que las 170 empresas que se indican que están en el sector financiero, no se establecen cuantas manejan en modelo de negocio de las Startups, lo que hizo que las encuestas solo se realizaran a las empresas más conocidas y a las que se tuvo fácilmente acceso como son las 5 anteriormente mencionadas.

3. Identificación de Indicadores que Miden el Éxito de las Startups

Este capítulo dará como respuesta al primer objetivo y por medio de la revisión de literatura y la consolidación de las entrevistas, se puede decir que los indicadores que ayudan a medir el éxito del modelo de negocio Startups financieras son las siguientes:

1. Tasa de rotación de clientes: Este indicador mide cuantos clientes nuevos sustituyen a los que se retiran, según Ortiz (2023), dice que es muy importante conocer la tasa de rotación, ya que “cuesta 5 veces más a tu empresa atraer nuevos clientes que retener a los que ya tienes”, por esta razón este indicador permite dar una proyección sobre el crecimiento que quiere realizar y el que puede financiar. Para tener una visual más amplían recomienda que se mida tanto la rotación de cliente perdidos como la tasa de ganancia de clientes, el cual nos ayuda a saber cuántos clientes ingresaron al negocio para utilizar los servicios que ofrecen en cada una de las empresas.

Ilustración 2. Cálculo de la tasa de rotación



**Tasa de rotación
Clientes perdidos**

$$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Nota: Imagen extraída de Ortiz, 2023

Ilustración 3. Cálculo de tasa de ganancia de clientes

Tasa de ganancia de clientes

$$\frac{\text{Clientes ganados}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Nota: Imagen extraída de Ortiz, 2023

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que para cualquier negocio es importante mantener una tasa de rotación pequeña e invertir en mantener y fidelizar a los que ya se tienen.

1. Usuarios activos diarios y mensuales: Se conoce como los usuarios que interactúan con el producto o servicio, esto en un periodo de tiempo determinado. Las interacciones pueden ser identificadas por medio del correo electrónico o nombre del usuario que se le cree.

Se conocen tres tipos de usuarios activos, los cuales son:

- Usuario activo diario, el cual es conocido como por las siglas en inglés DAU.
- Usuario activo semanal, el cual es conocido como por las siglas en inglés WAU.
- Usuario activo mensual, el cual es conocido como por las siglas en inglés MAU.

(Usuarios Activos, 2022)

2. Tasa de crecimiento o Growth Rate: Según Escobar (2021), este indicador permite medir el aumento porcentual de una métrica determinada, durante un tiempo determinado, también indica que es importante tener en cuenta que no todas las empresas definen el crecimiento de la misma manera. Este indicador también permite proyectar acciones y planificar inversiones a futuro, permitiendo que los fundadores de

la empresa emergente tengan una visual de la potencial del negocio. En pocas palabras se puede decir que este indicador permite medir la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Este indicador lo podemos calcular dependiendo del tiempo que tenga la empresa, se recomienda que si es una empresa ya antigua sea mensual, pero si es nueva se recomienda semanal.

Fórmula:

(%) Tasa de Crecimiento de Ingresos (Growth Rate) = $[(\$ \text{ Mes de ingresos B} - \$ \text{ Mes de ingresos A}) / (\$ \text{ Mes de ingresos A}) \times 100$

3. Tasa de activación: Este indicador permite saber cuántas personas están interactuando con la aplicación o el sitio web de la empresa, esta se puede medir de varias formas como puede ser número de clics, tiempo en el sitio web, páginas vistas, descargas, suscripción a correo electrónicos/blogs o incluso una suscripción de prueba, lo que permite ver o determinar quiénes serían los clientes potenciales. (Ortiz,2023).

Fórmula:

(#) de sesiones del sitio web / (#) de actividades completadas = (%) de tasa de activación.

4. Burn Rate: Este indicador permite determinar la cantidad de dinero que se está gastando, lo que permite dar una visual sobre la cantidad de dinero que se necesita para una nueva inversión o para seguir financiando el negocio. (Ortiz,2023).

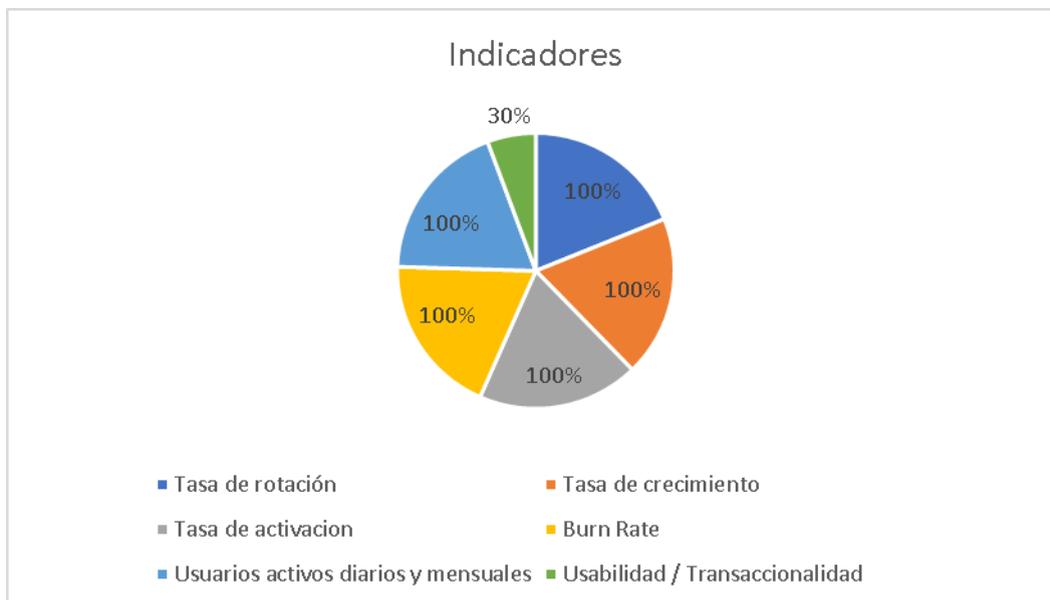
Fórmula:

$[(\$ \text{ cantidad total gastada en el mes B} - \$ \text{ cantidad total gastada en el mes A}) / (\$ \text{ cantidad total gastada en el mes A}) \times 100 = (\%) \text{ de burn rate bruto.}$

Confirmando lo encontrado en el trabajo de campo VS la literatura, se puede decir que los indicadores que se manejan en este tipo de negocios son los mismos y la variación es muy poca, así lo podemos observar en la siguiente imagen donde solo un indicador es poco utilizado y los demás ya están de alguna manera estandarizados para el buen manejo o una visual más grande del estado real de

las empresas.

Ilustración 4. Indicadores que miden el éxito.



Nota: Elaboración propia

Sin embargo, se debe mencionar los indicadores que de alguna manera visualizan el éxito por ofrecer un servicio adicional, donde enseña y fortalece el manejo de las finanzas de sus clientes, estos son:

1. Gastar menos de lo que se paga, con este se mide realmente como los clientes manejan su dinero, en pocas palabras describe e indica la capacidad del cliente para manejar sus ingresos.
2. Pagar sus facturas en su totalidad, en este punto se le enseña darle prioridad alta o baja según corresponda, está basado principalmente en el monto.
3. Tener deudas sostenibles, lo principal es asesor al cliente hasta qué punto puede endeudarse sin afectar su tranquilidad y sus finanzas.
4. Plan de gastos al futuro, aquí se asesora a cómo realizar un ahorro para retos financieros a futuro, esto con el fin de que esté más tranquilo y disfrute su vida con calidad.

Todo lo anterior, permite saber si este modelo de negocio realmente impacta y genera un beneficio a sus clientes, permitiendo que tengan una mejor calidad de vida, la cual es el objetivo de ese servicio.

4. Crecimiento e Innovación

Como sabemos actualmente en Colombia, se ha venido realizando un buen trabajo en fomentar la innovación y el emprendimiento, lo que permite que el país sea más competitivo y tengan un crecimiento económico en todos los sectores económicos. En cuanto a las Startups, sabemos que la ciencia, tecnología e innovación (CTI), es materia principal para lograr un aumento en la productividad, facilitando la adquisición de productos y servicios más sofisticados para satisfacción de los clientes. (Alarcón et al., 2019)

Las startups financieras son empresas que han tenido que hacer una gran inversión en la innovación tecnológica, ya que, al aumentar la demanda de los servicios que ayudan a que los clientes tengan una mejor calidad de vida, obteniendo un servicio integral, como es el acompañamiento y asesoría de cómo adquirir buenos hábitos financieros, no solo se enfocan en hacer que adquieran productos y servicios con agilidad y calidad, sino que hacen un acompañamiento permanente de sus finanzas, lo que hacen que tengan una estrategia de innovación constante, para seguir competitivos en el mercado.

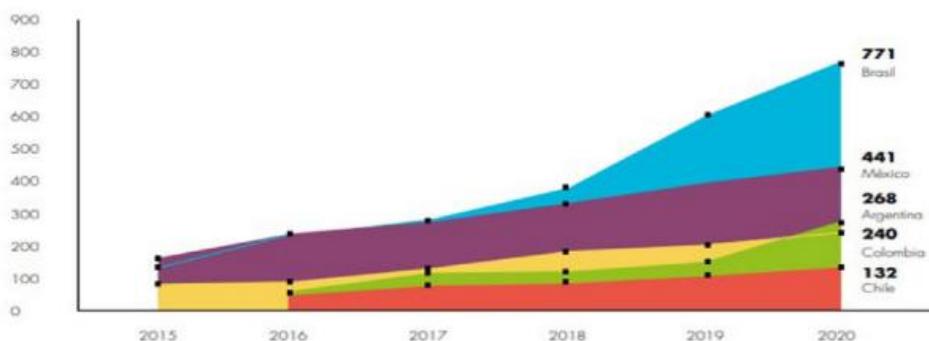
Los servicios integrales, que se ofrecen en este tipo de empresas, se hacen principalmente por plataformas virtuales, ya que por esta razón deben tener una transformación digital constante, para seguir el ritmo de los cambios de los consumidores financieros, porque desde la crisis financiera del 2008, la incredulidad de los procesos financieros tradicionales hicieron que empezaran a innovar, por esta razón en el 2019 invirtió 8.000 millones de dólares en las empresas Startups, haciendo que las entidades financieras tradicionales y las startups se articulen a través de alianzas, con el objetivo de ampliar los portafolios y acceso de los servicios y productos financieros. (Bayona & Forero, 2022).

La transformación digital en el sector financiero ha tenido gran demanda debido a los productos de innovación, por esta razón el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia expidió el Decreto 2443 de 2018, donde autoriza a las entidades financieras a

invertir en sociedades dedicadas al desarrollo de innovación y tecnologías financieras más conocidas como Fintech. (Barón & Forero, 2022).

Por consiguiente, se ha generado la necesidad de empezar un proceso para controlarlas y regularlas, en el año 2021, salió un Decreto, el 1732, “Por el cual se reglamenta el artículo 5 de la Ley 2069 de 2020, en relación con los mecanismos exploratorios de regulación para modelos de negocio innovadores en industrias reguladas y los ambientes especiales de vigilancia y control sandbox regulatorio”, este decreto busca empezar a indagar los mecanismos regulatorios de las empresas que ofrecen servicios basados en la tecnología e innovación, estas se aplican principalmente a las startups y las Fintechs. (*Decreto 1732, 2021*). Ley 2069 de 2020, la cual impulsa el emprendimiento en Colombia, “por medio de estrategias para la promoción del desarrollo y crecimiento, ayudando a formalizar y articular con entidades financieras de primer o segundo piso, fondos de inversión, sociedades Fintech y demás actores relacionados con el acceso al financiamiento de los emprendedores, organizaciones de la economía solidaria y las MiPymes, la estructuración y colocación de productos y servicios financieros y no financieros”. (Ley 2069, 2020). Lo anterior, es debido al desarrollo significativo que ha tenido este tipo de empresas y al incremento de la demanda que se observa en los últimos años, como podemos observar en la siguiente imagen.

Ilustración 5. Incremento de Innovación



Nota: Imagen extraída de Barón & Forero (2022).

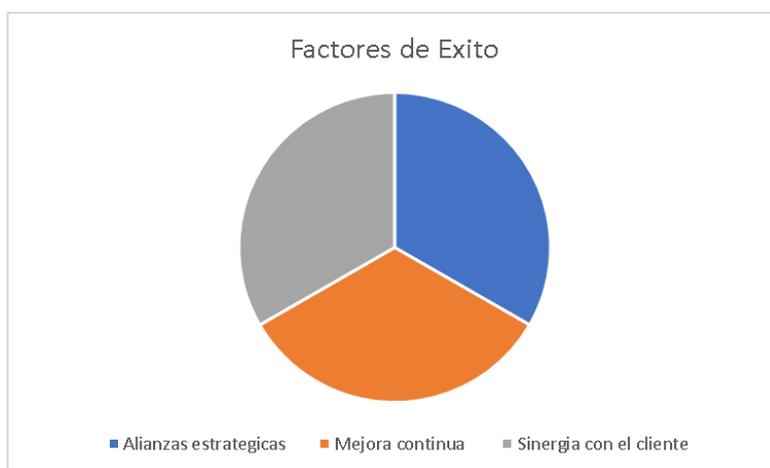
En cuanto al trabajo de campo, se pudo determinar que las empresas que ofrecen en su portafolio servicios articulados con la tecnología, es importante la innovación no solo para permanecer vigente, sino para ofrecer calidad y nuevos productos a los clientes, esto también se desarrolla por medio de alianzas con empresas que prestan asesoría y acompañamiento tecnológico, en las empresas que se entrevistaron, se tuvo en común que la innovación siempre debe estar en movimiento, las propuestas que se hagan deben ser a corto plazo (mensuales), no solo sobre tecnología, sino también en servicios y promociones, algo que ellos indican que a veces no es muy fácil de hacer, por parte de las áreas encargadas, principalmente por la restricción financiera.

5. Factores de éxito y riesgos principales en las Startups

5.1 Factores de éxito

En el diagnóstico que se realizó para cumplir con el tercer objetivo planteado en esta investigación, se encontraron diversos factores de éxitos como riesgos los cuales pueden determinar la supervivencia de las Startups, entre los factores de éxitos se identificaron las siguientes estrategias:

Ilustración 6. Buenas practicas



Nota: Elaboración propia

5.1.1 Alianzas estratégicas

Como hemos podido investigar, las alianzas estratégicas son un factor importante para el crecimiento de cualquier tipo de empresa, sobre todo para las Startups, ya que en la actualidad es indispensable a realizar fusiones, alianzas o acuerdos comerciales para lograr crecimiento y estabilidad. Por eso no es indiferente este término, para cualquier empresario, porque, en el caso de esta investigación, donde se está ofertando un servicio que no solo permite el acceso a productos financieros, sino a darle u ofrecerle una oportunidad al cliente de aprender y manejar sus finanzas, aportando un plus, que es la tranquilidad y confianza de los clientes.

Lo anterior, se puede confirmar con la experiencia que ha tenido ePayco, con sede en Medellín, esta empresa tecnológica, que opera principalmente con redes de pagos e instituciones financieras, indican que no ha sido fácil empezar un negocio en el sector financiero, ya que en los inicios solamente había al menos unas 50 pasarelas de pago, actualmente se tiene más de 100, por lo cual, hizo que ePayco se preocupara por crear un programa de aliados, que apoyara al equipo comercial, para poder llegar a segmentos o negocios en los cuales ePayco no hubiera podido entrar sin ayuda de un aliado, las comisiones y beneficios que se brindan a los afiliados al programa ayudan a la consecución de nuevos negocios y la llegada a nuevos segmentos.

Como sabemos, Daviplata, nace como un producto del banco Davivienda para atender las necesidades de dispersión digital para la población apta para subsidios y la oportunidad de la construcción de cuentas simplificadas. Por eso trabajar junto con el Banco ha sido fundamental, desde ahí las alianzas para Daviplata son parte de su crecimiento, ha sido de gran importancia la alianza con las alcaldías municipales y locales de algunos municipios de Colombia, ya que por medio de esta alianza se llega a personas del campo, ofreciéndoles herramientas tecnológicas para darles alternativas de pagos, capacitaciones y asesoría en sus finanzas.

También, la empresa RappiPay Colombia, comenta que para el crecimiento de la empresa ha sido fundamental las alianzas, sobre todo con entidades bancarias, como con el banco Davivienda, debido a que no son empresas que tengan licencias bancarias, el cual es un proceso complicado y que toma tiempo. Ahora RappiPay tiene una cantidad de alianzas internas, con otras marcas, donde pueden aumentar sus ofertas, descuentos y sobre todo productos que ayudan a las personas a tener facilidad de acceso a su dinero y a tener más control de ello. Todo esto ha permitido que ya esté presente internacionalmente como en México, Perú, Chile y Brasil, o sea, la cantidad de cosas que se pueden hacer localmente,

internacionalmente, internamente son exponenciales, teniendo buenos aliados.

Las demás empresas que se entrevistaron manifestaron en pocas palabras que sin alianzas estratégicas es muy poco probable el éxito de las empresas de cualquier negocio, ya que esto permite ampliar y generar más opciones de servicio y productos para la captación de clientes.

5.1.2 Mejora continua

Este aspecto es importante, ya que permite analizar, revisar y realizar cambios si son necesarios en los procesos que se implementan dentro de las empresas, por esta razón se evidenció como un factor de éxito, pues al ser negocios donde su principal herramienta es la tecnología no pueden quedarse atrás de la vanguardia, así lo manifiestan en ePayco, donde para ellos es muy importante este aspecto, ya que utilizan principalmente las API, porque permite que se conecten con diferentes tipos de software o aplicaciones, ayudándolos a crear diferentes lenguajes de programación, por esto deben estar en mejora continua y validar que todos los procesos funcionen correctamente. También lo aplican para el personal, es importante que el equipo tenga capacitaciones y actualizaciones constantes en nuevas tecnologías y procesos para implementar en las diferentes áreas que tenga la empresa o negocio.

Pero cuando se habla de mejora continua, no solo es la tecnología, sino también mejorar procesos, servicio y productos para aumentar la satisfacción del cliente objetivo que todas las empresas entrevistadas indicaron que era muy importante, ya que eso permitía fidelizar más a los usuarios y que estos empezaran a recomendarlo, lo que genera un crecimiento.

5.1.3 Sinergia con el cliente

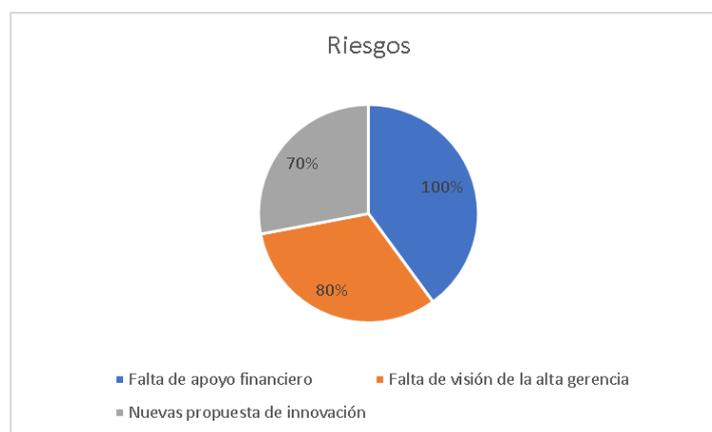
Como sabemos, la forma de comunicarnos ha cambiado mucho en los últimos tiempos, antes se tenía el teléfono y el email como medio de contacto alternativo, ahora se tienen varias formas como puede ser el WhatsApp, el chat, redes sociales, entre otras. Por esta razón es

muy importante que la forma que interactuamos con el cliente, ya que sin el cliente no se existiría, por esta razón todo lo que se implemente o se innove debe estar en sinergia con el cliente, por ejemplo para la mayoría de las empresas que se entrevistaron, indicaron que es vital que todo el tema de aplicativos sean amigables con el usuario, porque si no es así, simplemente el cliente lo deja de utilizar y puede generar todo lo contrario al objetivo del producto que es darle tranquilidad y confianza para el manejo de sus finanzas.

5.2 Factores de riesgos

Estos factores son de mucha incertidumbre para la conformación, desarrollo y el sostenimiento de las Startups, estos riesgos pueden llegar a ser un punto importante para saber por qué a pesar del crecimiento de las Startups, también se ha evidenciado su poca sostenibilidad en el tiempo.

Ilustración 7. Factores de Riesgo



Nota: Elaboración propia

5.2.1 Falta de apoyo financiero

Es un factor muy importante, ya que no es fácil conseguir financiamiento para generar empresas, a pesar de que existe un gran índice de emprendimiento en nuestro país, como

sabemos para la sostenibilidad de cualquier empresa es indispensable tener una inversión inicial importante y en algunos casos es necesario conseguir socio o inversionistas los cual no están fácil, porque la inestabilidad economía de nuestro país hace más difícil la gestión de buscar financiamiento. También se incluye la falta de generación de ingresos, los cuales están articulados con la falta de planeación y ejecución y control de la economía de la empresa.

5.2.2 Falta de visión de la alta gerencia

Este factor determina como se manejará la empresa, por esta razón es importante, ya que la falta de experiencia, visión y liderazgo puede causar efectos negativos en la sostenibilidad de la empresa, sobre todo en las Startups, porque son empresas modernas y no tradicionales, donde como sabemos el objetivo de estas es la exploración de nuevos modelos de negocio, por esta razón es importante que la persona que la lidere sepa llevar a su personal a la meta.

La alta gerencia debe generar estrategias de innovación y formación constantes, especialmente de las personas que hacen parte de la empresa, ya que ellos son el pilar fundamental de las empresas, nunca un gerente, jefe o líder debe asumir que las personas a su cargo tienen el conocimiento, puesto que esto puede ser una fuente negativa para la estabilidad.

5.2.3 Nuevas propuestas de innovación

El reto de las Startups y de cualquier negocio que quiere estar en la vanguardia, es la gestión de nuevas propuestas que generen un impacto positivo en los usuarios y en los ingresos recibidos, por esta razón es muy importante y está articulado con los dos factores de riesgos anteriormente mencionados, si no tenemos un área o una persona con visual de nuevos servicios o productos y con ella un financiamiento para poder realizarlo o implementarlo no va a ser fácil crear nuevas propuestas, lo cual es fundamental para este tipo de negocio que está en constante movimiento. Esto quiere decir que sin financiamiento, sin ideas nuevas, sin

innovación simplemente la posibilidad de sostenerse en el tiempo es poco probable en cualquier negocio especialmente en los que tienen como principio la utilización de la tecnología para tener acceso a los clientes como es el caso del sector financiero, donde no solo se les da la opción de adquirir fácilmente los productos o servicios que necesitan asesoría personalizada en el manejo y así darles un plus, este servicio se hace por medio de plataformas digitales y por esta razón siempre se debe estar actualizado no solo en la parte de tecnología, sino que el personal debe estar capacitándose constantemente para generar nuevas ideas de negocio.

Conclusiones

Es importante resaltar que actualmente se tienen más facilidades para iniciar un negocio y más en el modelo de negocio de las Startups, por esta razón es importante no solo identificar y conocer los factores de éxito, los cuales la mayoría de los entrevistados coincidieron en la importancia de implementarlos, ya que estos fueron la base para que sus negocios sean exitosos y sean sostenibles a largo plazo, el cual es el objetivo de cualquier emprendedor.

También debemos conocer a profundidad los niveles de riesgos que enfrentan las Startups, principalmente en nuestro país, porque como sabemos este tipo de negocio están en permanente cambio y, por lo tanto, las personas que hacen parte de estos negocios deben tener una mentalidad innovadora, para crear nuevos servicios y productos que cumplan con los estándares de los clientes y así lograr cumplir con las expectativas y por ende incrementar las ganancias de la empresa, para volverla más competitiva y sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las Startups, tienen una propuesta de valor, donde lo que buscan es brindar una experiencia de compra rápida, simple, amigable y accesible, ya que permite que los consumidores y clientes tengan soluciones a partir de la tecnología, a partir de análisis de datos, modelos de pronóstico o predictivos, entre otros. Por esta razón, para las startups es un desafío mantener una relación de confiabilidad y fidelidad con el cliente o consumidores financieros, para que utilicen y adquieran sus productos o servicios a través de la innovación tecnológica, de allí la importancia de tener alianzas estratégicas con entidades que permitan aumentar la confiabilidad y seguridad de los consumidores.

Sin embargo, sabemos que a pesar de la evolución y crecimiento que ha tenido este modelo de negocio, cabe resaltar la importancia del gobierno nacional, departamental y local de trabajar en el proceso de aumentar la conectividad en regiones, donde se tiene todavía un difícil acceso de este servicio, ya que este tipo de plataformas siguen avanzando con gran

rapidez y de alguna forma estas entidades están en la obligación de que todos los ciudadanos tengas acceso a los servicios y productos que ofrecen las Startups.

De igual manera, es importante resaltar la facilidad y fortalecimiento del acceso a los servicios financieros, porque los requisitos no son tan restringidos, al contrario, son más flexibles, permitiendo el crecimiento en la adquisición de estos servicios o productos, pero es claro que no solo es adquirirlos, sino fortalecer el buen manejo de estos, para lograr el éxito de este tipo de empresas.

También es importante indicar las limitaciones que se tuvieron en esta investigación, es claro que las startups, al no estar reguladas, no es fácil tener el número exacto de las empresas que manejan este modelo de negocio y que este enfocado en el sector financiero, por esta razón la muestra inicial de la investigación tuvo que modificarse, como se explica en la presente investigación, lo que hace que la información sea limitada para tener unos resultados más amplios.

Esta investigación, también permitió analizar los indicadores que se manejan en este tipo de emprendimiento, proporcionando un conocimiento más profundo de cómo gestionar de una manera más eficiente, lo que permite que incremente la tasa de éxito al enfocarse a los indicadores que permiten que se tenga una visual de cómo va el negocio y así tomar las decisiones necesarias por las personas encargadas.

Recomendaciones

Después de realizada esta investigación, se recomendó que las empresas que hacen parte de las Startups se enfoquen en conseguir alianzas estratégicas, ya que sirven para tener diferentes estrategias de financiación, logrando conseguir inversionistas, lo que generara una mayor posibilidad de que sea una empresa sostenible.

Por otra parte, se recomienda dar a conocer más este modelo de negocio, porque se sabe que es algo nuevo e innovador, pero no es muy conocido en el sector, se debe realizar una mejor estrategia de visualización sobre los beneficios que tiene este servicio no solo en la estabilidad económica de los clientes, sino en la tranquilidad de tener un asesoramiento que permita manejar adecuadamente el dinero, generando una mejor calidad de vida de las personas que realizan el uso del servicio mencionado anteriormente.

También es importante que las empresas que están empezando investiguen los factores de éxito y los riesgos que tienen al emprender un modelo de negocio como las Startups, aunque sabemos que tienen una alta probabilidad de éxito, también sabemos que mantenerse estables en el tiempo, es más difícil, ya que deben implementar estrategias de innovación, tecnología, entre otras, para lograr la sostenibilidad y las ganancias que tienen como meta, por esta razón es importante que conozcan las experiencias buenas y malas que han tenido las empresas que se mantienen activas actualmente, sabemos que el conocimiento es poder y si no lo tenemos puede ser un factor de riesgo para el fracaso de cualquier emprendimiento.

Referencias

- Alarcón, D. et al. (2019). *La innovación en Colombia, ¿Una tendencia de crecimiento?*, Resumen analítico de la investigación. Corporación universitaria UNITEC. Disponible en: <https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/1295/la%20innovacion%20en%20colombia%20una%20tendencia%20en%20crecimiento.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Alén, G. (junio 2021). Plan de negocio de un startup tecnológico. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Pontificia Comillas].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47065/tfg-%20alen%20iglesias%2c%20guillermo.pdf?sequence=1&isallowed=y>.
- Asociación colombiana de emprendedores (2017). Asociación colombiana de emprendedores y los retos de las startups.
- Barón, J., & forero, L. (2022). *Análisis de las Fintechs y su aporte a la inclusión financiera en Colombia*. Revista estrategia organizacional / UNAD /.
<https://doi.org/10.22490/25392786.6118>
- Bayona, J. & forero, L (2022). Análisis de las Fintechs y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8543957>
- BBVA. (2022, 20 septiembre). ¿Qué es una ‘startup’? BBVA noticias.
<https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>
- Confecámaras (2016). Informe Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Carreón, J. (2014). Emprendedurismo migrante y comerciante.
<https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/15/emprendimiento.html>
- datos de calculadora de muestras. (2019). Asesoría economía & marketing.
https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Cuya, M. (2020). La disrupción de las startups Fintech en el mundo financiero. [Tesis doctoral o de maestría, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión].

https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70687/la_disrupci%C3%B3n_de_las_startups_fintech_en_el_mundo_financiero.pdf?sequence=1.

Daes, J & Ortega, D. (2017). Factores externos necesarios para el éxito de las start-ups en Colombia. [Tesis de Pregrado, Colegio de estudios superiores de Administración- CESA]. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1791/ADM2017-734.pdf?sequence=9&isAllowed=y>.

Dávila, C & León, M & Vela, J & Vidal, M. (septiembre 2021). Factores Claves de Éxito de Startups: Caso StartUp Perú. [Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20678/factores%20claves%20de%20%C3%89xito%20de%20startups%20caso%20startup%20per%C3%BA-davila.pdf?sequence=1&isallowed=y#:~:text=los%20factores%20que%20se%20presentaron,pertenecientes%20al%20grupo%20de%20metodol%C3%B3gicos>.

Decreto 1732 de 2021 [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo]. Por el cual se reglamenta el artículo 5 de la Ley 2069 de 2020, en relación con los mecanismos exploratorios de regulación para modelos de negocio innovadores en industrias reguladas y los ambientes especiales de vigilancia y control sandbox regulatorio, y se adiciona el Capítulo 19 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015. 16 de diciembre de 2021.

Escobar, A. (2022, julio 11). *Growth rate: qué es y cómo calcularlo* -. Blog de marketing. <https://www.genwords.com/blog/growth-rate>

Fernández, H. (2022, 11 marzo). ¿Qué es una startup?, definición, características, ventajas, . . .

Economía tic. <https://economytic.com/que-es-una-startup/>

Hernández, R (ed.). (2014). Metodología de la investigación: vol. 6.ª edición (6.ª edición).

Mcgraw-Hill Education.

Lanzamiento del informe revisión de la política de transformación productiva de Colombia:

aviso a los medios de comunicación - OECD. (s. f.).

<https://www.oecd.org/colombia/revision-politica-transformacion-productiva-colombia-lanzamiento.htm>

Ley 2069 de 2020 [El Congreso de Colombia]. Por medio del cual se impulsa el

emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020.

Marty, O (2002). Trabajar en las startups, invertir y divertirse en empresas innovadoras.

Revista de las ciencias sociales. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15309505>

Martínez, A & Rodríguez, B. (2020). Percepción de los Jóvenes sobre las Startups en Bogotá.

[Tesis de Pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales].

<https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/3702/martinez.pdf?sequence=1&isallowed=y>.

Ortiz, J (2023, 20 enero). Qué es la rotación de clientes y cómo calcularla.

<https://blog.hubspot.es/service/rotacion-de-clientes>

Revista C-Level. (s. f.). Datos del Colombia Tech Report 2022-2023

<https://revistaclevel.com/datos-del-colombia-tech-report-2022-2023-informaron-que-las-startups-en-colombia-han-crecido-19>. <https://revistaclevel.com/datos-del-colombia-tech-report-2022-2023-informaron-que-las-startups-en-colombia-han-crecido-19>

Pérez, C. (2019). Retos y oportunidades del emprendimiento apalancado en tecnología digital.

Fedesarrollo.org.co.

https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3815/repor_agosto_2019_p%c3%a9rez.pdf?sequence=1&isallowed=y

Robles, P & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. Nebrija, N°18, pp.

<https://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html>

Olivares, E. (2019, 21 enero). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?

https://www.academia.edu/25353045/emprendimiento_e_innovaci%c3%93n_en_colombia_qu%c3%89_nos_est%c3%81_haciendo_falta

Sánchez, C. (2018, 31 octubre). El significado de ser un emprendedor digital. César Sánchez.

<https://www.cesarsanchez.com.co/post/el-significado-de-ser-un-emprendedor-digital>

Usuarios activos. (2022, 22 septiembre). startupeable.

<https://startupeable.com/glosario/usuarios-activos/>

Vesga, R. (2016). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?, universidad de los Andes.

<https://web.unillanos.edu.co/docus/emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Anexo 1- Estructura de preguntas

Entrevista semiestructurada factores de éxito de las startups financieras en Colombia.

ALEJANDRA PÉREZ

COLEGIO DE ESTUDIO SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

Objetivo

Conseguir información sobre los factores de éxito de las startups financieras en Colombia, enfocada principalmente en los indicadores, innovación y las buenas prácticas.

Temas: (1) Indicadores, (2) Innovación, (3) dificultades, (4) Factores

Categorías:

(1) Indicadores, las preguntas pretenden recabar información sobre cómo se mide el éxito de los emprendimientos de las Startups en el sector financiero (11,12)

(2) Innovación, las preguntas pretenden recabar información sobre cómo influye la innovación en el crecimiento de los emprendimientos (6,7)

(3) Dificultades, La pregunta pretende dar a conocer los obstáculos que han tenido los emprendimientos en Colombia (2,3)

(4) Factores, Las preguntas busca analizar y conocer las buenas prácticas que han tenido las empresas de Startups. (1,4,5,8,9,10)

Anexo 2- Entrevista Semiestructurada

Información general de la empresa

Nombre de la empresa _____

Año de creación _____

Localización empresa (Ciudad y Departamento _____)

1. ¿En este tiempo has podido desarrollar redes de contacto que te han ayudado a avanzar con tu emprendimiento o te permitirá hacer crecer más tu emprendimiento?

Si No

2. ¿Requeriste de alguna alianza para empezar tu emprendimiento?

Si No

3. ¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.

4. ¿Cuál cree que son los obstáculos más relevantes o que influyen más para que no se sostenga en el tiempo una Startup?

Falta de financiamiento

Falta de visión de las altas gerencias

Falta de procesos de Innovación

5. ¿Cuál cree que son las buenas prácticas más relevantes o que influyen más para el éxito de las startups?

6. ¿Te consideras una persona innovadora?

Si No

7. ¿Cómo has usado la innovación para mejorar la oferta financiera de tus clientes?

8. ¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?

Difícil

Poco difícil

Muy fácil

9. ¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?

Fácil

Difícil

10. ¿Has tenido que cambiar tu idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno actual?

Si No

11. ¿Cuál de estas métricas es el más importante para tener una visualización del estado real de la empresa?

Tasa de rotación de clientes

Usuarios activos diarios y mensuales

Tasa de crecimiento de ingresos

Tasa de activación

Burn Rate

12. ¿Maneja algún otro KPIS que permita ver el estado real de la empresa?

Si No

Anexo 3- Entrevista ADVANCE

Información general de la empresa

Nombre de la empresa ADVANCE- Adelanta Tú Pago

Año de creación 2020

Localización empresa (Ciudad y Departamento)Bogotá- Col

Persona Entrevistada: JOAO LEITE – CEO Y FUNDADOR

1. ¿En este tiempo has podido desarrollar redes de contacto que te han ayudado a avanzar con tu emprendimiento o te permitirá hacer crecer más tu emprendimiento?

Si No

Con el tiempo se desarrollan relaciones. GANA GANA

2. ¿Requeriste de alguna alianza para empezar tu emprendimiento?

Si No

No fue necesario para empezar.

3. ¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.

Las que valen la pena no son sencillas

4. ¿Cuál cree que son los obstáculos más relevantes o que influyen más para que no se sostenga en el tiempo una Startups?

Falta de financiamiento

Falta de visión de las altas gerencias

Falta de procesos de Innovación.

Capacidad de ejecución. Funding. Producto innovador.

5. ¿Cuál cree que son las buenas prácticas más relevantes o que influyen más para el éxito de las startups? Cultura flexible, trabajo de equipo, capacidad de ejecución.

6. ¿Te consideras una persona innovadora?

Si No

7. ¿Cómo has usado la innovación para mejorar la salud financiera de tus clientes?

8. ¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?

Difícil – Lo más difícil

Poco difícil

Muy fácil

9. ¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?

Fácil

Difícil

10. ¿Has tenido que cambiar tu idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno actual?

Si No. Más productos .Ampliar portafolio.

11. ¿Cuál de estas métricas es la más importantes para tener una visualización del estado real de la empresa?

Tasa de rotación de clientes

Usuarios activos diarios y mensuales x

Tasa de crecimiento de ingresos

Tasa de activación

Burn Rate

Unity Economics. +

12. ¿Maneja algún otro KPIS que permita ver el estado real de la empresa?

Si Nox

Usuarios/Transacciones.

Factores Económicos del mercado – Regulatorios, .

3.Capacidad de ejecución. Error- Aprender.

Anexo 4- Entrevista RAPPIPAY

AÑO DE CREACIÓN: 2019

Persona Entrevistada : ALEJANDRO ANGARIA SANTANDER.
RAPPY PAY COLOMBIA.

Transcript

Actualmente llevo en rappi casi 3 años, llevo 2 año y 8 meses.

. Y si efectivamente, personalmente a lo que trata, pues el desarrollo personal y profesional. Siento que he tenido redes y contactos dentro de la empresa, esto básicamente radica sobretodo en que rappi es una empresa muy nueva y al ser una empresa muy nueva tiene muy pocos procesos estandarizados ya, pues una empresa multinacional que tiene muchos años no sólo en un país sino en El Mundo, tiene un proceso estandarizado que Generalmente no se cambia, no? Mes a mes año a año, simplemente la persona que llegue, pues réplica. Pero rappi tiene un plus. Estas startups no tienen nada parametrizado. Obviamente hay cosas que quedan fijas, pero son muy abiertas a la propuesta del empleado. Sea, pues para algo competitivo para algo de desarrollo, para algo de manejo... Entonces personalmente siento que rappi. Deja que uno crezca y en las áreas que uno quiera, o sea tú puedes ingresar, por ejemplo, a finanzas puedes ingresar a marketing, pero si tienes las capacidades y tienes los contactos y te vas a mostrar si propones y sobre todo eres proactivo. Tienes campo para lo que sea, entonces por eso a nivel personal siento que uno crea redes , crea redes con otras áreas, crea redes con otros equipos, crea redes con jefes de los jefes, es un trabajo que es muy variado y como tal no te pone un límite de pensar ni de proponer. el límite lo pones tú y la. La parte creativa la pones tú.

Audio file

[AUDIO-2023-04-17-13-59-46 \(1\).m4a](#)

Transcript

Y en cuanto a redes para hacer crecer más la empresa, también siento que es algo que de rappi se evidencia muy fácil. Pongo un ejemplo, recientemente finalizamos una alianza que teníamos con davivienda. Básicamente porque teníamos una alianza desde rappipay, porque pues éramos una empresa que no teníamos las licencias bancarias, es un proceso complicado. Es un proceso que toma tiempo y después de estos años conseguimos las licencias bancarias antes respaldábamos nuestra cuenta de ahorros con davivienda. Por lo tanto, sencillamente teníamos la opción de tener contacto directo con davivienda, hacer crecer más la empresa, tener más iniciativas a la vez, tener vínculos con gente que esto crea conexiones tanto a nivel laboral personal como de la empresa también, pues obviamente rappi tiene una cantidad de alianzas internas, alianzas, por ejemplo de lo que hablo desde rappipay con otras marcas, ofertas, descuentos, alianzas que, por ejemplo, si es desde la parte de marketing y alianzas comerciales. Puedes crear muchas alianzas en cuanto a nivel ciudad en cuanto a nivel país y por tanto, siento que las redes que se pueden crear con con rappipay, que en últimas el Banco de rappi es una vaina, pues que obviamente abarca territorio país. Y, como bien saben rappi también (rappipay) ya tiene en México, tienen Perú, tiene en Chile, tienen Brasil, o sea, la la cantidad de cosas que se pueden hacer localmente, internacionalmente, internamente para mí son exponenciales.

Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-46 (2).m4a

Transcript

Puntualmente si se requieren alianzas, es vital, por ejemplo, estoy hablando desde lo que conozco como rappipay, una fintech y demás.

Porque básicamente. Es muy común en esta época que mucha gente quiera prestar dinero y ser una financiera. Al final de todo actuar como financiera es posible de que tú te rijas con todos los estatutos, por ejemplo de usura o demás. Y ciertas condiciones tienen un contrato, pero rappipay quiere más que ser una fintech. Quiere que sea una prestadora de dinero que es lo que hace con su rappicard y es también volverse un Banco oficial. Para dar inicio a esto si o si es necesario, de momento, tener una alianza que en este caso fue con davivienda.

Como tal davivienda, lo que permitía era que, para los que tenían rappipay o han tenido rappipay o daviplata, lo que tu recargas en rappipay se refleja en daviplata básicamente porque rappipay no tenía las licencias necesarias, que es un proceso larguísimo de muchos documentos, evidencias, procesos de demostrar que se hacen las cosas bien, no, pero antes, pues obviamente se requiere este tipo de alianza para poder ir dando forma a una estructura de captación de dinero que traduce con la cuenta débito.

La cuenta débito es respaldada con davivienda por si te pagaban por daviplata, se recargaba en daviplata y rappipay, entonces sin esta alianza, la cual finalizó hace un par de meses, realmente rappipay, no hubiese podido hacer lo que lo que está haciendo.

está formación como un Banco formal y puntualmente ya estructurado.

Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-46 (3).m4a

Transcript

Y puedo decir que fácil no es, obviamente tiene un nivel de dificultad y estas alianzas como tal son necesarias si o si para que la empresa crezca, o sea, sin las alianzas comerciales y las alianzas bancarias. Rappi pay no podría aspirar a nada. Eso sí, pues hay un nivel fundamental, es el nivel de. La grandeza de la alianza, por ejemplo, yo te puedo dar, es muy leve de lo que es davivienda y rappipay, obviamente ya davivienda sea capaz de prestar o de cierto punto si permitir que con su licencia, podamos trabajar como una entidad financiera, digámoslo así ahora de lado a la tarjeta de crédito, lo que es la Rappi Card también es muy importante el inicio de las alianzas, no, o sea, creo que todas las tarjetas del mundo se centran en poder tener alianzas económicas y al final de todo, estas alianzas económicas tienen que dar un gana y gana o sea, tú puedes proponerle a un restaurante que pague con tu tarjeta. Y que tengas no sé 20% de descuento, pero tú como tarjeta de crédito o si como tarjeta de crédito sí, digámoslo así. ¿Cuál es el gana gana? Porque el establecimiento a tener descuento que va a ganar ellos, que vamos a ganar nosotros quién va a perder o porque no se va a perder, sino que en cierto punto vamos a aumentar. No sé transaccionalidad, aquí es donde se tiene que mapear y estas alianzas como te digo eh son un gana gana y más que todo al que tú le propones, no, no vas a hacer que pierda realmente, obviamente tiene que asumir una parte como pérdidas, pero realmente es meterle a rappi y como tal pues ustedes saben que rappi no es una empresa que esté dejando ganancias. No todos los años tienen pérdidas, pero también abarca y abarca y abarca a más mercados rondas de inversión como tal, entonces, pues. Es algo que que es vital como te digo, y sin estas alianzas de crecimiento que no son fáciles, porque tienes que establecer los parámetros puntuales de de de gana gana como te digo. ¿Pero pues son para mí lo fundamental en una tarjeta de crédito en un Banco y una entidad financiera.

Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-46 (4).m4a

Transcript

Bueno, el obstáculo más importante o más importantes en este caso para que hipotéticamente no se sostenga rappipay Colombia en este momento. Eh, sí, yo creo que hay muchos que. Técnicamente pueden atacar, pero no necesariamente es que hoy en día esten. Primero, para mí es el tema de financiamiento, claramente esto tiene socios de inversión, gigantes locales, muy poco más que todo es inversión extranjera. Pero pues si tú tienes una empresa, la cual tiene muchas dificultades país tiene muchas limitaciones a nivel país que te ponen obstáculos claramente esta atracción de inversión va a ser muy poca, no? No, no me gusta tocar como temas actuales políticos, pero reformas, el trabajo y demás que al final pongan a una empresa o a un país en un panorama de mucha incertidumbre, pues básicamente no creo que vaya a tener muchos inversionistas, no? Y eso sí, sería un peldaño muy importante o muy vital pues en rappicolombia en rappi Pay colombia. La parte de financiamiento. Las visiones de alta gerencia Yo siento que también es importante, pero en este momento se está abarcando muy bien, es decir, la gente que está ahorita como head de rappi pay y como head de márketing y head de costumer experience toda esa gente personalmente está muy bien calificada de lo que he tratado con ellos. Obviamente, influiría, pues una una parte si no tuvieran visión o una alta gerencia importante. Pero ahorita veo de más peso y más incertidumbre una parte de financiamiento. ¿Igual que la innovación no? Si tú con la innovación no tienes mes a mes nuevas propuestas, nuevos beneficios, nuevas cosas, no se promociones, aniversarios, rappipay, cosas que hagan que el usuario y el cliente, tránse más con tu tarjeta, o sea como. Digámoslo así el Banco que le da más beneficios YY le quita menos y le quita más cosas como cuotas de manejo y demás osea todo esto abarca. Una cantidad de parámetros y lineamientos que al final de todo son las que pues afectarían más en una empresa, no? Sobre todo, hago mucho énfasis en la parte de financiamiento, como bien he dicho y la innovación, la innovación, siento que es vital si te quedas con un equipo poco innovador o que tenga visión y que al final lo pueda concretar da lo mismo no sea vas a tener resultados o resueltados Mediocres

Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-46 (4).m4a

Transcript

Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-47 1.m4a

Transcript

Bueno personalmente las buenas prácticas son las más relevantes. En este caso. Bueno, en cuestión de tener éxito de las empresas digitales.

Bueno, creo que son 3. La primera para mí puntualmente. Es que la aplicación sea amigable ósea sea amigable con el usuario, que sea amigable con el cliente, no sea difícil de utilizar, sea intuitiva, entonces esta es la parte que la gente deteca que se tiene que visualizar, visualizar y actualizar cada vez más para que sea mucho más intuitivo y fácil. Si una aplicación no es fácil visualmente de usar, pues creo que podemos estar emigrando a otras.

En primer lugar. Audio file

AUDIO-2023-04-17-13-59-47 (1).m4a

Transcript

El segundo siento que también es importante y se enfatiza mucho en el servicio al cliente que

tenga esa empresa, no como sabemos que normalmente estas empresas tipo rappiday eo o bancos modernos tipo nubank , no tienen instalaciones físicas más que todo virtual, el servicio al cliente de ser excelente básicamente porque si tú no tienes una sucursal a la vuelta de tu casa, como tienes con Bancolombia, como tienes con toda la banca nacional, vas a necesitar todo el apoyo y que sea concreto y rápido vía chat, vía web vía correo.

Audio file

[AUDIO-2023-04-17-13-59-47 \(2\).m4a](#)

Transcript

Audio file

[AUDIO-2023-04-17-13-59-47 \(3\).m4a](#)

Transcript

Bueno, puntualmente en un cargo previo que tuve en rappi y tenía un contacto un poco más cercano, con todo lo que es UX o customer Experience era un peldaño de mis funciones y a la par o al mismo tiempo tenía un equipo que iba debajo mío, que también estaba pues a cargo de ciertos parámetros y directrices que ayudaban. ¿Eh, cómo creo yo que puntualmente se ha usado la innovación para mejorar como la salud financiera? Básicamente, porque con mi experiencia que tuve en ese momento y con el equipo que tenía detrás, podía crear, por ejemplo, estrategias para la hora de tener el contacto de algún cliente, dar tips de lo que pues podemos llamarlo tips financieros OO demás. Para poder editar, por ejemplo, que un usuario viva endeudado normalmente, lo que yo he evidenciado en Colombia y lo creo que la banca en general es que la gente en Colombia no tiene un conocimiento financiero que sea el conocimiento financiero, la educación financiera de la gente en Colombia es lastimosamente perverso, o sea, de verdad que el hecho de usar una tarjeta de crédito de los mitos que hay detrás de una tarjeta de crédito. Es lo que realmente endeuda a la gente. Un Banco, por eso personalmente siempre tiene el gana y gana del usuario que sabe y el que no sabe ,pero si arriesgo, entonces tips financieros, el contacto, tener una cartera bien organizada y tener un contacto constante, contacto con ellos, eso es lo que siento que yo personalmente voy a entregar a clientes que tuve en el pasado y puede entregarle ese conocimiento. A chicos que estaban pues a mi cargo. Y que pues realmente tenían como las herramientas que ellos sabían que era muy buenos para poder replicarlo, no, la idea siempre replicar las buenas prácticas y personalmente así es que he apoyado como llamémoslo así en en la parte de innovación para mejorar la salud financiera.

Audio file

[AUDIO-2023-04-17-13-59-48.m4a](#)

Transcript

Actualmente no, no se ha tenido que hacer algún cambio puntual en cuanto a la idea de negocio por situación de mercado o entorno actual. Eso sí, es posible porque la situación país, la situación de muchas cosas lo podría ameritar. Este tema de las reformas laborales, aunque siempre se habla mucho de que golpearía a rappi delivery en paralelo es un peldaño importante para apalancarse financieramente con rappiday, entonces, pues. No hay algún cambio ahorita que que haya sido vital o algo el cambio más cercano que te puedo comentar es que logramos desligarnos de lo que es vivienda, que era este socio estratégico. Y a futuro pues sí podría pasar, pero pues y se ha contemplado, claro está. Pero no hay nada estructurado.

Audio file

[AUDIO-2023-04-17-13-59-48 \(1\).m4a](#)

Transcript

Bueno, métricas importantes para tener visualización del estado real de la empresa yo creo que hay muchas. Pero importantes podría decirte que en cuanto a rappipay. Es la cantidad de usuarios que transan al mes. Aquí tendríamos que hacer también un análisis paralelo con los usuarios que activamos cada mes cada año. Y paralelo a esto también ver cuántos de pronto recurren a una transacción y demás, cuántos tienen una recurrencia periódica o casi diaria. Así pues, vamos a ver si realmente puedes activar 10000 tarjetas al mes al año. No se estoy hablando de números inventados.

Los números que tienen como activo, pero si tienes una tarjeta activa pero que no se mueve, pues aquí tienes que entrar a ver estrategias, no en mensajes push, mandar promociones, quitar o mejorar beneficios.

Entonces yo creo que la tasa de usuarios activos, diarios y mensuales es vital. Y compararla con la de contratos creados o sea hacer esa comparación que es importante. Ingresos también es vital, o sea, si tú te das cuenta o si los ingresos que estamos teniendo el más normal de una tarjeta de crédito es el ingreso por interés corriente. Si empieza a disminuir se tiene que ver qué está pasando. Hay otro ingreso que es el ingreso por clientes en mora, intereses moratorios y demás. Este también aumenta, pero es algo que, pues si tienes un portafolio, un momento del año, todos los usuarios quieren ser cumplidos, pues no es un ingreso con los que debes contar, se cuenta más que todo con los intereses corrientes, que son las compras que están a cuotas o diferentes parcialidades. Esas para mí son muy importantes.

yo me centraría en esos dos como tal para saber que estamos haciendo las cosas bien y que paralelo a que estamos haciendo las cosas bien, está ingresando dinero a la empresa, o sea, también cuando los ingresos empiezan a disminuir hay que tomar acciones, decir sí o sí, reducir beneficios. Te pongo un ejemplo: Un beneficio que era dar más cash back, entonces, por ejemplo, dábamos cashback por tantas transacciones o tanto cashback del 10% y hay que reducirlo al 5 o dejábamos pagar antes gratis con tarjetas de débito pero ahora hay una comisión del 1% o 2%, entonces son cosas que te muestran cuáles son realmente las estrategias importantes a la hora de ver el estado real de la empresa. hay que tomar si o si estrategias.

Anexo 5- Entrevista EPAYCO

Nombre de la empresa __ePayco

Año de creación __2013__

Localización empresa (Ciudad y Departamento) __Medellin - Antioquia

Entrevistada : Karen Valbuena – CEO

13. ¿En este tiempo se ha podido desarrollar redes de contacto que ayuden a avanzar con la empresa o que permitan hacerla crecer más?

Si X No

ePayco fue incubada por Ruta N y por Wayra Open Futute de Telefónica, lo cual permitió no solamente capacitar a todo el equipo inicial, sino acceder a redes de contactos empresariales, que ayudar con el posicionamiento de la compañía

14. ¿se requirió de alguna alianza para empezar?

Si X No

Alianza como tal no, pero sí de inversión, como grupo Bolivar y Wayra

15. ¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante la empresa? Cuéntanos tu experiencia.

Ha sido difícil, ya que en los inicios solamente había al menos unas 50 pasarelas de pago, en el momento hay más de 100, por lo cual desde el inicio ePayco se preocupó por crear un programa de aliados que apoyara al equipo comercial, para poder llegar a segmentos o negocios en los cuales ePayco no hubiera podido entrar sin ayuda de un aliado, las comisiones y beneficios que se brindan a los afiliados al programa ayudan a la consecución de nuevos negocios y la llegada a nuevos segmentos.

16. ¿Cuál crees que son los obstáculos más relevantes o que influyen más para que no se sostenga en el tiempo? Cuéntanos tu experiencia

- Falta de financiamiento
- Falta de visión de las altas gerencias
- Falta de procesos de Innovación por parte de las redes de bajo valor y los bancos
- Impuestos gubernamentales que desestimulan en uso de tarjetas de crédito y débito

- Altas comisiones en bancos adquirentes
- Falta de apertura al open finance
- Falta de comunicación y cooperación entre entidades para poder hacer frente al fraude
- Altibajos de monedas como el dólar, ya que algunos de los servicios que usan las pasarelas de pago, son pagados en dólares
- Competencia en algunos casos desleal de grandes bancos que tienen músculo financiero

17. ¿Cuál crees que son las buenas prácticas más relevantes o que influyen más para el éxito de las empresas digitales?

- Uso de APIs y tecnología que automatiza los procesos y hace que se comuniquen mejor los ecosistemas
- Contar con el equipo necesario, donde lo que importa es lo que sabes, no como te ves, ni de qué universidad eres egresado
- Capacitación y actualización constante en nuevas tecnologías
- Market fit y pronto MVPs

18. ¿Te consideras una persona innovadora?

Si No

19. ¿Cómo se ha usado la innovación para mejorar la salud financiera de los clientes de la empresa?

Por medio de innovación abierta, realizando alianzas con empresas con las cuales se puedan trasladar beneficios a nuestros clientes, como por ejemplo alianza con rapicredit para ofrecer microcréditos desde el checkout (BNPL) Buy Now Pay Later.

20. ¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?

Difícil

Poco difícil

Muy fácil

21. ¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?

Facil

Dificil

22. ¿se ha tenido que cambiar la idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno actual?

Si No

La idea de negocio como tal no, pero si la manera en la que se opera

23. ¿Cuál de estas métricas es la más importantes para tener una visualización del estado real de la empresa?

Tasa de rotación de clientes

Usuarios activos diarios y mensuales

Tasa de crecimiento de ingresos

Tasa de activación

Usabilidad / Transaccionalidad

Burn Rate

24. ¿Maneja algún otro KPIS que permita ver el estado real de la empresa?

Si No . Cual? Ticket promedio

Anexo 6- Entrevista AVANZO

Nombre de la empresa AVANZO

Año de creación 2021

Localización empresa (Ciudad y Departamento Bogotá

1. ¿En este tiempo has podido desarrollar redes de contacto que te han ayudado a avanzar con tu emprendimiento o te permitirá hacer crecer más tu emprendimiento?

Si No

2. ¿Requeriste de alguna alianza para empezar tu emprendimiento?

Si No

3. ¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.

4. ¿Cuál cree que son los obstáculos más relevantes o que influyen más para que no se sostenga en el tiempo una Startup?

Falta de financiamiento

Falta de visión de las altas gerencias

Falta de procesos de Innovación

5. ¿Cuál cree que son las buenas prácticas más relevantes o que influyen más para el éxito de las startups?

6. ¿Te consideras una persona innovadora?

Si No

7. ¿Cómo has usado la innovación para mejorar la oferta financiera de tus clientes?

8. ¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?

Difícil

Poco difícil

Muy fácil

9. ¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?

Fácil

Difícil

10. ¿Has tenido que cambiar tu idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno actual?

Si No

11. ¿Cuál de estas métricas es el más importante para tener una visualización del estado real de la empresa?

Tasa de rotación de clientes

Usuarios activos diarios y mensuales

Tasa de crecimiento de ingresos

Tasa de activación

Burn Rate

12. ¿Maneja algún otro KPIS que permita ver el estado real de la empresa?

Si No

Anexo 7- Entrevista TREINTA

Nombre de la empresa TREINTA

Año de creación 2022

Localización empresa (Ciudad y Departamento) Bogotá

¿En este tiempo has podido desarrollar redes de contacto que te han ayudado a avanzar con tu emprendimiento o te permitirá hacer crecer más tu emprendimiento?

Si No

1. ¿Requeriste de alguna alianza para empezar tu emprendimiento?

Si No

2. ¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.

3. ¿Cuál cree que son los obstáculos más relevantes o que influyen más para que no se sostenga en el tiempo una Startup?

Falta de financiamiento

Falta de visión de las altas gerencias

Falta de procesos de Innovación

4. ¿Cuál cree que son las buenas prácticas más relevantes o que influyen más para el éxito de las startups?

5. ¿Te consideras una persona innovadora?

Si No

6. ¿Cómo has usado la innovación para mejorar la oferta financiera de tus clientes?

7. ¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?

Difícil

Poco difícil

Muy fácil

8. ¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?

Fácil

Difícil

9. ¿Has tenido que cambiar tu idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno actual?

Si No

10. ¿Cuál de estas métricas es el más importante para tener una visualización del estado real de la empresa?

Tasa de rotación de clientes

Usuarios activos diarios y mensuales

Tasa de crecimiento de ingresos

Tasa de activación

Burn Rate

11. ¿Maneja algún otro KPIS que permita ver el estado real de la empresa?

Si No