

**Plan de negocio para la creación de una empresa intermediaria en pagos online para pequeños y medianos comercios (pasarela de pagos) – to pay**

**Yeferson Hernandez  
cédula 1.022.946.048**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económicas y de Negocios (ECACEN).**

**Programa de Administración de Empresas  
Bogota D.C.  
2019**

**Plan de negocio para la creación de una empresa intermediaria en pagos online para  
pequeños y medianos comercios (pasarela de pagos) – to pay**

**Yeferson Hernandez  
cédula 1.022.946.048**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director  
Diego Fernando Pacheco**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económicas y de Negocios (ECACEN).  
Programa de Administración de Empresas  
Bogota D.C.  
2019**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **Dedicatoria**

A María Soley Hernández Vargas, por quien tengo eterno amor, profundo respeto e infinita admiración. Quien me guio en mi vida. Gracias por sus fascinantes consejos y apoyo incondicional. Sin ella no sería la persona que soy hoy y por ella quien ha sido mi madre y consejera encontré mi vocación.

## **Agradecimientos**

A mi Esposa, hijo y madre por su apoyo incondicional en momentos difíciles, por sus buenos consejos, colaboración y por ser un motivo para culminar este trabajo y carrera.

Al Director de Proyecto, Diego Fernando Pacheco, por sus indicaciones, consejos y seguimiento en la construcción del presente trabajo de grado, infinitas gracias por ser parte de este proceso y por sus grandes consejos.

A la universidad y sus diferentes tutores, por ser parte de este proceso y brindar la facilidad a los estudiantes de realizar sus carreras por medio virtual. Apoyándolos en su desarrollo profesional y personal.

## Contenido

1. Introducción .....	19
2. Abstract .....	20
3. Naturaleza de la Idea de Negocio .....	21
Origen o Fuente de la Idea de Negocio.....	21
Descripción de Productos y/o Servicios .....	21
Problema que Resuelve.....	22
Carritos de Compra .....	22
Link de Cobros.....	23
Suscripciones y Recurrencias .....	23
Ventas Telefónicas.....	24
Desarrollo Web .....	24
Seguridad Transaccional y Actividades Prohibidas.....	24
Modelo Canvas .....	27
System Mapping .....	29
Justificación y Antecedentes.....	30
Necesidades Insatisfechas .....	32
Objetivos del Plan de Negocio.....	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.....	32
Objetivos del Negocio.....	33
Objetivo General.....	33
Objetivo Específicos .....	33
Objetivos Empresariales .....	33
Corto Plazo (1 año).....	33
Mediano Plazo (5 años) .....	33
Largo Plazo (9 años) .....	34
Información de la Empresa .....	34
Nombre .....	34
Tamaño .....	34
Ubicación .....	34

Ventajas Competitivas del Servicio .....	35
Equipo de Trabajo .....	35
4. Análisis del Entorno.....	36
Análisis PESTEL .....	36
Políticos.....	36
Económicos.....	37
Socioculturales.....	38
Tecnológicos.....	39
Ecológicos.....	39
Legales .....	40
5. Análisis del Sector .....	40
Descripción del Sector .....	40
Comportamiento del Sector .....	41
Metodología de Análisis de los Competidores .....	43
Análisis de la Competencia.....	43
Que servicios Ofrece.....	43
Cuáles son las Estrategias de Ventas .....	47
Volumen de Ventas.....	49
Precios.....	50
Porcentaje de Participación de los competidores en el Mercado.....	51
Análisis de Oportunidades y Amenazas .....	52
Conclusiones sobre la viabilidad del sector .....	53
Tendencias del Sector .....	53
Proyección del Negocio en los Próximos 10 Años.....	54
6. Estudio Piloto de Mercado.....	54
Análisis y estudio de mercado .....	54
Clientes Potenciales .....	55
Segmentación del Mercado Objetivo.....	58
Tiendas Virtuales .....	58
Call Center .....	58
Débito Automático.....	59
Descripción del Perfil de los Consumidores y Usuarios.....	59

Cliente Activo .....	59
Cliente Pasivo .....	60
Tamaño del Mercado .....	60
Cálculo de la Demanda Potencial .....	61
Diseño de las Herramientas de Investigación .....	62
Selección y Calculo de Muestra.....	63
Resultado Encuesta .....	64
Ficha Técnica de las Herramientas Usadas Para la Investigación .....	70
Oportunidades y Riesgos del Mercado .....	70
Oportunidades .....	70
Riesgos.....	71
Validación de la Idea del Negocio (Producto Mínimo Viable) .....	72
7. Estrategia y Plan de Introducción al Mercado .....	74
Lienzo de la Propuesta de Valor .....	74
Objetivos mercadológicos.....	75
Objetivos a Corto Plazo (Primeros 6 meses) .....	75
Objetivos a Mediano Plazo (2 años) .....	75
Estrategias de Mercadeo .....	75
Mezcla de Mercadeo Proyectada en los Próximos 5 años .....	78
Producto .....	78
Precio .....	79
Plaza.....	79
Promoción.....	80
8. Aspectos Técnicos .....	81
Objetivos de Producción.....	81
Infraestructura e Instalaciones .....	81
Plan de producción.....	83
Proceso de Fabricación .....	83
Equipo y Personal .....	83
Capacidad de Producción.....	84
Proveedores.....	84
Diagrama de Procesos del Desarrollo del Servicio.....	85

Recursos Tecnológicos .....	86
Políticas de Aseguramiento de la Calidad .....	86
Procesos de Investigación y Desarrollo .....	87
Identificación de Requerimientos .....	89
Proceso de Selección de Proveedores .....	89
Documentos .....	90
Mano de Obra Requerida .....	90
Gerente General .....	90
Jefe de Desarrollo .....	90
Asistente.....	91
Comercial.....	91
Operativo.....	91
9. Aspectos Organizacionales y Legales.....	91
Misión .....	91
Visión.....	92
Análisis CAME.....	92
Corregir las Debilidades del Negocio.....	92
Afrontar las Amenazas del Entorno.....	92
Mantener las Fortalezas .....	92
Explotar las Oportunidades en el Mercado.....	93
Matriz de Análisis CAME .....	93
Estructura Organizacional.....	94
Nómina Mensual.....	94
Aspectos Legales .....	96
Aspectos de Contratación .....	98
Organismos de Apoyo.....	99
Fondo Emprender.....	99
Bancoldex .....	99
Opinno.....	100
Apps.co .....	100
Innpulsa.....	100
Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico – País del Conocimiento.....	100

Creame .....	100
Colciencias .....	101
10. Aspectos Financieros .....	101
Objetivos Financieros .....	101
Que queremos Lograr .....	101
Como Lograrlo.....	101
Cuando .....	102
Política de Manejo Contable y Financiero.....	102
Presupuesto Económico .....	103
Presupuesto de Ventas .....	103
Presupuestos de Costos y Gastos .....	104
Presupuesto de Inversión .....	105
Estados Financieros .....	106
Estado de Resultados .....	106
Flujo de Caja.....	107
Balance General .....	108
Indicadores Financieros .....	109
Indicador de Liquidez .....	109
Indicadores de Eficiencia.....	109
Indicador de Rentabilidad.....	110
Evaluación Financiera.....	110
VAN y TIR .....	110
11. Enfoque Hacia la Sostenibilidad.....	111
Dimensión Social .....	111
Dimensión Ambiental .....	112
Dimensión Económica .....	112
12. Conclusiones .....	113
13. Referencias Bibliográficas .....	115

## Lista de Cuadros

Tabla 1 - Modelo Canvas .....	27
Tabla 2 - Volumen de ventas por pasarelas .....	50
Tabla 3 - Tarifas por pasarela de pagos .....	51
Tabla 4 - Mariz DOFA.....	52
Tabla 5 - Valor Promedio por Operación y Actividad.....	66
Tabla 6 - Instrumentos para la investigación .....	70
Tabla 7 - Oportunidades del mercado.....	70
Tabla 8 - Riesgos del mercado.....	71
Tabla 9 - Identificación de Requerimientos de Compra .....	89
Tabla 10 - Comparación FODA y CAME .....	92
Tabla 11 - Matriz de análisis CAME .....	93

## Lista de Figuras

Ilustración 1 – Carrito de compra .....	22
Ilustración 2 . Módulo de inicio de sesión .....	23
Ilustración 3 - Formulario de Afiliación y Auditoria a Establecimientos Comerciales.....	25
Ilustración 4 - System Mapping Carritos de Compra .....	29
Ilustración 5 - System Mapping cobros .....	30
Ilustración 6 - Servicios PayU .....	44
Ilustración 7 - Servicios Epayco .....	44
Ilustración 8 - Servicios Mercado Pago .....	45
Ilustración 9 - Servicios Tu Pago.....	46
Ilustración 10 - Servicios Tu Compra.....	46
Ilustración 11 - Publicidad PayU .....	47
Ilustración 12 - Publicidad por Adwords .....	48
Ilustración 13 - Principales pasarelas en buscadores .....	48
Ilustración 14 – Participación en el mercado por pasarela .....	49
Ilustración 15 - Transacciones por monto (pasarelas) .....	50
Ilustración 16 - identificación del mercado y las características de los potenciales clientes.....	63
Ilustración 17 - Formulario de pagos Call center.....	73
Ilustración 18 - Lienzo Propuesta de Valor .....	74
Ilustración 19 - Logo To Pay .....	76
Ilustración 20 - Vista previa publicidad Google Ads.....	77
Ilustración 21 - Mapa de Procesos To Pay.....	77
Ilustración 22 - Producto, Plaza, Precio y Promoción .....	78
Ilustración 23 - Ubicación To Pay S.A.S.....	82
Ilustración 24 - Distribución planta To Pay .....	82
Ilustración 25 - Diagrama de Procesos, Servicios .....	85
Ilustración 26 - Muestra de código QR.....	87
Ilustración 27 - Diagrama Plan de Compras .....	88
Ilustración 28 - Estructura Organizacional .....	94
Ilustración 29 - Liquidación de Nomina .....	95
Ilustración 30 - Presupuesto de Ventas .....	103

Ilustración 31 - Costos y Gastos de Comercialización .....	104
Ilustración 32 - Presupuesto de Inversión.....	105
Ilustración 33 - Estado de Resultados.....	106
Ilustración 34 - Flujo de Caja.....	107
Ilustración 35 - Balance General.....	108
Ilustración 36 – Análisis VPN y TIR.....	111

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Comportamiento de transacciones por internet .....	31
Gráfico 2 - Movimiento del mercado electrónico.....	41
Gráfico 3 - Dispositivos usados para compras.....	42
Gráfico 4 - Crecimiento de pasarelas de pago en Colombia.....	42
Gráfico 5 - Tasa Global de Desempleo.....	37
Gráfico 6 - Resultado Encuesta, Pregunta 1 .....	56
Gráfico 7 - Resultado Encuesta, Pregunta 2 .....	57
Gráfico 8 - Respuesta Encuesta, Pregunta 3 .....	57
Gráfico 9 - Empresas Afiliadas a más de una Pasarela de Pagos .....	62
Gráfico 10 - Clasificación de Empresas.....	64
Gráfico 11 - Número de Operaciones por Actividad .....	65
Gráfico 12 - Valor Promedio por Operación .....	66
Gráfico 13 - Donde Conoció Sobre To Pay .....	67
Gráfico 14 - Ubicación Geográfica de los Comercios .....	68
Gráfico 15 - Nivel de Contracargos .....	68
Gráfico 16 - Ha Trabajado con Otras Pasarelas de Pago .....	69

## Glosario

**Pasarela de Pagos:** Es un servicio que se implementa en las tiendas electrónicas, para facilitar a los clientes el pago (Mateos, 2016), desde allí se facilitan desarrollos para recibir transacciones por medio de internet, aplicaciones móviles o tele mercadeo.

**Tarjetahabiente:** Es el nombre que recibe el usuario y/o propietario de una tarjeta débito o crédito.

**Venta No Presente:** Se denomina venta no presente a las transacciones que se realizan cuando el tarjetahabiente no hace uso físico de su tarjeta (insertar el chip o cursar la banda magnética) en un dispositivo como datafonos, mini datáfono o billetera virtual.

**Encriptación de Datos:** es el proceso mediante el cual cierta información o texto sin formato es cifrado de forma que el resultado sea ilegible a menos que se conozcan los datos necesarios para su interpretación. Es una medida de seguridad utilizada para que al momento de almacenar o transmitir información sensible ésta no pueda ser obtenida con facilidad por terceros (Gretel, 2007).

**Código Único de Venta No Presente:** El código único es un número que identifica a cada comercio ante las franquicias para el desarrollo y control de las operaciones con tarjetas.

**Incocrédito:** Es una asociación para la Investigación, Información y Control creada en 1972 con el objetivo de desarrollar actividades para el control de riesgos, la prevención de fraude y ejecución de acciones de orden correctivo a nivel del sector financiero, real y productivo del país (Incocrédito, 2019), además de esto, es la entidad que se encarga de la asignación del código único para cada establecimiento en Colombia.

**Crédibanco y Redeban Multicolor:** Son redes de pago de bajo valor a cargo de las operaciones y seguimiento a las transacciones realizadas en Colombia con las diferentes franquicias (Visa, Amex, Diners, MasterCard), adicional a esto son las empresas proveedoras de datafonos físicos y virtuales para las empresas o negocios en Colombia.

**Contracargo:** Se trata de un débito que la entidad financiera hace al comercio sobre una transacción que ya había sido pagada, regularmente se dan por reclamos de los tarjetahabientes u operaciones irregulares.

**Banco Adquirente:** Es la entidad financiera en donde se abonan los pagos recibidos por el comercio en función a su actividad comercial.

**Banco Emisor:** Es la entidad financiera que emite la tarjeta crédito o débito hacia el tarjetahabiente

**Pagos Recurrentes:** Son los descuentos aplicados a las tarjetas de crédito o débito de manera automática por la afiliación a empresas de suscripción como gimnasios, revistas, entre otras.

**Link de Cobros:** Es una herramienta que permite a las empresas crear una URL direccionada a una plataforma de pagos con un valor determinado a cancelar por parte del cliente.

**Pruebas de Vulnerabilidad:** Son validaciones que se realizan en las empresas con el fin de identificar posibles brechas de seguridad por donde se pueda sustraer información sensible de las empresas o tarjetas.

## **Acrónimo**

**SSL:** Transport Layer Security (Protocolo seguro de transferencia de hipertexto).

**PCI DSS:** Payment Card Industry Security Standards Council (Estándar de seguridad de datos para la industria de tarjetas de pago).

**RUES:** Registro único Empresarial y Social.

**DOFA:** Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**CAME:** Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

**DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

**NIT:** Número de Identificación Tributario

**VAN o VPN:** Valor Presente Neto

**TIR:** Tasa de Interés de Retorno

**RBM:** Redeban Multicolor

**TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación

**VNP:** Venta No Presente

## **Resumen**

Las pasarelas de Pago en Colombia no cuentan con un reconocimiento alto frente a empresas de la misma actividad provenientes de otros países, regularmente los establecimientos o empresas que necesitan una solución de pagos electrónicos desconocen el funcionamiento de una pasarela de pagos y solo hasta el momento en que se ven en la necesidad de buscar un intermediario para sus transacciones conocen este término.

La actividad principal de las pasarelas en pago en Colombia es suministrar servicios de recaudo y seguridad transaccional a empresas o negocios que no cuentan un sistema robusto de aseguramiento de la información, entre algunos de los servicios más destacados de las pasarelas de pagos encontramos las reglas de monitoreo, módulos antifraude y encriptación de datos.

En el presente trabajo se muestran los análisis realizados en torno a la creación de una pasarela de pagos, en donde se muestra la factibilidad de inversión con impacto positivo después de analizar los aspectos generales y específicos del proyecto.

## 1. Introducción

En Colombia existen varias pasarelas de pago encargadas del recaudo y seguridad transaccional de diferentes comercios, sin embargo, son muy pocas las reconocidas y entre estas un porcentaje muy bajo cuenta con un portafolio amplio de servicios de pago para empresas de diferentes sectores económicos como: tiendas online, call center, suscripciones o aplicaciones telefónicas. Por lo anterior se ve la necesidad de la creación de una pasarela de pagos que permita dar a conocer a los diferentes clientes, alternativas de soluciones virtuales de recaudo de manera fácil y segura.

El presente proyecto propone realizar la construcción de una pasarela de pagos la cual tendrá el nombre de *TO PAY S.A.S.* y prestará servicios innovadores de recaudo y pagos a pequeños y grandes comercios que desconocen la existencia de este tipo de empresas y cuentan con la necesidad de una solución de cobros virtuales para sus clientes.

Basados en la experiencia y conocimiento del negocio que se tiene luego de haber laborado en Incocrédito por más de 3 años y la cantidad de empresas solicitantes a nivel nacional de códigos únicos de venta no presente a las cuales se les ha negado la afiliación por desconocimiento de algunas medidas de seguridad, se cuentan con una noción general de demanda del servicio que se pretende ofrecer en la creación de una Pasarela de pagos. Así mismo se conoce sobre el desconocimiento que tienen estas organizaciones no afiliadas sobre el funcionamiento de empresas intermediarias en el procesamiento de pagos y seguridad transaccional, por lo cual en la construcción de la empresa antes indicada se hará un énfasis especial en el reconocimiento y funcionamiento de la pasarela por medio de publicidad paga emitida por redes sociales, Google AdWords y otros.

## 2. Abstract

In Colombia, payments processors do not have a high percentage of recognition in relation to commercial branches or companies of different fields that require a non-face-to-face collection method on virtual scenarios in comparison with platforms from other countries that get the first places as intermediary organizations in payments.

On the other hand, during the creation of this document it was observed that a large percentage of Colombian companies including small companies, do not know the term *payment processors*, hence they do not know the services they offer, although the names of some of them such as PayU, Mercado Pago and Epayco are well recognized.

The main activity of a payment processor is to provide a transactional security service (card data encryption and monitoring of irregular operations) and an intermediation in the sales consolidation or collections for branches or companies that request it, regularly because they do not know the existence of *non-present sales codes*, used by financial institutions and networks to grant permission to collect online or because these organizations do not have the necessary security measures to assign a code of this kind and they are in need of a payment intermediary.

Finally, in this document it is found information related to the operation, standards, laws, development, implementation, finances and other factors involved in the creation of a payment processor, in addition to the feasibility of project investment after general and specific factors analyzed.

### **3. Naturaleza de la Idea de Negocio**

#### **Origen o Fuente de la Idea de Negocio**

La idea inicial de crear una pasarela de pagos surge luego de analizar los movimientos operacionales con los que cuenta una empresa de este sector, evidenciando una facturación mensual de grandes volúmenes transaccionales y económicos, adicional a esta el hecho de haber trabajado en el sector y conocer de primera mano los requisitos y obligaciones que debe cumplir la pasarela de pagos para poder afiliarse a Incocrédito<sup>1</sup> y a las redes de pago de bajo valor como Redeban Multicolor y Crédibanco, suministran la experiencia básica para iniciar con el proyecto.

Una de las principales razones por la que se generó la idea de negocio fue al conocer la cantidad de establecimientos a la que le es negada la afiliación y obtención del código único de venta no presente, evidenciando desconocimiento por parte de estos comercios en la existencia de empresas intermediarias que prestan el servicio de recaudo y seguridad transaccional. Muchas veces estos establecimientos optan por seguir comercializando sus productos por el medio tradicional (venta presente – datáfonos), basados en lo complejo de los requisitos solicitados y las irregularidades detectadas durante la visita de control.

#### **Descripción de Productos y/o Servicios**

To Pay prestará principalmente servicios de pasarela de pagos, en donde su función será la intermediación en el recaudo y pagos de servicios y productos de sus empresas clientes, sin embargo, es de tener presente que en algunos de los casos esto debe ir acompañado de una serie de desarrollos tecnológicos que permiten la integración de los sistemas entre la empresa cliente y la pasarela, estos desarrollos serán asumidos por ToPay siempre y cuando se pacte un costo de afiliación a la pasarela.

---

<sup>1</sup> Incocrédito: Es una asociación para la Investigación, Información, Control de riesgos, la prevención de fraude y ejecución de acciones de orden correctivo a nivel del sector financiero.

## Problema que Resuelve

Lo que pretende *To Pay* es atacar la necesidad de aquellas organizaciones que por cuestiones de desconocimiento y/o desarrollo enfocado a la seguridad no tienen acceso a recibir operaciones por medios electrónicos.

Dentro de los servicios que se ofrecerán una vez inicie el funcionamiento de la empresa se tienen:

### Carritos de Compra

Por medio de una integración a la página web del establecimiento, este contará con un sistema completo de gestión de productos y servicios, en donde podrá conocer en línea las compras que se realicen en su sitio web e información de pagos (declinaciones, aprobaciones y en verificación) y envíos, como se visualiza en la siguiente ilustración.

*Ilustración 1 – Carrito de compra*

	Precio	Cant.	Total
 <p>POLLERA VERDE SKU: 0004 Talla: M Color: green <a href="#">Eliminar</a></p>	<del>\$59,000.00</del> \$38,350.00	1	\$38,350.00
<a href="#">Ingresar código promocional</a>	Subtotal		\$38,350.00
<a href="#">Agregar una nota</a>	Envío		GRATIS
	<a href="#">Amazonas</a>		

*Fuente: (Mi Sanvictorino, 2019)*

En este caso el cliente debe contar con sitio de alojamiento web y una tienda online que le ofrezca la empresa proveedora del desarrollo. La principal función del carrito de compras es

permitir que los usuarios que visitan la tienda en línea pongan en su cesta los productos o servicios que desean adquirir y cuando ya estén todos, pueden pasar a pagar por medio de un botón de pagos, el cual irá integrado a nuestra pasarela por medio de un redireccionamiento.

### **Link de Cobros**

El Link de cobros se utiliza principalmente por empresa que no cuentan con página web, sin embargo por su actividad económica realizan ventas por medio de redes sociales o tienen clientes que no pueden acercarse al punto de venta para realizar el pago del producto o servicio, en este caso ToPay ofrecerá dentro de su página web un módulo de inicio de sesión (*ver ilustración 2*) en donde la empresa cliente ingresará con usuario y contraseña asignada, una vez al interior del módulo antes mencionado se podrá generar un link ingresando únicamente los datos del valor a cobrar y concepto, este link podrá ser compartido por medio de WhatsApp, Messenger, Email, mensaje de texto u otros relacionados.

*Ilustración 2 . Módulo de inicio de sesión*



*Fuente: (To Pay, 2019)*

### **Suscripciones y Recurrencias**

Este servicio es enfocado a establecimientos comerciales cuya actividad está enfocada a la inscripción de clientes por medio de suscripciones, en donde se vean en la necesidad de generar un descuento periódico (mensual, trimestral, semestral, anual) de la tarjeta del comprador, este

servicio es ofrecido pensando en establecimientos como gimnasios, imprentas, fundaciones, entre otros.

Por medio de un desarrollo previamente elaborado por ToPay se hace la instalación del software a los equipos de cómputo de cada establecimiento en donde cada funcionario ingresa la información sensible del plástico y esta viaja de manera encriptada a los servidores de la pasarela, los cuales cuentan con certificación PCI DSS<sup>2</sup>. Una vez la información se encuentra dentro de los servidores se programa para que de manera periódica se genere un cargue al tarjetahabiente relacionado al pago convenido con la empresa cliente.

### **Ventas Telefónicas**

Este servicio va dirigido a los comercios cuya actividad principal está dirigida a las ventas por medio telefónico, entre estos comercios se tienen, agencias de viaje, empresas de call center y teatros, entre otros.

Para que los establecimientos puedan recibir pagos por medio telefónico ToPay asigna a cada establecimiento un datafono virtual en donde el comercio ingresa con usuario y contraseña, una vez al interior de la herramienta el funcionario del establecimiento ingresa los datos básicos del cliente, datos de la venta e información sensible de la tarjeta para que débito quede cargado de manera inmediata al comprador.

### **Desarrollo Web**

ToPay también ofrecerá servicios de desarrollo web para aquellos establecimientos que no cuenten con página web, de esta manera podrá integrar de manera más fácil los iconos de carritos de compras o botones de pago que establecimiento necesite.

### **Seguridad Transaccional y Actividades Prohibidas**

Dentro de la responsabilidad como pasarela de pagos se debe garantizar que los comercios afiliados cuenten con medidas mínimas de seguridad y credibilidad, por lo cual ToPay antes de afiliarse a un establecimiento deberá realizar una visita de inspección en donde verificara la

---

<sup>2</sup> PCI DSS: Es un sistema referencial de exigencias de seguridad orientado a garantizar la confidencialidad de los datos de tarjetas

existencia del comercio, validará los documentos legales y de constitución, y verificará normas básicas de seguridad como antivirus en equipos, cámaras de seguridad, análisis de vulnerabilidades, entre otros.

*Ilustración 3 - Formulario de Afiliación y Auditoria a Establecimientos Comerciales*

The image shows two forms from TOPAY. The left form is titled 'FORMULARIO DE AFILIACIÓN' and contains sections for:
 

- 1. DATOS DEL COMERCIO:** RAZÓN SOCIAL, IDENTIFICACIÓN, DIRECCIÓN, ACTIVIDAD PRINCIPAL, PÁGINA WEB, TIPO DE OFICINA.
- 2. DATOS REPRESENTANTE LEGAL:** NOMBRE COMPLETO, IDENTIFICACIÓN, DIRECCIÓN DOMICILIO, NIVEL DE ESTUDIO, TÉCNICO, PROFESIONAL.
- 3. INFORMACIÓN FINANCIERA:** NÚMERO DE CUENTA PARA ABOGADOS, ENTIDAD FINANCIERA, TIPO DE CUENTA, AHOORROS, CORRIENTE.
- 4. PRODUCTO SOLICITADO:** NOMBRE DEL PRODUCTO, LINK DE PAGO, COBROS RECURRENTES, TERMINAL VIRTUAL, MONTO MÁXIMO POR TRANSACCIÓN (COP), MONTO MÁXIMO POR TRANSACCIÓN (COP), PROMEDIO MENSUAL.
- 5. COSTOS Y TARIFFAS:** COSTO DE AFILIACIÓN, COMISIÓN TARJETA CRÉDITO, COSTO TRANSFERENCIA BANCARIA, COSTO RENOVACIÓN ANUAL, PORCENTAJE DE GARANTÍA, COSTO REVERSIÓN TRANSACCIÓN.
- 6. CONTROL DE CUMPLIMIENTOS:** CAMARA Y COMERCIO, REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO, CONTRATOS SOPORTE, CÉDULA REPRESENTANTE, RECIBO PÚBLICO REPRESENTANTE, CERTIFICACIÓN BANCARIA, PORTAFOLIO DE SERVICIOS, CERTIFICACIONES PERSONALES, CERTIFICACIONES FINANCIERAS.
- 7. ADMINISTRADOR PLATAFORMA DE PAGOS:** NOMBRE COMPLETO, IDENTIFICACIÓN, DIRECCIÓN DOMICILIO, NIVEL DE ESTUDIO, TÉCNICO, PROFESIONAL.
- 8. DEUDOR SOLIDARIO:** NOMBRE COMPLETO, IDENTIFICACIÓN, DIRECCIÓN DOMICILIO, NIVEL DE ESTUDIO, TÉCNICO, PROFESIONAL.

 The right form is titled 'FORMATO DE VISITA Y AUDITORIA' and contains:
 

- 1. DATOS BÁSICOS:** FECHA DE VISITA, NOMBRE DE LA EMPRESA, DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, NIT, FECHA DE AFILIACIÓN, TELÉFONO EMPRESA, N° DEL CONTRATO, E-MAIL.
- 2. CONTROL:** A checklist with columns 'SI', 'PARCIAL', 'NO', 'N/A' for various items like 'SISTEMA DE GRABACIÓN DE LLAMADAS CONTROLADO POR INTERNET', 'SISTEMA DE MONITOREO POR CÁMARAS DE SEGURIDAD EN ÁREAS SENSIBLES', etc.
- 3. PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS:** A section for listing products and services.
- 4. FALLAS DETECTADAS:** A section for reporting detected issues.
- 5. RECOMENDACIONES:** A section for providing recommendations.

 Both forms have signature lines for 'COMERCIO' and 'AUDITOR' at the bottom.

*Fuente: Elaboración Propia*

La imagen anterior, muestra los documentos utilizados para la afiliación del establecimiento a la pasarela de pagos y la lista de chequeo que se utiliza en las visitas de auditoria a estos comercios.

Además de lo antes mencionado todos los comercios firmaran contratos de afiliación en donde se obligan a no vender, promover o comercializar cualquier otra actividad diferente a la inscrita ante ToPay o que atente contra la moral, la ley o las buenas costumbres como:

- Productos de tabaco
- Productos de drogas alucinógenas

- Drogas de prescripción, sustancias controladas, drogas desaprobadadas
- Armas de fuego o munición, escopetas de aire comprimido o productos de guerra.
- Fuegos artificiales, dispositivos o fuentes de este tipo.
- Materiales peligrosos, combustibles o corrosivos.
- Animales vivos
- Lecturas psíquicas
- Productos de adivinos, esoterismo o magia
- Anuncios por email y/o material de spam
- Sitios que promueven el odio, racismo o la persecución religiosa.

Adicional a los puntos anteriores, todo comercio para la afiliación deberá firmar un pagare en blanco que protegerá a la pasarela en caso situaciones irregulares, como contracargos<sup>3</sup>, fraudes o desafiliación forzosa del establecimiento. Este pagare va acompañado de la firma y huella tanto del representante legal del establecimiento afiliado como de un deudor solidario que será el responsable de reconocer cualquier actividad que se adelante en contra dl establecimiento por los puntos antes mencionados y que corresponda a la falta de atención de la empresa afiliada o su representante.

Finalmente, estos documentos serán salvaguardados en las instalaciones de To Pay, para su respectiva custodia y archivado.

---

<sup>3</sup> Contracargo: Se trata de un débito que la entidad financiera hace al comercio sobre una transacción que ya había sido pagada

## Modelo Canvas

Tabla 1 - Modelo Canvas

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con los Clientes</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
<p>- Los principales socios para el desarrollo de la operación serán los medios publicitarios, pues por intermedios de estos se dará la consecución de los clientes.</p> <p>- En cuanto a los proveedores claves, se tienen a; Incocrédito, Redeban, Crédibanco y las entidades financieras quienes en conjunto son los encargados de asignación y control del código único de venta no presente.</p>	<p>- Desarrollo y diseño de plataformas de pago de manera innovadora.</p> <p>- Desarrollos tecnológicos de fácil acceso.</p> <p>- Validaciones de seguridad con mayor agilidad, lo que permite un desembolso del dinero de manera más pronta.</p> <p>- Atención personalizada a clientes directos.</p> <p>- Dentro de las actividades principales o claves que realizan nuestros socios se encuentran; el monitoreo transaccional, seguridad operacional, validación de fraude o engaño comercial, asignación y bloqueos de los códigos únicos asignados.</p>	<p>- Menor costo por transacción frente a otras pasarelas de pago.</p> <p>- Aparte de ofrecer servicios de pasarela se ofrece la creación de una página web e integración a esta por medio de carritos de compra, servicios que no ofrece ninguna otra pasarela.</p> <p>- Innovación en soluciones tecnológicas de recaudo de ventas para pequeños empresarios, empezando por desarrollos relacionados a pagos de boletería.</p> <p>- Atención personalizada a clientes directos, obteniendo mayor información del requerimiento.</p>	<p>- Se dedicará un tiempo estimado a cada empresa o persona solicitante para dar una solución a la medida. Este servicio estará a cargo de un ejecutivo comercial quien será el responsable directo de la atención al cliente y la transmisión de la información hacia el departamento de tecnología</p> <p>- Servicios de comunicación como: página web con un segmento exclusivo para quejas y reclamos, un correo de servicio al cliente y un número exclusivo para novedades.</p>	<p>- Empresas de cualquier actividad económica lícita que vendan sus productos o servicios dentro del territorio nacional.</p> <p>- Pequeños emprendedores que desean vender por internet y no cuentan con una página para publicar sus productos o servicios.</p> <p>- Vendedores informales u ocasionales de productos o servicios por redes sociales u otro medio tecnológico.</p> <p>- Personas que necesiten soluciones de recaudo o cobro sin necesidad de desarrollos tecnológicos, páginas web o botones de pago.</p>
	<p><u>Recursos Clave</u></p> <p>- Es necesario contar con personal capacitado, tanto en el área comercial como en el departamento de tecnología, pues desde allí se desarrollan</p>		<p><u>Canales</u></p> <p>- Sitio web para enseñar los servicios ofrecidos.</p> <p>- Publicidad digital por medio de redes sociales,</p>	

---

los sistemas de integración a las plataformas de pago que el cliente solicita.

- La publicidad que es necesaria para dar a conocer los servicios ofrecidos.

- Software de programación y desarrollo de plataformas.

- Oficinas para el funcionamiento de la empresa.

- El principal recurso clave es la asignación y permanencia de los códigos únicos de venta no presencial, pues con base en estos que funciona la pasarela de pagos.

#### **Estructura de Costes**

- Desarrollo de aplicaciones para el procesamiento de pagos.
- Arrendamiento y adecuación de espacios físicos.
- Nomina del personal.
- Gastos de logística administrativa y comercial.
- Costos de mercadeo y publicidad.
- Costo y gastos bancarios por la intermediación de pagos electrónicos.

grupos de comerciantes y Google Adwords.

- Grupo de gestión comercial que será el encargado de mostrar a diferentes sectores económicos las ventajas de recibir operaciones por medio de internet.

- Finalmente, la Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con acceso a bases de datos de empresas colombianas a las cuales se les hará envío de correos informativos ofreciendo los diferentes servicios de la pasarela

#### **Vías de Ingreso**

- Costos de afiliación a la pasarela de pagos asumidos por la empresa cliente
- Porcentaje de descuento por intermediación de pagos electrónicos.
- Desarrollo de aplicaciones telefónicas y web.

---

*Fuente: Elaboración propia*

## System Mapping

Ilustración 4 - System Mapping Carritos de Compra

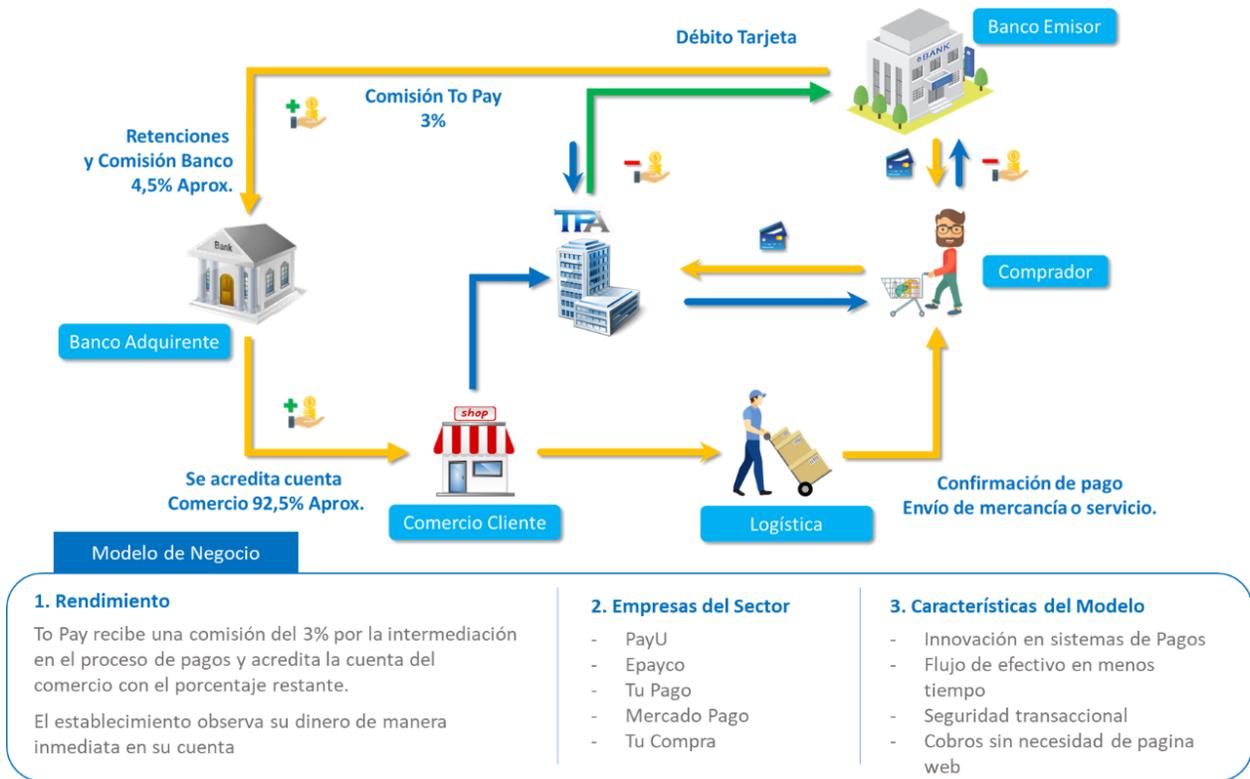


Fuente: Elaboración propia a partir de (Dickson, 2017)

La ilustración anterior permite identificar el proceso relacionado a la elaboración, integración y recaudo de dineros por medio de carritos de compra en sitios web. Allí se observa como punto medio la tienda virtual que interactúa con los sistemas de la pasarela de pagos, el cliente y el banco, permitiendo identificar el estado final de cada transacción.

Por otra parte, se reconoce la interacción y movimientos que existen del dinero plástico (tarjetas crédito y débito), con el banco emisor, el banco adquirente, la pasarela y el comercio, en donde se permite identificar los descuentos porcentuales que se realizan a cada pago efectuado dentro de la plataforma.

Ilustración 5 - System Mapping cobros



Fuente: Elaboración propia a partir de (Dickson, 2017)

En cuanto al mapa de sistema relacionado al proceso de cobros sin página web, se evidencia en la ilustración anterior como eje central a la pasarela de pagos, quien es la encargada de recibir de manera directa la información sensible de las tarjetas de crédito y débito para realizar los descuentos pertinentes a las compras del cliente final o comprador. De la misma manera que el mapa de sistemas relacionado al carrito de compras, aquí la pasarela cuenta con interacción directa con varios actores del proceso: Banco Emisor<sup>4</sup>; Banco Adquirente<sup>5</sup>; Cliente y Comprador.

### Justificación y Antecedentes

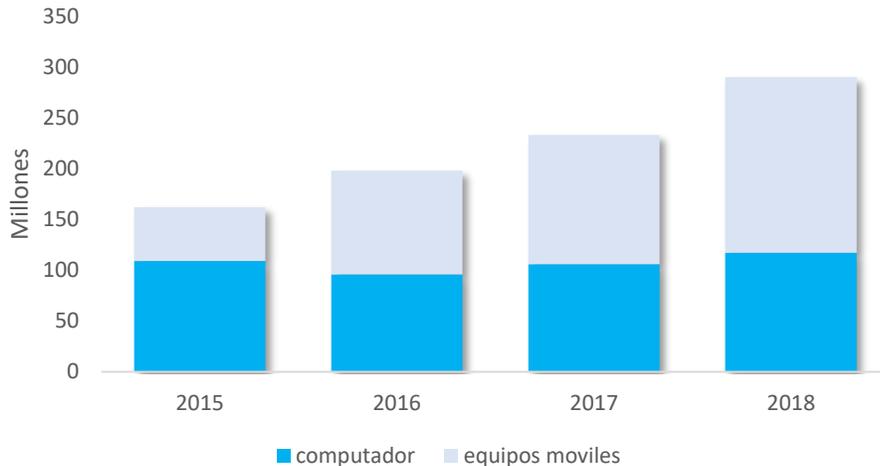
En los últimos tres años el comercio electrónico en Colombia ha incrementado un 64% (Nonsoque, La Republica, 2018), lo que permite indicar que cada vez más colombianos utilizan diferentes métodos de compras y plataformas de pago como; aplicaciones telefónicas, páginas

<sup>4</sup> Banco Emisor: Entidad financiera propietaria de la cuenta de la tarjeta débito o crédito

<sup>5</sup> Banco Adquirente: Entidad financiera en donde ingresan los valores de las compras realizadas con las tarjetas

web y otros sistemas como billeteras virtuales, manillas electrónicas, entre otros. A continuación, se visualiza el comportamiento en cantidad de transacciones realizadas por año por medios de internet.

*Gráfico 1 – Equipo Utilizado Para Transacciones por Internet*



*Fuente: (Nonsoque, La Republica, 2018)*

De la misma manera se visualiza un importante crecimiento en la cantidad de empresas creadas en el país, como por dar un ejemplo la Cámara de Comercio de Bogotá compartió el número de empresas creadas en el 2018 en Bogotá, registrando entre enero y diciembre de 2018 un total de 87.457 nuevas empresas (Sabogal, 2019).

Con la información anterior se evidencia que existe una conexidad entre el incremento de transacciones por internet y la cantidad de empresas nuevas que salen al mercado cada año, añadiendo que Incocrédito recibe alrededor de tres solicitudes de afiliación al día únicamente para Bogotá, de las cuales dos son rechazadas. La mayor parte de las negaciones de afiliación para la obtención de un código único de venta no presente se genera por el desconocimiento que tienen las empresas en cuanto a la seguridad de la información, documentos que la acrediten como sólidamente existente y medidas de seguridad física internas.

Basados en todo lo anterior y teniendo en cuenta la experiencia y conocimiento que se tiene sobre las medidas de seguridad mínimas para la solicitud de un código de venta no presente, se observó en el mercado una oportunidad de inversión, basada en la prestación de servicios de intermediación en las transacciones de los establecimientos que por diferentes

circunstancias no han accedido a un código único. Así mismo, es importante tener en cuenta que varios de los establecimientos creados durante el último año e incluso comercios de mayor antigüedad desconocen el termino pasarelas de pagos e incluso no cuentan con el conocimiento que existen empresas de intermediación en transacciones por canales no presentes, por lo cual la posibilidad de clientes y funcionalidad del proyecto se incrementa.

### **Necesidades Insatisfechas**

Con la propuesta del proyecto de pasarela de pagos se pretende suplir las necesidades de los comercios que no son objeto de asignación de un código único de venta no presente y de la misma manera informar a aquellas empresas que desconocen de la existencia de este tipo de servicios para que de una u otra forma empiecen a generar ingresos por plataformas tecnológicas.

Es importante tener en cuenta que las principales necesidades insatisfechas de los clientes que aún no realizan operaciones por medios electrónicos están sujetas a la falta de información de operaciones de pasarelas de pago, falta de información en cuanto a medidas de seguridad necesarias para la realización de transacciones por internet e infraestructura de seguridad de la información y locativa en sus establecimientos.

### **Objetivos del Plan de Negocio**

#### **Objetivo General**

Elaborar el plan de negocios que permita justificar, evaluar la viabilidad e identificar las diferentes etapas de la implementación y creación de una empresa cuya función radique en la intermediación de pagos electrónicos para Pymes por medio de diferentes canales no presenciales, de esta manera apoyar al pequeño empresario en el crecimiento de su negocio.

#### **Objetivos Específicos**

- Justificar de manera clara los aspectos generales a tener en cuenta en la elaboración del plan de negocios para la creación de una pasarela de pagos.
- Estructurar un plan de negocios que permita definir las etapas necesarias para la implementación de una empresa intermediaria en pagos.
- Dar a conocer la viabilidad de inversión y desarrollo del plan de negocios propuesto.

- Buscar el mejoramiento continuo de los pequeños y medianos comercios en la innovación y actualización de sus sistemas de recaudo de pagos.

## **Objetivos del Negocio**

### **Objetivo General**

Prestar servicios de intermediación de pagos electrónicos para empresas que no cuentan con el permiso por parte de entidades financieras e Incocrédito para recibir transacciones por internet e informar a los comercios que desconocen sobre el funcionamiento de plataformas de pago, las diferentes alternativas de solución.

### **Objetivo Específicos**

- Obtener crecimiento económico por medio de la prestación de servicios de recaudo por medio de internet.
- Informar a los comercios que desconocen de la existencia de pasarelas de pago sobre las alternativas de recaudo que se ofrecen.
- Dar a conocer la empresa por medio de publicidad y llegar a establecimientos que no conocen del funcionamiento de este tipo de organizaciones para su crecimiento.

## **Objetivos Empresariales**

### **Corto Plazo (1 año)**

Tener establecimientos agregados de diferentes sectores económicos en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Santa Marta, además de contar con un certificado PCI que garantice la seguridad de los servidores y procesos de la empresa.

### **Mediano Plazo (5 años)**

Ser una empresa competente frente a organización del mismo sector, reconocidos como competidor fuerte e innovador en diferentes desarrollos tecnológicos de recaudo.

### **Largo Plazo (9 años)**

Tener sólida presencia en los países latinoamericanos de habla hispana como Perú, Venezuela, Ecuador, Argentina, Chile y Bolivia, llevando los servicios de pasarela de pagos a diferentes ciudades contando con clientes en diferentes partes del mundo.

### **Información de la Empresa**

#### **Nombre**

La empresa se constituyó en cámara y comercio en el mes de febrero de 2019 como Sociedad por Acción Simplificada (S.A.S.) con el nombre de To Pay.

#### **Tamaño**

En Colombia las empresas son clasificadas según su tamaño como; microempresa, pequeñas, mediana o grandes empresas (BBVA, 2019). Entonces, teniendo en cuenta que esta organización cuenta menos de 10 trabajadores y que los ingresos son nulos a la fecha, se puede indicar que se trata de una Microempresa, pues actualmente hay 4 personas vinculadas laboralmente con *To Pay*.

#### **Ubicación**

To Pay se encuentra ubicada en la localidad de Santa fe en el centro de la ciudad de Bogotá, Cra 8 No 21 – 403 Ofc 207, funciona en un área aproximada de 30 metros cuadrados con equipo mobiliario acorde a su actividad comercial.

### *Ilustración 6 - Oficina Principal To Pay*



*Fuente: Fotografía tomada por el autor del proyecto*

### **Ventajas Competitivas del Servicio**

To Pay cuenta con varias ventajas competitivas frente a diferentes pasarelas de pago en funcionamiento, entre estas están:

- Cuenta con personal experto en seguridad transaccional, reglas de monitoreo y control de fraude.
- Se atacarán los mercados no tenidos en cuenta por las diferentes pasarelas existentes, como conjuntos y torres residenciales, gimnasios pequeños y organizaciones en crecimiento.
- Los precios del mercado serán los más económicos, frente a organizaciones similares en el mercado.
- Tiempo de desembolso de dinero más cortos frente a los de otras empresas.
- Servidores certificados en PCI lo que garantiza la seguridad de la información y elimina el riesgo de fuga.
- No existen costos de afiliación.

### **Equipo de Trabajo**

En la actualidad To Pay cuenta con tres socios desarrollando labores comerciales, administrativas y de desarrollo al interior de la empresa, enfocados en el levantamiento de

clientes potenciales por medio de redes sociales, internet y correos corporativos (Marketing Digital), adicional a esto se están visitando diferentes zonas de la ciudad para dar a conocer a los negocios la existencia de las pasarelas de pagos, así mismo cuenta con dos operativos encargados de labores asistenciales y de seguimiento.

#### **4. Análisis del Entorno**

##### **Análisis PESTEL**

El análisis de Pestel permite analizar el entorno macroeconómico de la empresa, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, de esta manera se podrán reconocer los factores externos sobre los que no se tiene influencia (Trenza, 2018).

##### **Políticos**

- El año anterior se lanzó la circular externa 008 de 2018, mediante la cual se establecen mecanismos de protección de información de los consumidores financieros al realizar operaciones monetarias utilizando los servicios de las pasarelas de pago (Comunicados de Prensa, 2018). Aunque las pasarelas de pago no son entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, si prestan servicios de aplicación de comercio electrónico, en donde se almacena, procesa y transmite operaciones correspondientes a ventas en línea, conllevando a la empresa a ser acogida por esta circular y obligándose a certificarse en PCI nivel 1, lo que significaría un desembolso de aproximadamente 90 millones de pesos, no obstante, un factor positivo es la contraparte de la norma, pues esta indica que los niveles de certificación varían según la cantidad de transacciones anuales que genere cada comercio.
- La Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación financiera propone una renovación de la regulación que rige las pasarelas, indicando que estas deberían estar vigiladas por las entidades adquirentes (Comunicados de Prensa, 2018).
- En Colombia aún no se ha expedido regulación específica sobre las condiciones de operación de las pasarelas de pagos, no obstante, considerando que a través de este mecanismo, de una parte, se permite a los clientes el pago con sus instrumentos como tarjeta débito, tarjeta crédito, transferencias electrónicas, siendo la puerta de entrada para los pagos y, de otra, se produce intercambio de información del pagador a la red de pagos

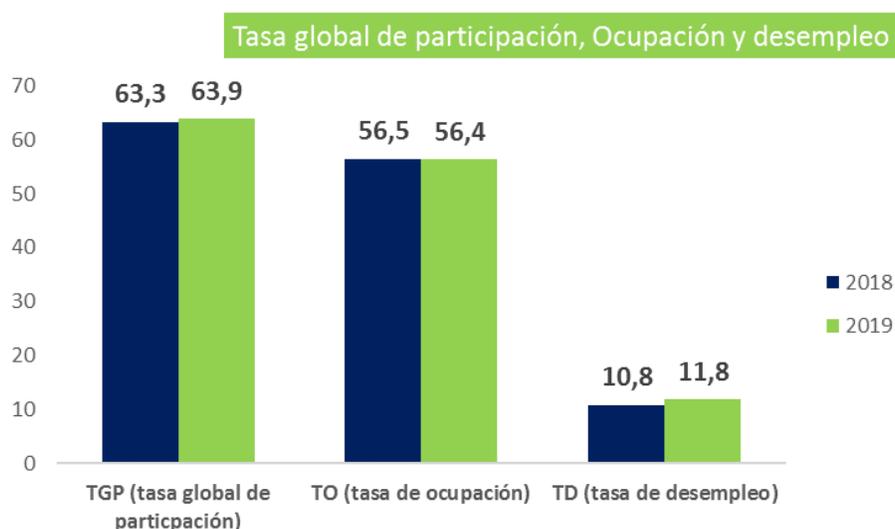
y de nuevo al pagador desde la entidad financiera, la viabilidad de su utilización está sujeta también a las autorizaciones e instrucciones emitidas por el Gobierno Nacional y la Superintendencia Financiera de Colombia en la medida que podría tipificar actividades de captación de recursos del público, así como actividades propias de entidades administradoras de sistemas de pago de bajo valor y, en general, de entidades financieras vigiladas (Banco de la Republica, 2014).

### Económicos

- Basados en el crecimiento del índice del desempleo frente al año anterior que registro el DANE, en donde se reporta un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto al mes de febrero de 2018 (DANE, 2019), impactando esto directamente el rendimiento económico de las empresas, pues el nivel adquisitivo de los colombianos baja al existir menos dinero circulante. Al ser impactado de manera negativa el rendimiento o nivel de ventas las empresas afiliadas a la pasarela, esta también se ve afectada de manera directa, pues los ingresos por transacciones exitosas disminuirían de la misma forma que las ventas de los diferentes comercios.

En la tabla siguiente se puede observar la Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo comparada entre el mes de febrero de 2018 y 2019, evidenciando un crecimiento del 1% en la cantidad de personas sin empleo en el país.

Gráfico 2 – Porcentaje de Tasa Global de Desempleo



Fuente: DANE. (2019)

A demás de los factores antes mencionados se debe tener en cuenta que para inicios del año 2018 el ministro de hacienda, Alberto Carrasquilla, anunció un posible aumento de impuestos para los ciudadanos, mencionando:

En Colombia somos muy distintos al resto del mundo en el frente de la tributación de renta, nosotros obtenemos los recursos del impuesto de renta en un 85% de las arcas de las empresas y en un 15% de las personas naturales. En el resto del mundo la proporción es mucho más equilibrada y en los países más avanzados la proporción es contraria: el 85% de los recursos lo aportan las personas naturales y el 15% las empresas” (Torres, 2018, pág. 1)

Esto también afectaría de manera indudable el nivel adquisitivo de muchos de los ciudadanos, pues representaría una disminución de sus ingresos o redireccionamiento de parte de ellos al pago de impuestos.

### **Socioculturales**

- Al analizar los principales cambios de la sociedad en los últimos tiempos, se identifica un indudable crecimiento del uso de la tecnología, no solo para las telecomunicaciones, industrias u ocio, sino que cada día más y más personas utiliza dispositivos electrónicos para realizar compras, cambiando también la forma y método de ingreso de dinero a las empresas, repercutiendo en el modo de inversión de marketing al mismo tiempo, pues al identificar un cambio cultural de compras de las personas, las organización se ven obligadas a innovar o modificar los métodos de publicidad clásicos, por inversiones de marketing digital, principalmente en redes sociales.
- Según un estudio de Global Digital, elaborado por We Are Social<sup>6</sup> y Hootsuite<sup>7</sup>, indica que en el mundo 4.021 millones de personas utilizan internet, cifra que estima que cerca del 53% de las personas en la tierra se conectan a la red, pues la población mundial está calculada en 7.593 millones de personas aproximadamente (Mendoza, 2018). Esto significa que existen cambios representativos en la forma de social y cultural de la población, pues no es un secreto que años atrás el internet era usado exclusivamente para

---

<sup>6</sup> We Are Social: Agencia de marketing y comunicación Online

<sup>7</sup> Hootsuite: Plataforma de gestión de redes sociales

labores académicas, laborales o de contacto básico como el email. En la actualidad Colombia cuenta con políticas de integración de datos e internet a gran parte del territorio nacional, permitiendo cada vez a más personas tener acceso a este tipo de servicios y en consecuencia a la adquisición de bienes y servicios por estas plataformas.

### **Tecnológicos**

- Una de las principales amenazas de la organización es la innovación tecnológica que se pueda presentar a nivel nacional, pues lo único que separa el funcionamiento de la pasarela de pagos de una empresa del común es la asignación de un código único de ventas no presente, el desarrollo de aplicaciones de monitoreo transaccional y seguridad de información. Si dentro de los avances tecnológicos se establecen herramientas que por su funcionamiento y/o programación son considerablemente seguras y que adicional a esto presentan integración con sistemas de monitoreo, se eliminaría la necesidad de una pasarela de pagos para la intermediación de transacciones virtuales, pues las entidades financieras no verían la necesidad de exigir normas de seguridad o certificados, basados en la existencia de este tipo de tecnología.
- los avances tecnológicos no siempre van de la mano con la seguridad, pues el fraude electrónico se incrementó con las nuevas tecnologías de pago como: datafonos inalámbricos, billeteras virtuales y tiendas online, lo que permite el robo de información personal y financiera de los tarjetahabientes<sup>8</sup>.

### **Ecológicos**

- Teniendo en cuenta la actividad económica de la pasarela de pagos y su funcionamiento, no existe de manera directa una afectación ambiental por parte de la empresa, sin embargo, para evitar inconvenientes ecológicos con las diferentes autoridades, la empresa contará una política ambiental que permita reducir el desperdicio de insumos y conservar el medio ambiente.

---

<sup>8</sup> Tarjetahabiente: Persona u organización titular de una tarjeta crédito o débito

## **Legales**

- El factor legal es uno de los más delicados y por ende uno de los que más se debe tener en cuenta, pues en Colombia las leyes tributarias, organizacionales y corporativas cambian con mucha frecuencia y de la misma manera los impuestos, porcentajes de retenciones, entre otros. Por lo anterior es indispensable estar actualizado en los cambios que se generen a las normativas que tengan afectación directa sobre la pasarela de pagos.
- Dentro de la operatividad de la organización es necesario realizar algunas retenciones a los clientes que son requeridas por el estado y las normas legales, sin embargo, estas empresas no están familiarizadas en su totalidad con las obligaciones tributarias a las que se exponen al realizar operaciones por internet, por lo cual se presentan choques y desafiliaciones al considerarse sobre valorado el servicio, disminuyendo el número de empresas que tranzan por la pasarela.

Dentro de las principales leyes que rigen a las pasarelas de pago se encuentran:

- Ley 1581 de 2012, que habla sobre la protección de datos.
- Adopción de la norma PCI desde junio de 2017. Referente a la seguridad transaccional.
- Ley 1341 de 2009, que habla de las tecnologías de información

## **5. Análisis del Sector**

### **Descripción del Sector**

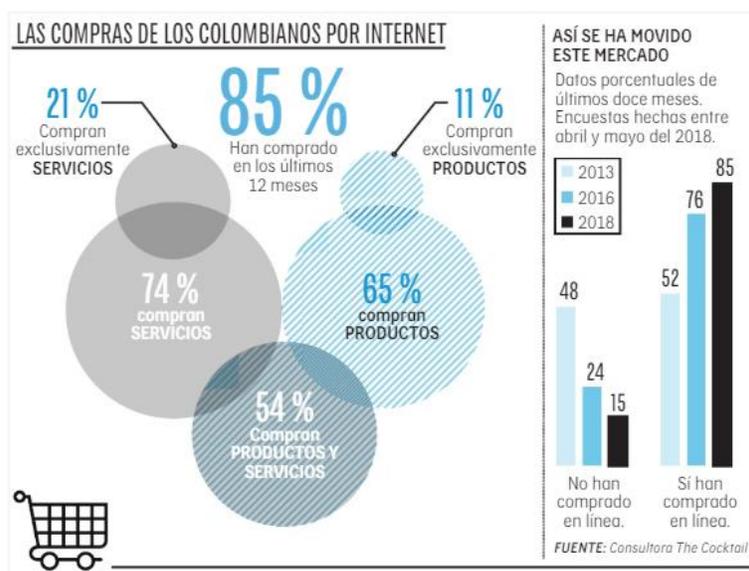
La empresa funciona en el sector de servicios o también llamado terciario, sin embargo, por el tipo de negocio la pasarela afiliará establecimientos comerciales de diferentes actividades mercantiles que necesiten un intermediario para el recaudo de sus ventas en línea o simplemente requieran una página web para su funcionamiento.

Aunque *To Pay* funciona como empresa de prestación de servicios, estos están relacionados al desarrollo tecnológico y recaudo de ventas por internet, sector que ha tenido un crecimiento notorio en los últimos años según lo indica la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Redacción Profesión Líder, 2018).

## Comportamiento del Sector

Según un informe emitido durante el año 2018 por Blacksip<sup>9</sup>, Colombia en los últimos tres años ha tenido un crecimiento del 64% de las ventas realizadas a través de internet (Nonsoque, La Republica, 2018). En este mismo informe se indica que los usuarios que acceden a comercios electrónicos usualmente se encuentran entre los 15 y 34 años, consumiendo principalmente servicios de entretenimiento, turismo y esparcimiento. Así mismo la comercialización de productos como ropa y calzado ha tenido un crecimiento importante 28%, como se evidencia en la gráfica siguiente.

Gráfico 3 - Movimiento del mercado electrónico



Fuente: *Económica y negocios.* (2018)

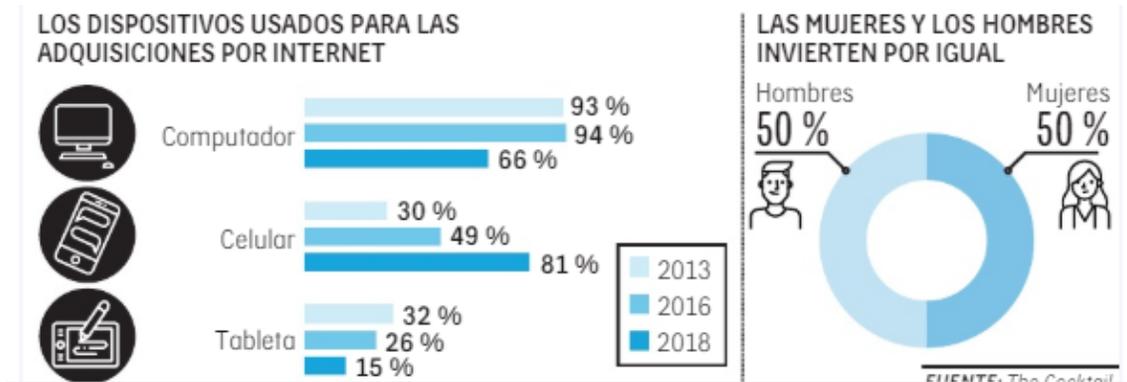
En cuanto al porcentaje de empresas colombianas que ofrecen sus productos a través de internet, se encontró que para finales del año 2018 el 35% de las organizaciones matriculadas en Colombia cuentan con comercios Online<sup>10</sup>, cifra que deja a Colombia como el país con más alto grado de penetración en internet, frente a otros países de la región (Actualicese, 2018). Sin embargo, a pesar de este dato Colombia ocupa el cuarto lugar en el mercado de comercio

<sup>9</sup> Blacksip: Empresa de servicios tecnológicos, estrategias de transformación digital, E-commerce y soluciones de pagos por internet.

<sup>10</sup> Online: En Línea

electrónico de la región, detrás de Brasil, México y Argentina, en donde un aproximado del 70% de los colombianos acceden a tiendas digitales desde su celular (Arias, 2018).

*Gráfico 4 – Dispositivos Más Usados Para Compras Por Internet*

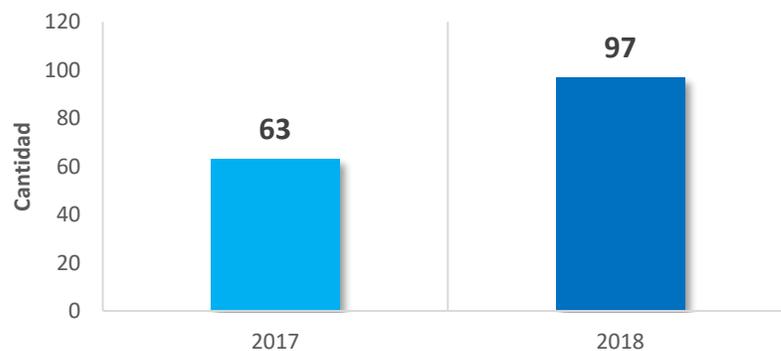


*Fuente: Económica y negocios. (2018)*

Por otra parte, dentro de la información consultada también se evidenció un decrecimiento en el uso del computador como dispositivo usado para la adquisición de bienes y servicios por internet, mientras que los celulares se convirtieron en la principal herramienta para compras electrónicas, como se observa en la gráfica anterior.

Finalmente es importante mencionar información relevante sobre el comportamiento y crecimiento de las pasarelas de pago en Colombia, pues según un informe de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCE), este tipo de plataformas llegó a 97 en el país, a cierre de 2018, lo que representa un crecimiento del 53,9%, frente al año anterior en donde se tenía un reporte de 63 pasarelas de pago (Loaiza, La Republica, 2019). (Ver gráfico 4)

*Gráfico 5 - Crecimiento de pasarelas de pago en Colombia*



*Fuente: Venegas, A. (2019)*

## **Metodología de Análisis de los Competidores**

Para realizar un estudio de mercado es necesario primero conocer a los competidores directos, por lo cual se establecerá una metodología consulta directa de información e indirecta de datos, con el fin de obtener los mayores registros relacionados con:

- Que servicios ofrece
- Cuáles son sus estrategias de venta
- Cuál es su volumen de ventas
- Precios

## **Análisis de la Competencia**

Basados en un estudio de mercado que se realizó por medio de consultas web e información obtenida de diferentes establecimientos que son usuarios actuales de otras pasarelas de pago, a los cuales se les indago sobre precios, tiempos y observaciones de mejora, se pudo realizar un análisis a los principales competidores, los cuales fueron mencionados en el System Mapping, encontrando lo siguiente:

### **Que servicios Ofrece**

PayU Latam ofrece principalmente integración de carritos de compra y links de pago para E-commerce <sup>11</sup>, además de esto un módulo antifraude que permite a los establecimientos comerciales disminuir la posibilidad de transacciones fraudulentas en las ventas Online.

---

<sup>11</sup> E commerce: consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet

## Ilustración 6 - Servicios PayU



Fuente: (PayU, 2019)

Como se muestra en la imagen anterior, dentro de los principales servicios de esta pasarela se tiene los pagos en línea, relacionados a carritos de compra. Recurrencias, servicio enfocado a descuentos periódicos de tarjetas crédito y débito, principalmente para gimnasios o establecimientos por suscripción. Terminal Virtual, producto enfocado a establecimientos de reservas como hoteles o teatros.

Epayco ofrece prácticamente los mismos servicios que PayU Latam, con diferencia de botones de cobro abierto, que pueden ser modificados por los usuarios, en cuanto a su valor y característica, lo que facilita la integración con páginas web creadas por herramientas como Wix o Goddady.

A continuación, se evidencian los principales servicios de recaudo y pago que ofrece Epayco en su página web.

## Ilustración 7 - Servicios Epayco

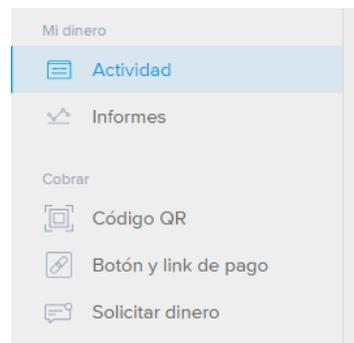


Fuente: (E-Payco, 2019)

Mercado Pago (Mercado Libre) es una de las plataformas más conocidas por los colombianos en cuanto a páginas de compra y venta de artículos y servicios, sin embargo, muy pocos saben que esta funciona como una pasarela de pagos para establecimientos que deseen recaudar dinero o generar cobros por medio de páginas web, correo electrónico o mensajes de texto, WhatsApp y diferentes redes sociales. Aunque esta pasarela no cuenta con los mismos servicios de las antes mencionadas, ofrece soluciones de recaudo sencillas.

Simplemente con ingresar a la cuenta se pueden crear links de pago, botones que pueden ser integrados a páginas web o solicitar dinero por medio de cualquier tecnología de comunicación. Estos servicios regularmente son manuales, pues la empresa cliente es la encargada de ingresar los datos para la creación de botón, link o código QR que hará llegar al cliente final por medio de cualquiera de las posibilidades de comunicación (mensajes de texto, WhatsApp, Correo electrónico, entre otros. A continuación, se pueden evidenciar algunos de los servicios ofrecidos por esta pasarela de pagos.

#### *Ilustración 8 - Servicios Mercado Pago*



*Fuente: (Mercado Pago, 2019)*

Tu Pago es una pasarela enfocada principalmente a la afiliación de establecimientos de ventas telefónicas, ofreciendo soluciones de recaudo por medio de datafonos web, en donde las empresas clientes simplemente ingresan la información que suministraron sus compradores durante las llamadas, en una plataforma aportada por la pasarela.

Dentro de los servicios que esta pasarela ofrece, también se encuentran la asignación y control de datáfonos fijos, pues según se observa Tu Pago trabaja actualmente con un modelo agregador de venta presente, lo que indica que los establecimientos comerciales que deseen

obtener un datafono para la recepción de las ventas, pueden solicitarlos con esta pasarela (ver ilustración 15).

*Ilustración 9 - Servicios Tu Pago*



*Fuente: (Tu Pago, 2019)*

Tu Compra, esta pasarela está enfocada principalmente en ofrecer servicios de recaudo a comercios relacionados a inmobiliarias, colegios y empresas de recaudo masivo, así mismo, cuenta con otros servicios de segundo plano, como cobros por medio de link de pagos o correo electrónico.

*Ilustración 10 - Servicios Tu Compra*



*Fuente: (Tu Compra, 2019)*

En la imagen anterior se evidencian los cuatros principales productos de la pasarela de pagos Tu Compra y el enfoque que tienen sobre empresas del sector inmobiliario y educativo.

## Cuáles son las Estrategias de Ventas

Al validar las estrategias de ventas de las diferentes pasarelas de pago antes mencionadas, se identificó que no existe publicidad paga por medio de Google Adwords, lo que significa que no generan gastos en darse a conocer por medio del buscador, sin embargo, en YouTube existe un sinnúmero de videos publicitarios relacionados a cobros por internet, los cuales son puestos como publicidad en diferentes videos del canal.

*Ilustración 11 - Publicidad PayU*

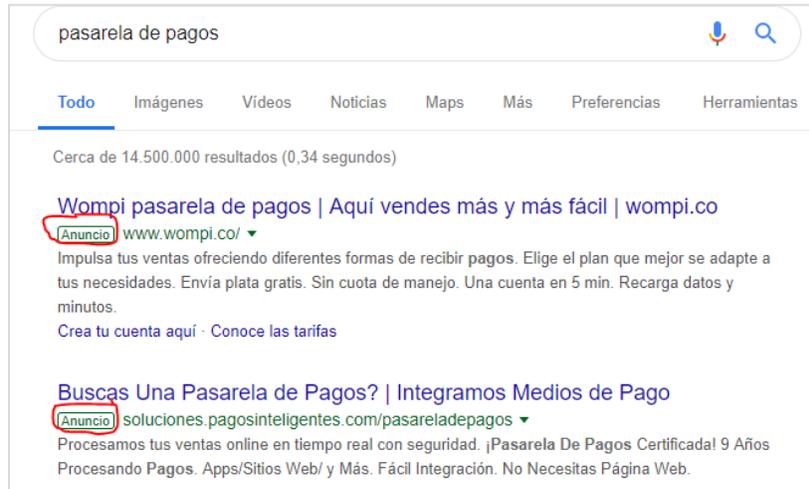


*Fuente: (PayU, 2019)*

En la imagen anterior se observa uno de los videos publicitarios que ofrece PayU en el intermedio de los videos reproducidos en YouTube.

Por otra parte, es importante mencionar que al validar en los buscadores de Google palabras relacionadas a pasarela de pagos, en la parte inicial de la página se evidenció publicidad de otras plataformas como Wompi y Pagos Inteligentes, pasarelas no muy reconocidas en Colombia, sin embargo, con inversión en Google Adwords, como se observa en la imagen siguiente.

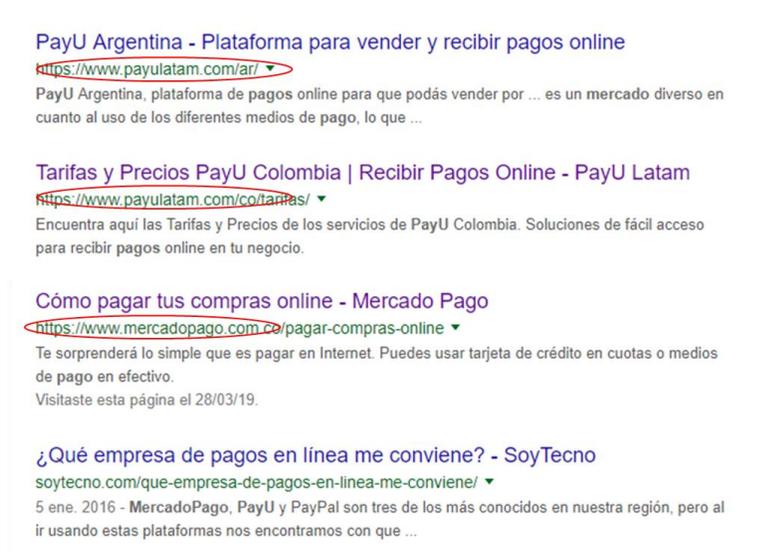
## Ilustración 12 - Publicidad por Adwords



Fuente: Google. (2019)

Por medio de las validaciones realizadas se identificó que como sucede en muchas de las marcas, el reconocimiento de la plataforma de pagos se está regando voz a voz por parte de los comercios agregados por estas pasarelas de pago, así mismo, debido al alto reconocimiento de estas empresas y la cantidad de búsqueda en Google su ubicación dentro de los buscadores es principal, como se observa en la siguiente imagen, en donde dos de las pasarelas más reconocidas de Colombia se encuentran en los primeros lugares del buscador.

## Ilustración 13 - Principales pasarelas en buscadores



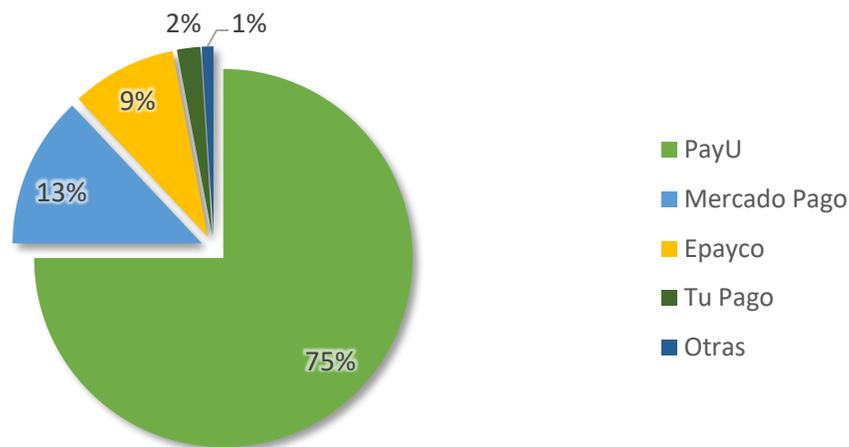
Fuente: Google. (2019)

## Volumen de Ventas

Se conoció que PayU es el principal proveedor de servicios de plataforma de pago en Colombia, pues para el 2017 contaba con más del 85% de las empresas que tenían habilitado el canal digital para procesar pagos (La Republica, 2017).

Por otra parte, se consultó en los sistemas de Incocrédito el porcentaje transaccional que tiene cada una de las pasarelas durante un mes, identificando una participación del 75% por parte de PayU de las operaciones realizadas, seguido por Mercado Pago (13%) y Epayco(9%), como se evidencia en la siguiente gráfica.

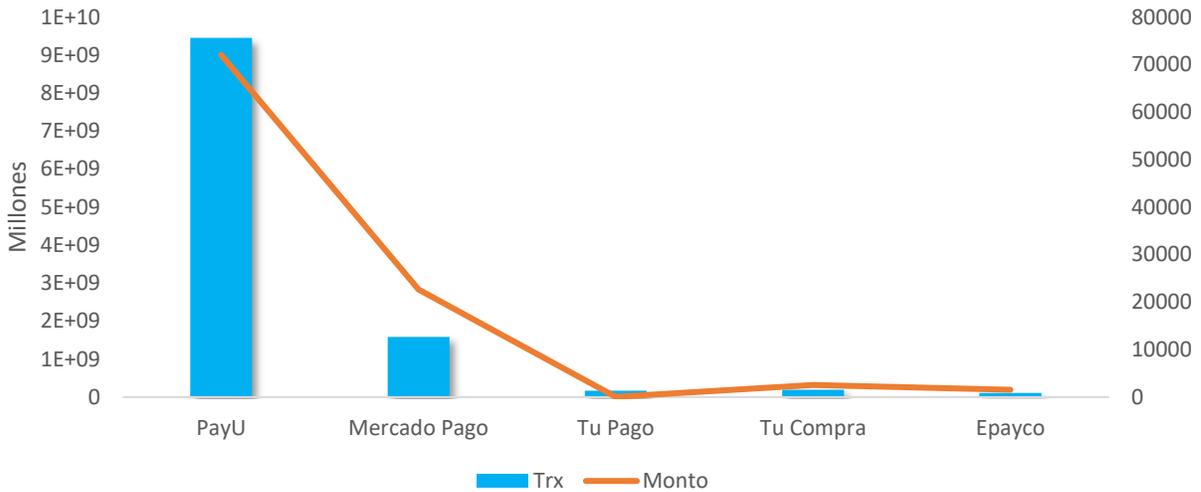
*Ilustración 14 – Participación Porcentual en el Mercado por Pasarela*



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Incocrédito, 2019)*

Basados en los datos obtenidos, se realizó un análisis de la cantidad de operaciones realizadas y sus valores en pesos, identificando una participación muy distante de la plataforma de pagos líder, frente a las otras, como se evidencia en la siguiente gráfica.

*Ilustración 15 - Transacciones Realizadas por monto y Pasarelas (2018)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Incocrédito, 2019)*

Entonces, basados en la información antes mencionada, se realizó la siguiente tabla para identificar el volumen de ventas anuales de cada pasarela y su participación, teniendo en cuenta los promedios inicialmente establecidos.

*Tabla 2 - Volumen de ventas por pasarelas*

<b>Pasarela</b>	<b>Trx</b>	<b>Monto</b>	<b>% Trx</b>	<b>% Monto</b>
PayU	75.654	9.006.079.122	76%	61%
Mercado Pago	12.631	2.829.887.133	13%	19%
Tu Pago	1.356	619.556.400	1%	4%
Tu Compra	1.564	319.123.252	2%	2%
Epayco	8.970	1.928.935.710	9%	13%

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Incocrédito, 2019)*

Lo anterior permite indicar que, aunque PayU es líder en cantidad de transacciones y valores facturados, Mercado Pago y Tu Pago presentan un crecimiento importante en la participación del monto por operación, lo que indica que los valores que se realizan por cada compra en estas plataformas, son superiores a las otras pasarelas.

### **Precios**

En la siguiente imagen se observa la información de tarifas de cada una de las pasarelas de pago mencionadas en el presente documento, así mismo, se anexan los precios que maneja *To Pay*

Tabla 3 - Tarifas por pasarela de pagos

<b>Pasarela</b>	<b>Comisión</b>	<b>Valor Mínimo Por Trx</b>	<b>Costo Por Retiro De Cuenta</b>
	3,49% + \$900	\$4.900 + IVA	3 Retiros Gratis al mes \$6.500 + IVA
	3,49% + \$900	5.000 + IVA	4.500 + IVA
	2,99% + \$900	\$2.000 + IVA	6.500 + IVA
	3,50%	15.000 + IVA	2 Retiros Gratis al mes \$5.500 + IVA
	3,05% + 700	4.900 + IVA	Sin Dato
	3,00%	4.900 + IVA	2 Retiros \$2.500 + IVA \$4.500 + IVA

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Información tomada de la web de cada pasarela.*

Como se observa en la tabla anterior, *To Pay* entra al sector de pasarelas de pago compitiendo con precios con las diferentes pasarelas de pago, pues cuenta con un porcentaje mínimo por transacción aprobada y montos competitivos en los valores de transacciones de compras y el descuento por retiros de dinero.

### **Porcentaje de Participación de los competidores en el Mercado**

No se puede establecer el porcentaje de participación que tienen las diferentes pasarelas de pago en Colombia en cuanto al número de clientes, esto teniendo en cuenta que algunos de los establecimientos comerciales cuentan con servicios adquiridos en diferentes plataformas de pago, sin embargo, según información brindada por Andrés Fuentes, Presidente de Payu Latam, sus estimaciones de profesionales, comercios y organizaciones que tienen habilitado el canal digital para procesar pagos están alrededor del 85% (La Republica, 2017), lo que permite indicar que para las pasarelas de pago restantes se dividen el 15% de los establecimientos restantes en Colombia.

Mercado Pago, por su parte es la que lidera a nivel latinoamericano, tiene 144 millones de usuarios en la región y logró transacciones por US\$4,6 millones en Latinoamérica en 2018 (Loaiza, La Republica, 2019). Esta pasarela es reconocida por ser parte de Mercado Libre, una

de las tiendas OnLine más reconocidas a nivel Latino América, La relevancia de esta plataforma a nivel internacional es tanta, que el volumen total de dinero transado en América Latina por Mercado Pago alcanzó cerca de US\$5 millones, un aumento interanual de 69,5%.

## Análisis de Oportunidades y Amenazas

Tabla 4 - Mariz DOFA

<b><u>MATRZ DOFA</u></b>		<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación de servicios.</li> <li>2. Menores precios en descuentos por transacción.</li> <li>3. Publicidad de los servicios ofrecidos.</li> <li>4. Desconocimiento de las empresas de la existencia de pasarelas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No reconocimiento en el sector de las pasarelas.</li> <li>2. Falta de tecnología en las soluciones de pago.</li> <li>3. Poco personal capacitado en las plataformas.</li> <li>4. Presupuesto limitado</li> </ol>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>		<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del mercado electrónico.</li> <li>2. Poca Competitividad.</li> <li>3. Nichos de mercado aún no explorados.</li> <li>4. Asignación baja de códigos de venta no presente.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el segmento de clientes basados en nuevos servicios de cobro.</li> <li>2. Mantener los costos por transacción bajos para mayor competitividad.</li> <li>3. Capacitación a comercios sobre la existencia de pasarelas para recibir operaciones electrónicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar publicidad segmentada a pequeños y medianos comercios por medio digital.</li> <li>2. Capacitación al personal sobre métodos de pago y recaudo.</li> <li>3. Destinar fondos de transacciones para inversión en tecnología y desarrollo.</li> </ol>
<b><u>AMENAZAS</u></b>		<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bloqueos de códigos por parte de las entidades financieras e Incocrédito.</li> <li>2. Potenciales competidores en sector.</li> <li>3. Incremento del fraude con tarjetas crédito y débito.</li> <li>4. Desconfianza en la afiliación y desembolso de dinero de ventas por parte de las empresas.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear servicios con mayor seguridad en la custodia de información (preguntas filtro, georreferenciación y otros).</li> <li>2. Generar publicidad por diferentes medios para dar a conocer la marca (Google Adwords, redes sociales, entre otras).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testimonios y publicidad de clientes satisfechos.</li> <li>2. Solicitar códigos con diferentes entidades financieras para tener un Backup en caso de bloqueos.</li> <li>3. Invertir ingresos en desarrollo tecnológico e innovación de servicios de recaudo.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones sobre la viabilidad del sector**

La prestación de servicios de plataformas de pago es un servicio que hay que estimular, pues dentro de la información recolectada se logró identificar que en Colombia existe un gran número de establecimientos que se crean al día y muchos de estos cuentan con productos o servicios que pueden ser vendidos por internet, además, teniendo en cuenta el número de pasarelas de pago vigentes en Colombia (97), se puede indicar que el mercado objetivo es amplio y por la misma razón la viabilidad del sector es favorable para el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las empresas que están constituidas desde hace mucho tiempo y que han solicitado en códigos para poder realizar transacciones por medio de internet y que han sido negados por cuestiones de seguridad o desconocimiento de normas, también son potenciales clientes, lo que incrementa la viabilidad de sector y el público.

Finalmente, y no menos importante, se debe destacar que los servicios ofrecidos por la pasarela son competentes con otras organizaciones del mismo sector, tanto en precios, diversidad y tecnología, lo que permite que el proyecto sea viable frente al sector que se desea ingresar.

## **Tendencias del Sector**

Cada vez es más común hacer compras por internet y esto es gracias a las plataformas de pago que crecieron un 54% a con respecto al año 2018, de acuerdo con los datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (González, 2019). Este incremento de las operaciones electrónicas se debe a la confianza que generan estas pasarelas hacia los tarjetahabientes, además de la facilidad de recibir pagos de productos y servicios por internet sin tener que incorporar infraestructura costosa y compleja para administrar estos pagos y la información que se sensible que se desprende de allí.

Además del crecimiento de la cantidad de pasarelas de pago creadas en Colombia, también se cuenta con aumento potencial en la cantidad de tarjetahabientes activos en el país, pues actualmente contamos con algo más de 13 millones de tarjetas de crédito, lo que significa que en promedio uno de cada 29 habitantes cuenta con dinero plástico (Noticias RCN, 2019).

Teniendo en cuenta que se han registrado crecimientos importantes tanto en la cantidad de pasarelas de pago como el número de personas que con tarjetas de crédito y que en Colombia se crean alrededor de 87 mil empresas por año, se puede intuir que la tendencia del sector de transacciones electrónicas se dirige al alza, pues todos los factores apuntan a que el incremento de las transacciones electrónicas para el 2019, sea superior que el año anterior.

### **Proyección del Negocio en los Próximos 10 Años**

Aunque en la actualidad *To Pay* cuenta con una serie de servicios que son competentes frente a otras plataformas de pago, se tiene estimado que la pasarela de pagos en los próximos 10 años contará con más de 5 servicios entre los que se tiene; Link de pagos, pagos por APP<sup>12</sup>, pagos por IVR<sup>13</sup>, creación automática de link de cobro, descuentos por códigos QR<sup>14</sup>, entre otros. Además de esto, la compañía estará consolidada y será reconocida en mundo de las plataformas de pago.

Aunque no es posible descifrar el avance de la tecnología y consiga la implementación de nuevas formas de pagos, se debe proyectar una serie de desafíos en los que se verá expuesta la empresa el futuro, por lo cual la importancia de contar con personal capacitado que permita el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías de pago a medidas que vayan surgiendo e incluso se puede pensar que se podrán crear al interior de *To Pay* sistemas de pagos innovadores para lanzar al mercado nacional e internacional.

## **6. Estudio Piloto de Mercado**

### **Análisis y estudio de mercado**

Teniendo en cuenta que el estudio de mercado es una de las principales piezas de información para determinar la viabilidad de un proyecto, la demanda de un producto o servicio y/o establecer cuál sería la mejor forma de comercializarlo, a continuación, se muestra de manera ordenada algunos de los resultados arrojados en el estudio de mercado para la empresa *To Pay* en el sector de pasarelas de pago.

### **Mercado Potencial**

---

<sup>12</sup> APP; Aplicación Telefónica

<sup>13</sup> IVR: Respuesta de voz interactiva

<sup>14</sup> QR: código de barras bidimensional

Una pasarela de pago debe contar con un amplio portafolio de servicios que permita a las compañías de todos los sectores recibir pagos electrónicos de cualquier servicio o producto, por lo cual durante el tiempo de labor en Incocrédito se logró identificar que los pequeños comercios en Colombia no conocen lo que es una pasarela de pagos, así mismo, asocian los recaudos o ventas con tarjetas como servicios de alto costo y demasiado trámite, como se verá más adelante en el este documento.

Basados en la información mencionada y que *To Pay* es una plataforma nueva que no cuenta con antecedentes de servicio, será un poco difícil empezar dirigir los esfuerzos comerciales a establecimiento de alta facturación o de grandes superficies, por lo cual, se pretende empezar con pequeñas empresas en las principales ciudades de Colombia.

### **Cientes Potenciales**

Como ya se mencionó, al inicio de la operación las posibilidades de afiliar establecimientos de alta facturación serán muy bajas, pues estas empresas no expondrán su dinero en organizaciones poco conocidas en el mercado y con tan poca trayectoria, por lo cual se deberán enfocar los esfuerzos publicitarios en organizaciones de baja facturación y con una rotación alta de efectivo, los cuales se relacionan a continuación.

- Gimnasios de barrio.
- Call Center de ventas.
- Tiendas virtuales.
- Organizaciones que desconozcan la existencia de pasarelas de pago.
- Pequeños fabricantes.
- Prestadores de servicio.
- Agencias de viajes.

Con esta estrategia se permite asegurar un crecimiento exponencial en el número de afiliaciones, sin embargo, es claro que en futuro se deben enfocar esfuerzos en la afiliación de establecimientos con alta facturación, pues es de recordar que los ingresos de la pasarela dependen del porcentaje por transacción aprobada que se toma de cada establecimiento comercial.

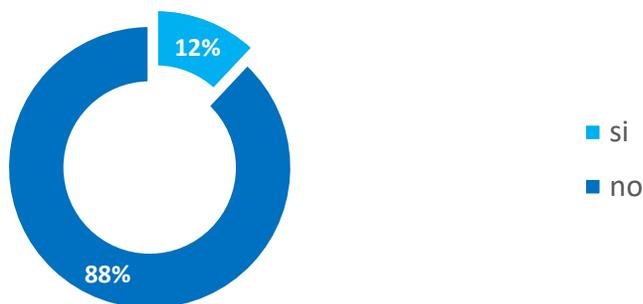
## Tendencias de los Consumidores (Clientes Potenciales)

Como es bien conocido, los gimnasios reconocidos realizan descuentos periódicos de las tarjetas crédito o débito a sus clientes, correspondiente a los valores de afiliación, mensualidad y anualidad por la prestación del servicio, sin embargo, esta misma operatividad no se da en el sur de la ciudad en gimnasios de baja conglomeración. Esto debido a la equivocada percepción, que las personas de estratos bajos no cuentan con el dinero suficiente o que muy pocos son los que cuentan con tarjetas para pagos, no obstante, por medio de una encuesta adelantada en tres gimnasios de la localidad quinta de Usme, se encontró lo siguiente:

A un total de 58 personas afiliadas a gimnasios del sur de la ciudad se les preguntó sobre si conocen el termino de débito automático<sup>15</sup>. El 88% indicó desconocer de que se trata, como se evidencia en la siguiente gráfica.

*Gráfico 6 - Resultado Encuesta, Pregunta 1*

¿Sabe que es Débito Automático?



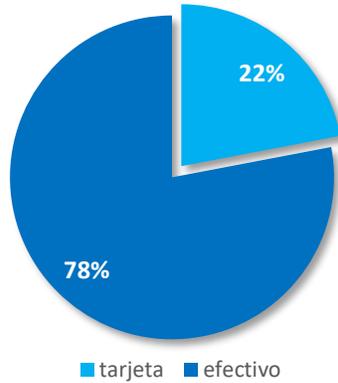
*Fuente: Elaboración Propia basada en resultados de encuesta*

Después de aclararles el concepto de débito automático, se validó con los encuestados cual es método que más utilizan para realizar el pago de su mensualidad o afiliación al gimnasio, en donde se evidenció que el 78% de las personas cancela este servicio por medio de efectivo, el 22% con tarjeta crédito o débito por medio de datáfono, sin embargo, ninguno cuenta con débito automático debido a que su gimnasio no ofrece este servicio (*ver ilustración 22*).

<sup>15</sup> Débito Automático: Descuento que se realiza de manera periódica (mensual, bimestral, semestral anual) de la tarjeta crédito o débito de un tarjetahabiente con una única autorización durante la primera compra.

Gráfico 7 - Resultado Encuesta, Pregunta 2

¿Como paga la mensualidad o afiliación al gimnasio?

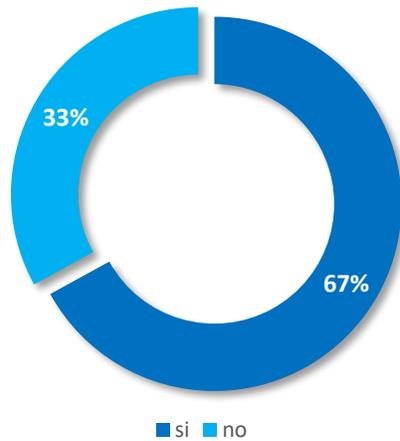


Fuente: Elaboración Propia basada en resultados de encuesta

Finalmente, se preguntó a los participantes si les gustaría que su gimnasio les ofreciera la posibilidad de realizar el débito automático de sus tarjetas y de esta manera no estar recordando las fechas en las cuales se deben pagar su afiliación o suscripción, a lo que el 67% respondió que sí, mientras que el 33% restante indicó que no, debido a que están probando como les va en el lugar o que es provisional su practica

Gráfico 8 - Respuesta Encuesta, Pregunta 3

¿Le gustaría que su gimnasio tuviera servicio de débito automatico?



Fuente: Elaboración Propia basada en resultados de encuesta

Con base en la recolección de la información antes mencionada y la obtenida de manera directa por parte de los administradores o dueños de los gimnasios participantes, se conoció que, aunque muchos de sus clientes realizan los pagos por medio de efectivo en la caja del establecimiento, también solicitan en ocasiones cuentas bancarias para la transferencia de dinero e incluso los pagos por *Efecty* o *Baloto* también son muy comunes en este tipo de establecimientos. Esta misma tendencia se observa en comercios que desconocen del funcionamiento de las pasarelas de pago en Colombia y establecimiento recién creados.

### **Segmentación del Mercado Objetivo**

*To Pay* pretende atacar tres tipos de mercado que pueden copar distintos sectores económicos, entre los segmentos seleccionados tenemos:

- Tiendas virtuales (productos y servicios)
- Call Center (productos y servicios)
- Organizaciones que por su actividad necesiten implementar débitos automáticos.

Estas empresas al tener una variedad de actividades económicas, deben ser objeto de una segmentación objetiva y subjetiva, pues los dos criterios permiten segmentar la demanda y de esta manera conocer y aplicar diferentes opciones de marketing.

#### **Tiendas Virtuales**

Dentro de las empresas creadas por internet, es un poco complejo organizarlas de manera geográfica, pues estas organizaciones pueden funcionar desde cualquier parte del país únicamente con acceso a internet, sin embargo, es claro que se debe llegar a aquellas empresas que están en proceso de crecimiento debido a la oportunidad que esto presenta para la pasarela y el cliente. En cuanto al sector económico, es necesario mencionar que las tiendas virtuales cuentan con un sin número de productos o servicios, una página web puede ofrecer desde ropa y calzado, hasta alimentos para mascotas, servicios y mucho más.

#### **Call Center**

Este tipo de organizaciones representan un proceso de afiliación y seguimiento más específico que cualquier otra empresa que se afilie a la pasarela, pues las transacciones son efectuadas por medio de los datos que su ministra el cliente al funcionario de la empresa afiliada, lo que

representa transmisión de información sensible de los plásticos, además, del seguimiento o auditoria que se debe implementar para evitar un posible engaño comercial. Basados en todo esto, *To Pay* iniciara a trabajar exclusivamente con empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, preferiblemente que comercialicen productos, seguros o cobranzas.

### **Débito Automático**

Regularmente las empresas que aplican a este tipo de servicios están ligadas a organización de prestación de servicios o educación, esto dado a los pagos recurrentes a los que se ve expuesto el tarjetahabiente<sup>16</sup> que cuenta con una afiliación, suscripción o pensión (universitaria o escolar) al comercio afiliado, dado esto se puede indicar que las empresas que obtén por este tipo de servicios brindado por *To Pay*, se dividen en tres tipos de actividades económicas.

Enseñanza: Colegios, universidades, institutos y demás empresas afines.

Imprentas: Periódicos y revistas.

Deportes: Gimnasios y entrenamiento personal.

En cuanto a la ubicación geográfica de estas organizaciones, como se mencionó anteriormente en el presente documento se pretende trabajar con gimnasios ubicados barrios de estratos bajos (dos y tres) y que no cuenten con un reconocimiento y/o asistencia masiva de personas.

### **Descripción del Perfil de los Consumidores y Usuarios**

Para poder definir el perfil de un cliente, es importante primero conocer el medio o método que lo hizo interesarse en el servicio, pues existen dos tipos de usuarios, el que busca un producto o servicio por diferentes medios o plataformas y el que simplemente se interesó en una publicación vista en algún lugar, en este caso llamaremos al primero un cliente activo y al segundo cliente pasivo.

#### **Cliente Activo**

Regularmente un cliente o usuario activo esta en busca de una solución a sus problemas, consulta páginas, pregunta a amigos, solicita información y valida la mejor opción para el funcionamiento

---

<sup>16</sup> Tarjetahabiente: Titular o dueño de una tarjeta de crédito o débito

de su idea o negocio. Este cliente debe ser atraído por medio de publicidad en los principales buscadores de Google, pues para nadie es un secreto que para muchos es la principal herramienta a la hora de consultar.

### **Ciente Pasivo**

Este tipo de usuarios regularmente se encuentra en una zona de confort, su negocio está en marcha, funciona, pero desconocen de las diferentes herramientas que permitirán a su empresa innovar y crecer, no buscan soluciones, pero si están abiertos a nuevas ideas., ideas que deben ser inyectadas en su cerebro y alimentadas para que les permita tomar decisiones positivas para su organización. Este cliente deber ser buscado y no existe mejor herramienta que el marketing digital, en este caso la publicidad por medio de redes sociales, ¿Por qué?, porque según un estudio realizado por las empresas IAB Colombia<sup>17</sup>, NetQuest<sup>18</sup> y Dot Research<sup>19</sup>, los colombianos en promedio ingresan 16 veces a sus redes sociales al día (Redacción el país, 2017), lo que significa que cada vez que este usuario ingrese, tiene la posibilidad de conocer las soluciones de pago de *To Pay*.

### **Tamaño del Mercado**

Antes de definir el tamaño del mercado, es importante conocer los pasos que se tuvieron en cuenta para puntualizar la dimensión del nicho.

- Se calcula la demanda primaria, en este caso los servicios le pueden interesar a quien inicia un nuevo negocio, situación que es favorable, si se tiene en cuenta la cantidad de empresas que se crean al día en Colombia.
- Conocer los datos demográficos, situación que no afecta potencialmente el proceso de afiliación, púes recordemos que la pasarela de pagos es creada para las operaciones de venta no presente (transacciones en las que el cliente está lejos del punto de pago o empresa).
- Aplicar el método de cálculo, teniendo en cuenta la demanda y que la ubicación geográfica del establecimiento comercial no es un factor determinante para la afiliación

---

<sup>17</sup> IAB Colombia: Asociación sin fines de lucro dedicada a fomentar la utilización y maximizar la efectividad de la publicidad interactiva

<sup>18</sup> NetQuest: es un proveedor de datos para los investigadores sociales y de mercados

<sup>19</sup> Dot Research: es una Compañía experta en el desarrollo de soluciones para la inteligencia competitiva.

de la empresa a la pasarela, se interpreta el resultado como un mercado potencialmente rentable.

Una vez identificados estos puntos, se puede indicar que el tamaño del mercado es grande, pues como se ha mencionado las cifras de las transacciones por internet en Colombia crecen al pasar de los años, el número de empresas que se crean va en aumento y la competencia a nivel nacional es baja.

Aunque no existe un análisis de mercado puntual para las pasarelas de pago, con los datos obtenidos durante el presente trabajo se tiene: al día se crean más de 87 mil empresas (Ricon, 2018), 1 de cada 4 colombianos compra por internet (Revista Dinero, 2017) y el promedio por transacción a través de medios no presenciales es de \$113.348, teniendo en cuenta los resultados de la tabla 2.

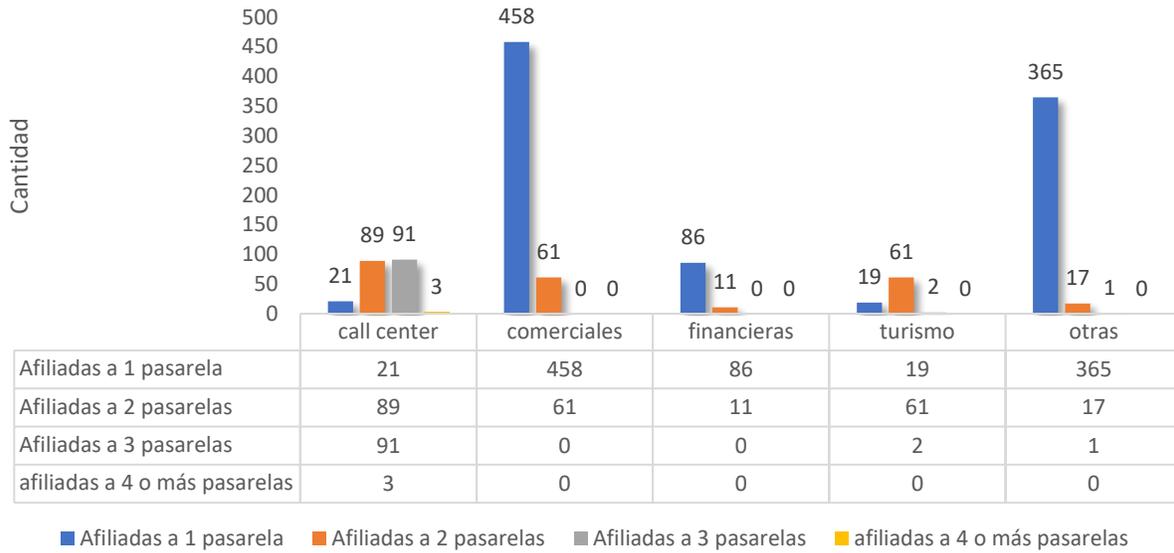
### **Cálculo de la Demanda Potencial**

Dentro de un cálculo operacional de la demanda potencial de clientes, se encontró que, durante el primer mes de funcionamiento de la empresa, alrededor de tres empresas semanales hicieron contacto con la pasarela para afiliarse a diversos servicios, sin embargo, solo dos de cada tres empresas envían documentación para afiliación, lo que permite indicar que al mes se pueden tener cerca de 12 clientes potenciales y una efectividad del 60%.

Por otra parte, según estudios realizadas por Incocrédito de 1285 empresas revisadas, el 26,1% se encuentran afiliadas a más de una pasarela de pagos, lo que indica que estas organizaciones distribuyen sus recaudos de manera porcentual en diferentes plataformas de pago, haciendo complicado el proceso de identificación de montos a tranzar y la cantidad de operaciones realizadas por establecimiento.

Como se evidencia en la siguiente gráfica, la actividad económica con más participación en diferentes pasarelas de pago, son los call center, pues es notorio que más del 89% de estas empresas se encuentran afiliadas a más de una plataforma de pagos.

Gráfico 9 - Empresas Afiliadas a más de una Pasarela de Pagos



Fuente: Elaboración propia a partir de (Incocrédito, 2019)

### Diseño de las Herramientas de Investigación

Teniendo en cuenta la importancia de contar con información directa una vez iniciado el proyecto, se generó una herramienta de investigación que permitió la recolección de información y análisis de los datos en pro a la identificación del mercado y las características de los potenciales clientes. La mejor manera y más efectiva de contar con información confiable y precisa para el análisis de estos datos, es la “Encuesta”, pues es una técnica ampliamente utilizada como procedimiento de investigación (El Sevier, 2002). Teniendo en cuenta lo anterior se diseñó el siguiente formato de encuesta.

Ilustración 16 - identificación del mercado y las características de los potenciales clientes



**Encuesta de investigación de mercados**  
Le agradecemos contestar esta encuesta de la forma más honesta posible

<p><b>1. TIPO DE EMPRESA</b></p> <p>A. TIENDA VIRTUAL <input type="radio"/></p> <p>B. COBROS RECURRENTEs <input type="radio"/></p> <p>C. COBROS OCASIONALES <input type="radio"/></p> <p>D. CALL CENTER <input type="radio"/></p> <p>E. OTRA <input type="radio"/></p>	<p><b>2. CANTIDAD DE TRANSACCIONES AL MES</b></p> <p>A. 0 - 50 <input type="radio"/></p> <p>B. 51 - 100 <input type="radio"/></p> <p>C. 101 - 200 <input type="radio"/></p> <p>D. &gt; 200 <input type="radio"/></p>
<p><b>2. VALOR PROMEDIO POR TRANSACCIÓN</b></p> <p>A. 0 - 50.000 <input type="radio"/></p> <p>B. 50.001 - 150.000 <input type="radio"/></p> <p>C. 150.001 - 350.000 <input type="radio"/></p> <p>D. 350.001 - 500.000 <input type="radio"/></p> <p>E. 500.001 - 1.000.000 <input type="radio"/></p> <p>F. &gt; 1.000.000 <input type="radio"/></p>	<p><b>3. CIUDAD DE UBICACIÓN</b></p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/>
<p><b>5. NIVEL DE CONTRACARGOS APROXIMADO</b></p> <p>A. 0% - 2% <input type="radio"/></p> <p>B. 2% - 4% <input type="radio"/></p> <p>C. 4% - 6% <input type="radio"/></p> <p>D. &gt; 6% <input type="radio"/></p>	<p><b>6. DE DONDE CONOCIO DE TOPAY</b></p> <p>A. GOOGLE <input type="radio"/></p> <p>B. REDES SOCIALES <input type="radio"/></p> <p>C. REFERIDO <input type="radio"/></p> <p>D. OTRO <input type="radio"/></p>
<p><b>7. TIEMPO MAXIMO EN QUE ESPERA SE DESEMBOLSE EL DINERO A SU CUENTA</b></p> <p>A. 1 A 3 DÍAS <input type="radio"/></p> <p>B. 4 A 6 DÍAS <input type="radio"/></p> <p>C. 7 A 9 DÍAS <input type="radio"/></p> <p>D. &gt; 9 DÍAS <input type="radio"/></p>	<p><b>8. HA TRABAJADO ALGUNA VEZ CON UNA PASARELA DE PAGOS DIFERENTE A ESTA</b></p> <p>A. SI <input type="radio"/></p> <p>B. NO <input type="radio"/></p>



*Fuente: Elaboración propia*

### Selección y Calculo de Muestra

La muestra estadística es un pequeño conjunto que se extrae de una población a la que se quiere evaluar (Universo Formulas, 2016), el objetivo de esta muestra es poder evaluar las características y propiedades del total del nicho al que se quiere llegar. Por lo anterior se realizó el respectivo cálculo de la muestra por medio de la formula siguiente. En donde Z = nivel de confianza, p = probabilidad a favor, q = probabilidad en contra, e = error de muestra y N la población, esta última calculada sobre la cantidad de empresas creadas como persona jurídica en el primer semestre del 2018, que corresponde a una totalidad de 37.440 (Garzón, 2018).

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

$$n = \frac{37440 * 1.96_{\alpha}^2 * 0.5 * 0.5}{0.03^2 * (37440 - 1) + 1.96_{\alpha}^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 1037.56 \text{ Cálculo de la muestra}$$

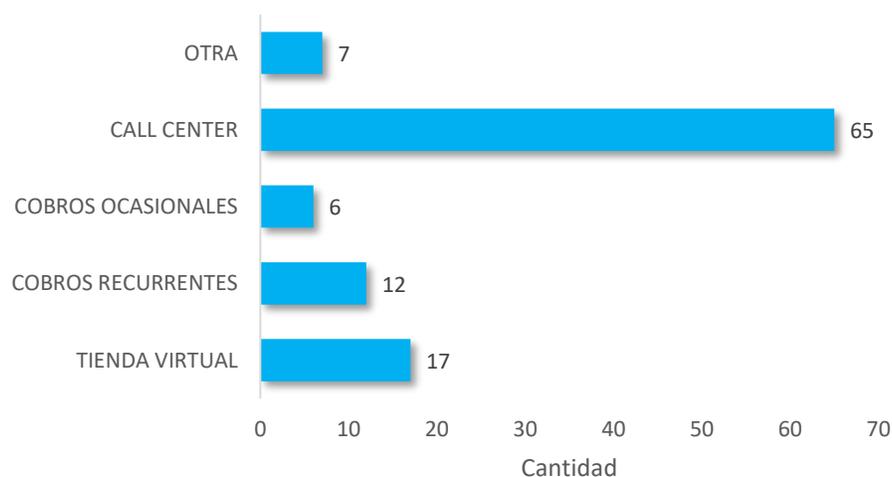
Teniendo en cuenta que el proyecto se encuentra en marcha y que en la actualidad la empresa cuenta con clientes y potenciales de toda Colombia, se aplicó la anterior encuesta a 107 de las empresas que trabajan y pretenden trabajar con *To Pay*.

### Resultado Encuesta

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las organizaciones que trabajan o quieren trabajar con *To Pay*.

Al conocer los resultados de la encuesta se identificó que las empresas que más requieren o contactan plataformas de pago son organizaciones relacionadas con ventas telefónicas, seguido por tiendas virtuales (*ver gráfico 9*). Lo anterior permite confirmar la información registrada en el gráfico 8, en donde se evidenció una participación importante de este tipo de establecimientos en la afiliación de dos o más pasarelas de pago.

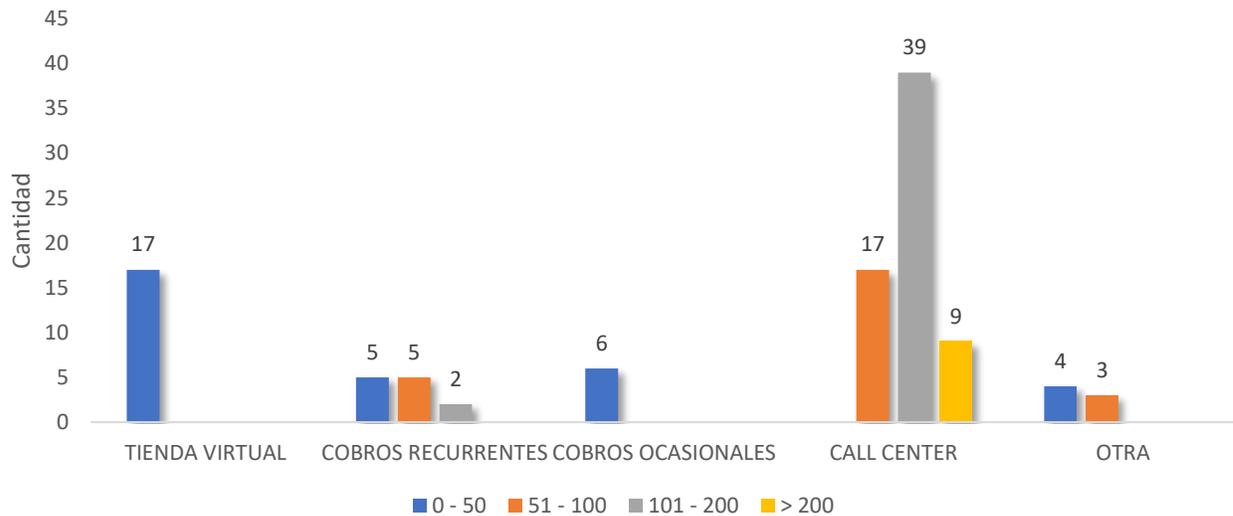
*Gráfico 10 - Clasificación de Empresas*



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada*

Por otra parte, se consultó con los establecimientos participantes el nivel de operaciones que efectúan o esperan realizar por medio de la pasarela de manera mensual, identificando así que una gran parte de las empresas indicaron que sus transacciones superaran las 100 operaciones, no obstante, es importante tener en cuenta que este grupo corresponde en su mayoría a comercios de ventas telefónicas, pues el restante de las actividades económicas indicaron no realizar más de 100 transacciones al mes (*ver gráfico 10*).

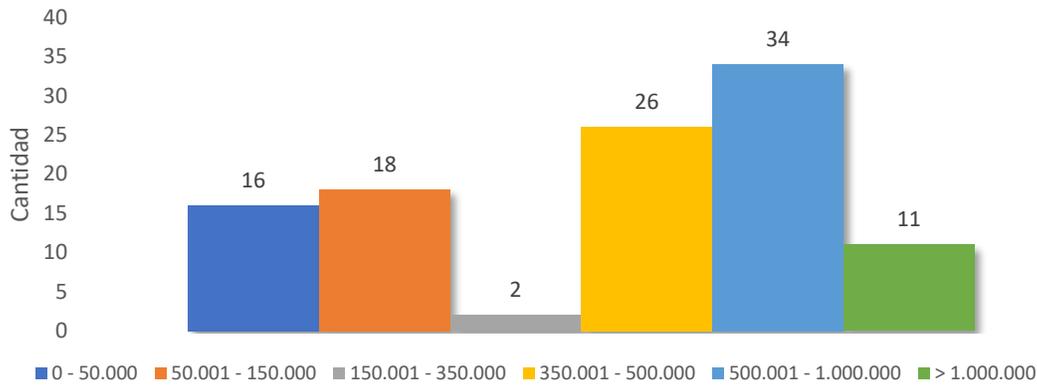
*Gráfico 11 - Número de Operaciones por Actividad*



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada*

Otra de las preguntas tenía la intención de conocer el valor promedio por transacción que realizan los establecimientos u empresas de los diferentes sectores económicos evaluados, encontrando una importante participación en compras que se encuentran entre los 500 mil y el millón de pesos, así mismo las transacciones menores a los 150 mil pesos también ocupan un lugar importante en el mercado evaluado, como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico 12 - Valor Promedio por Operación



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica 11, se analizaron esos montos con el fin de conocer a qué tipo de actividades aplican cada uno, identificando que las empresas con montos elevados de transaccionalidad están directamente relacionadas a call center, seguido de una participación importante de tiendas virtuales y establecimiento de cobros recurrentes (ver tabla 5).

Tabla 5 - Valor Promedio por Operación y Actividad

<u>Rango</u>	<u>Tienda Virtual</u>	<u>Cobros Recurrentes</u>	<u>Cobros Ocasionales</u>	<u>Call Center</u>	<u>Otra</u>	<u>Total</u>
0 – 50.000	15	1				16
50.000 – 150.000		11			7	18
150.000 – 350.000	2					2
350.000 – 500.000			3	23		26
500.000 – 1.000.000			3	31		34
>1.000.000				11		11
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>65</b>	<b>7</b>	<b>107</b>

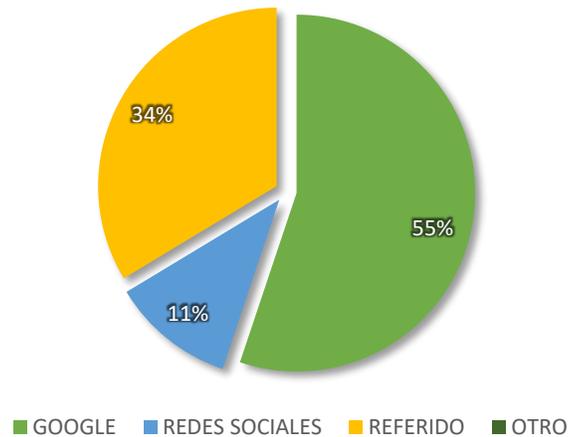
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

En relación a los resultados obtenidos de la pregunta 6, se muestra una efectividad alta en la publicidad realizada por medio de Google Adwords<sup>20</sup>, pues se conoció que de las 107 empresas encuestadas el 55% conocieron de *To Pay* por medio de Google, lo que también

<sup>20</sup> Google Adwords: es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes

permitió una participación importante de la publicidad voz a voz (referidos), como se muestra en el gráfico siguiente.

*Gráfico 13 - Donde Conoció Sobre To Pay*

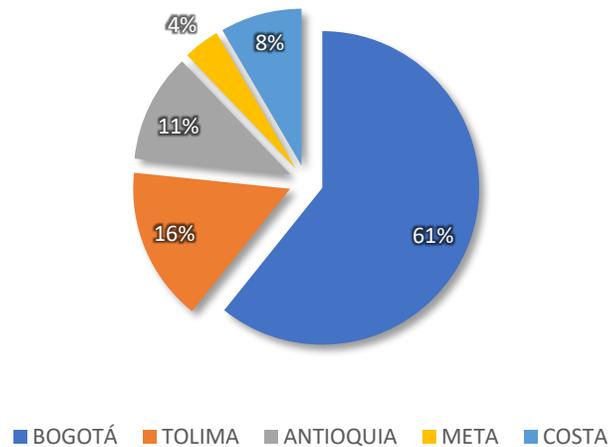


*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada*

En cuanto a la validación de georreferenciación que se realizó dentro de la encuesta, se logró identificar que las empresas participantes se encuentran ubicadas en 5 departamentos de Colombia, siendo Bogotá la ciudad con más participantes. Por otra parte, es importante tener en cuenta que, aunque las oficinas de *To Pay* se encuentren en la ciudad de Bogotá, existe una participación importante de comercios en otras ciudades como se observa en el gráfico 13.

En este punto es importante informar que el 100% de las empresas que se encuentran fuera de Bogotá, conocieron de *To Pay* por medio de Google Adwords, lo que ratifica la importancia de continuar generando publicidad por medio de esta herramienta.

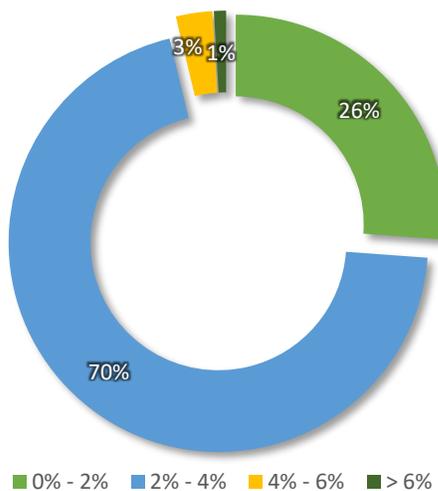
Gráfico 14 - Ubicación Geográfica de los Comercios



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

Dentro de la encuesta se intentó conocer el nivel de contracargos con los que cuenta cada una de las organizaciones evaluadas, es allí en donde se identificó o se conoció que el 70% de las empresas manifestaron no superar el 4% de las reversiones de ventas, seguido de un 26% que indicó no superar el 2% de los contracargos. Lo anterior permite tener una idea de qué tipo de organización se permite afiliar a la pasarela, pues no sería rentable tener establecimientos de comercio que generaran reclamaciones frecuentes por los tarjetahabientes (ver gráfico 14).

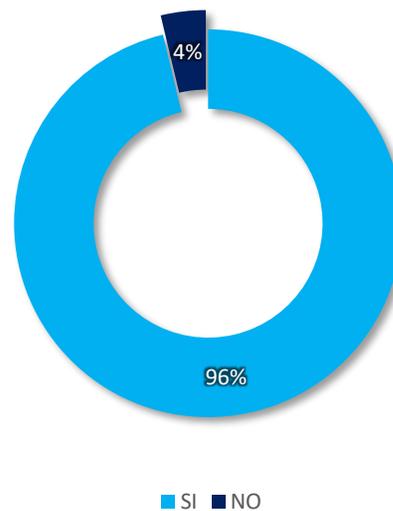
Gráfico 15 - Nivel de Contracargos



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

Una de las preguntas estaba relacionada a identificar qué cantidad de las empresas encuestadas trabajan o trabajaban anteriormente con otra pasarela de pagos, encontrando que el 96% de las organizaciones manifestaron estar afiliadas o haberlo estado y únicamente un 4% indicó que *To Pay* sería la primera pasarela con la que trabajarían, como se evidencia en el siguiente gráfico.

*Gráfico 16 - Ha Trabajado con Otras Pasarelas de Pago*



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada*

Finalmente, al validar con las empresas cual sería el tiempo perfecto para ellos, en el cual la pasarela de pagos les realizará el desembolso de los dineros a sus cuentas bancarías, todas las organizaciones respondieron que en menos de 3 días.

En conclusión y basados en los resultados de las encuestas antes vistos, se puede indicar que la empresa *To Pay* cuenta con características necesarias para ser conocida en el mercado, pues por medio de publicidad tanto paga como en el voz a voz puede crecer de manera exponencial, apoyados en las ventajas de precios y tiempos, sin embargo, es importante tener en cuenta una de las actividades que por su nivel de transaccionalidad y tipo de venta, genera un mayor riesgo en el mercado, los call center, aunque representarían un crecimiento importante de los ingresos de la pasarela, también pueden ocasionar pérdidas financieras en caso de no realizar los debidos procesos de afiliación , verificación antecedentes y funcionamiento de estas empresas.

## Ficha Técnica de las Herramientas Usadas Para la Investigación

Tabla 6 - Instrumentos para la investigación

<u>Instrumentos para la investigación</u>	<u>Método</u>
Fichas de trabajo bibliográfico	Síntesis de la observación
Cuestionario	Muestreo Probabilístico

*Fuente: Massarik. (2018)*

La tabla anterior muestra los instrumentos utilizados para la investigación, en donde se relacionan las fichas de trabajo bibliográfico que se ejecuta por medio de la síntesis de la observación, que se basa en reunir información por medio de un estudio exploratorio para estructurar el marco teórico y establecer las hipótesis.

Por otra parte, la encuesta se basa en preguntas con el propósito de obtener información para determinar la opinión respecto a un asunto determinado, por lo regular las preguntas son cerradas para ser cuantificadas más adelante. La muestra se toma de una población que pueda proporcionar información esencial para la investigación.

### Oportunidades y Riesgos del Mercado

Dentro de las oportunidades y riesgos que se han identificado durante la operación y en la investigación realizada se tienen.

#### Oportunidades

Tabla 7 - Oportunidades del mercado

<u>Oportunidad</u>	<u>Descripción</u>
Pocos competidores reconocidos	En la actualidad en Colombia existen 93 pasarelas de pago, sin embargo, solo son 5 las que más reconocimiento tienen en el público, entre las que se tienen PayU, Epayco, Tu Pago, entre otras.
No existe publicidad de la competencia	Al validar en los buscadores de google se evidencia que estas pasarelas de pago no cuentan con publicidad en Adwords, lo que permite ubicar a <i>To Pay</i> dentro de los principales lugares del buscador.

---

Atención personalizada

Según la experiencia y validación que se realizó en diferentes plataformas, se identificó que estas pasarelas de pago atienden a sus clientes de manera telefónica, no existe un acompañamiento permanente y una asesoría personalizada, lo que permite a *To Pay* centrar esfuerzos en la calidad del servicio para la consecución de clientes.

---

*Fuente: Elaboración Propia*

## **Riesgos**

*Tabla 8 - Riesgos del mercado*

---

<b><u>Riesgo</u></b>	<b><u>Descripción</u></b>
No reconocidos en el mercado	Una de las principales desventajas de la empresa es no ser reconocida en el mercado, esto conlleva a que las empresas duden contratar a <i>To Pay</i> como intermediario de sus ventas por miedo a perder su dinero, si esto ocurre y no se genera un ambiente de seguridad antes los establecimientos comerciales, la empresa se vería en riesgo del desplome.
Falta de certificación PCI	Una de las características de las pasarelas de pago de gran reconocimiento es su certificación en la norma internacional de PCI DSS que garantiza que los procesos y procedimientos de la plataforma de pagos es seguro, de esta manera sus clientes también cuentan con la seguridad de que los datos que se ingresen en las diferentes plataformas viajan de manera segura. Aunque la ley indica que las empresas deben certificarse según su nivel de operaciones, <i>To Pay</i> debe comenzar con una certificación nivel 4 para así ir escalando en sus procesos hasta llegar al nivel 1.

---

---

Innovación en los servicios

Sin duda alguna la innovación en las diferentes formas de recaudo es uno de los riesgos en los que se involucra la empresa, puesto que entre más variedad mayor será el número de clientes, si no se toman las medidas necesarias para ampliar el portafolio y ofrecer a sus empresas afiliadas diferentes formas de recaudo, la empresa tiene la posibilidad de perder clientes.

Poca transaccionalidad

Regularmente las pasarelas de pago son frecuentadas por auditores de Incocrédito dado su nivel de reclamos o contracargos, sin embargo, estas visitas no son realizadas a pasarelas de gran facturación como PayU y Epayco, dado a que los bancos no ven la necesidad de investigar reclamaciones que representan en nivel porcentual demasiado bajo frente a la facturación real del establecimiento. Si *To Pay* logra crecer en poco tiempo y alcanzar un nivel de transacciones elevado, su probabilidad de bloqueo será baja y de esta manera se logra minimizar el riesgo.

---

*Fuente: Elaboración Propia*

### **Validación de la Idea del Negocio (Producto Mínimo Viable)**

Para hablar de la validación de la idea del negocio, primero es necesario conocer los antecedentes y el origen del proyecto, pues este surge de las continuas quejas de los establecimientos comerciales investigados por Incocrédito, en donde manifiestan no tener respaldo de su pasarela y los costos elevados que esta les cobra. Teniendo en cuenta esto y el nivel de facturación observado en este tipo de empresas, se crea *To Pay*. Ahora bien, la validación de la idea del negocio se realiza analizando las diferentes reclamaciones de los comercios agregados a diferentes pasarelas con el fin atacar de manera directa las necesidades del cliente y mejorar los procesos frente a otras empresas del mismo sector.

En cuanto al producto mínimo viable, se puede decir que está relacionado con la plataforma de pagos para call center, pues esta cuenta con características sencillas de instalar y además un grupo alto de potenciales clientes, lo que permite darle el impulso necesario a la organización.

Lo anterior se establece y se valida teniendo en cuenta que los otros servicios requieren de una serie de desarrollos internos que permitan la recolección de información y asignación de datos a diferentes empresas, para que estas puedan realizar los cobros bien sea por medio de correo electrónico, link o descuentos recurrentes, mientras que para los pagos realizados por medio de call center, únicamente se requiere un datafono virtual, que asignado directamente por la Red de Pago de Bajo Valor<sup>21</sup> Redeban Multicolor, en donde se asignan usuarios a diferentes comercios y se ingresan los datos sensibles directamente por ellos, como se evidencia en la siguiente ilustración.

*Ilustración 17 - Formulario de pagos Call center*

Dirección comercio: CR 1 67A 60 SUR ESTE TORRE 5

**Información Personal:**

Los Campos marcados con (\*) son obligatorios.

Nombres: *	<input type="text"/>	Apellidos: *	<input type="text"/>
Tipo de Identificación: *	<input type="text" value="Cédula Ciudadanía"/>	No. de Identificación: *	<input type="text"/>
Correo Electrónico:	<input type="text"/>	Número de Celular:	<input type="text"/>

¿Desea recibir su comprobante de la compra por correo electrónico?

**Información de la compra:**

Total de la compra: *	<input type="text" value="\$0"/>	Monto Adicional:	<input type="text" value="\$0"/>
Impuesto IVA:	<input type="text" value="\$0"/>	Impuesto al consumo:	<input type="text" value="\$0"/>
Base Devolución IVA:	<input type="text" value="\$0"/>	Número Factura:	<input type="text"/>
Información Adicional:	<input type="text"/>		

**Medio de Pago:**

Tipo de Tarjeta: *	<input type="text" value="Seleccione"/>	Número de Tarjeta: *	<input type="text"/>
--------------------	-----------------------------------------	----------------------	----------------------



Redeban Multicolor S.A. Sistema de pago de bajo valor. Redeban Multicolor 2015. Todos los derechos reservados. V.I.D.I.A.D.O. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



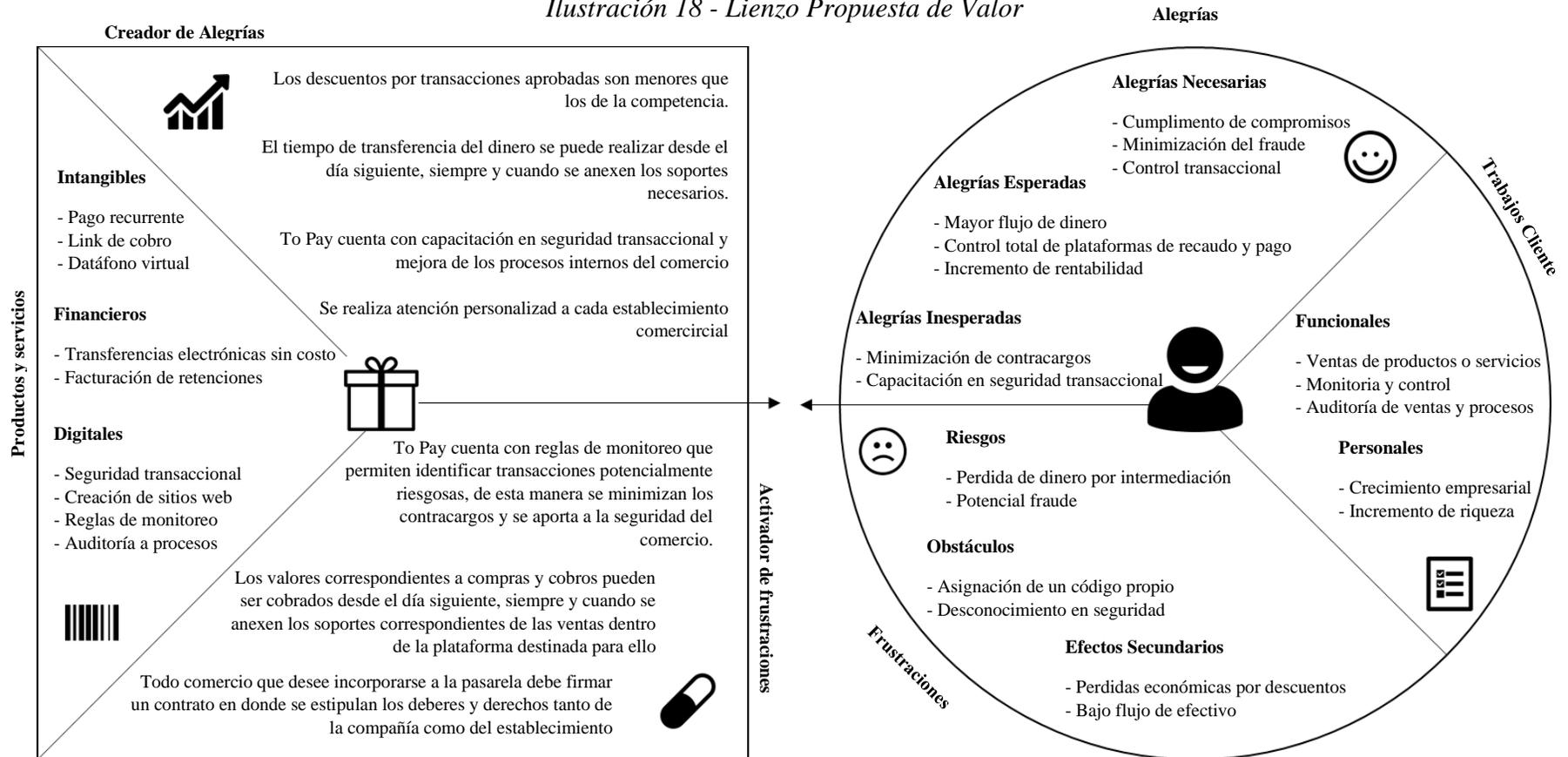
*Fuente: (Redeban Multicolor, 2019)*

<sup>21</sup> Red de Pago de Bajo Valor: Empresas destinadas a promover la inclusión financiera en Colombia, franquiciadas por Visa y MasterCard

## 7. Estrategia y Plan de Introducción al Mercado

### Lienzo de la Propuesta de Valor

Ilustración 18 - Lienzo Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en el lienzo de la propuesta de valor, debe existir un enfoque a las estrategias de mercado relacionadas con las alegrías de los clientes, esto con el fin de mantener estos aspectos y creadores de alegrías, sin embargo, es realmente importante combatir las frustraciones con estrategias dirigidas a obstáculos, riesgos y efectos secundarios, por esta razón se implementaron los activadores de frustraciones que permiten mitigar el riesgo y ampliar las alegrías.

## **Objetivos mercadológicos**

### **Objetivos a Corto Plazo (Primeros 6 meses)**

- Dar a conocer la empresa a diferentes organizaciones que necesiten servicios de intermediación de pagos por medio de venta no presente, principalmente establecimientos que no necesiten de grandes desarrollos para el recaudo de sus ventas. La importancia es permitir el crecimiento y la conservación de la empresa en el tiempo, pues sin clientes esta no funcionaría.
- Contar con personal calificado que brinde asesoría oportuna y confiable a los clientes y potenciales clientes con el fin garantizar la fidelización de estos en garantía de un buen servicio.

### **Objetivos a Mediano Plazo (2 años)**

- Contar con una gama media de servicios (5 opciones de recaudo), con el fin de llegar a diferentes clientes en el mercado nacional.
- Contar con reconocimiento y buena reputación comercial en el mercado nacional por tener procesos y procedimientos seguros y la excelente prestación de los servicios ofrecidos.
- Incrementar el número de clientes con el fin de contar con mayor participación en el mercado y generar mayor rentabilidad a la organización.

## **Estrategias de Mercadeo**

Las estrategias de mercadeo basadas en el producto, el servicio, la distribución, la comunicación y la promoción se relacionan a continuación.

- La elección del nombre se hizo teniendo en cuenta palabras relacionadas a pagos, pues la actividad principal de la pasarela es el recaudo de ventas de productos y servicios.
- El logo fue creado en azul y gris, colores frecuentemente utilizados en el diseño de logotipos (Alter Partner, 2018), estos colores simbolizan frescura, estabilidad y profundidad. Se utilizan mucho para diseñar logotipos de productos y servicios del sector de la tecnología, por eso fueron los colores que se eligieron para la empresa.

*Ilustración 19 - Logo To Pay*



*Fuente: (To Pay, 2019)*

- Se realizaron diferentes consultas de los servicios y productos que ofrecen las empresas competencia con el fin de garantizar que la calidad y el precio de los servicios no este devaluado frente a aquellos competidores, con esto se logró desarrollar estrategias que permitieron lanzar al mercado la marca con características superiores a los de las otras pasarelas.
- El servicio se ofrece basados en el crecimiento que han tenido estas organizaciones en el mercado nacional, pues como se ha mencionado en varias ocasiones en el presente documento, las compras con dinero plástico han crecido exponencialmente y cada vez más colombianos realizan transacciones por medio de internet o teléfono.
- La principal forma en la que se ha dado a conocer la empresa es por medio de publicidad paga, invirtiendo mayormente en el posicionamiento de Google, pues se ha identificado que las empresas que han consultado a la pasarela por algún servicio han conocido de ella buscando palabras claves en internet, sin embargo, también se ha destinado una pequeña parte de los recursos en publicidad directa a redes sociales como Facebook e Instagram.

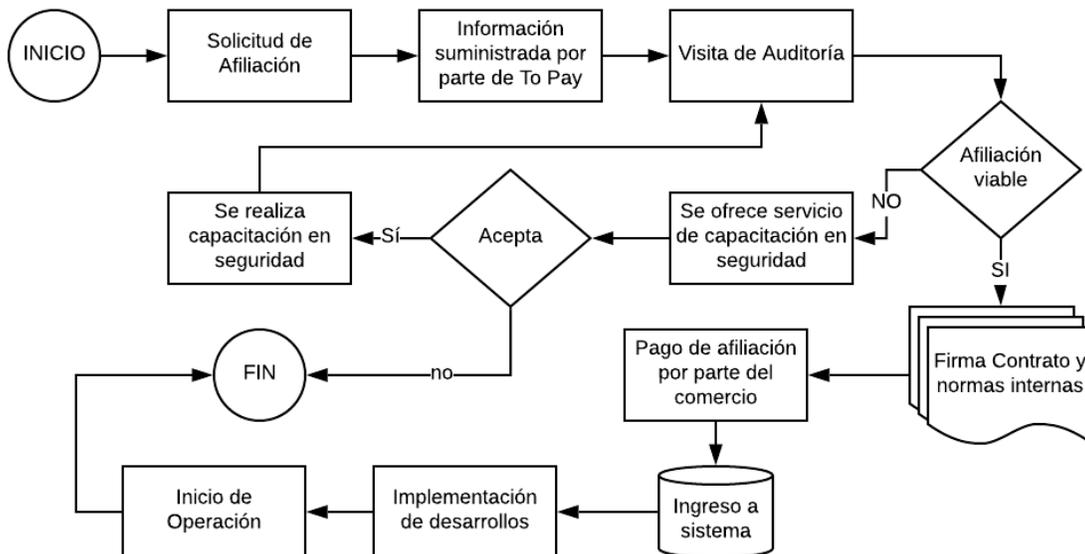
Ilustración 20 - Vista previa publicidad Google Ads



Fuente: (Google Ads, 2019)

- Para que las empresas puedan afiliarse a *To Pay* deben pasar por un proceso de auditoría y afiliación, si son aceptadas deben cancelar un valor de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) que corresponde a la implementación de las plataformas. A continuación, se relaciona el mapa de procesos establecido para la afiliación de establecimientos comerciales a *To Pay*.

Ilustración 21 - Mapa de Procesos *To Pay*



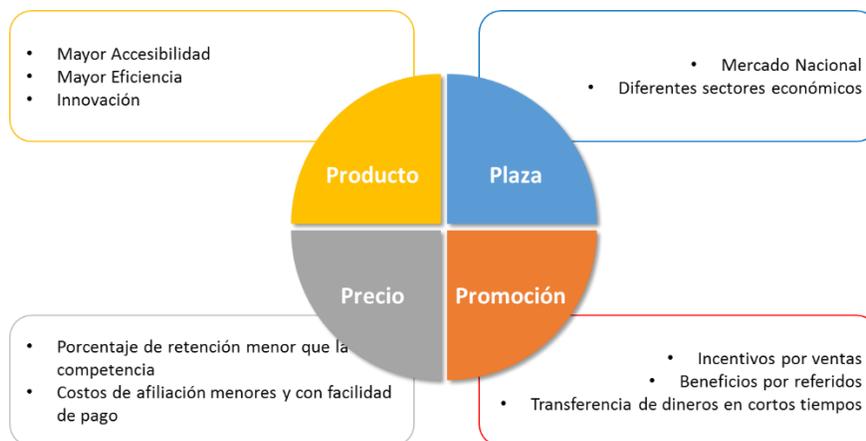
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la anterior ilustración el proceso comienza por la solicitud de afiliación de las diferentes empresas, luego de la ampliar la información por parte de funcionarios de la pasarela y contar con la aceptación del comercio se procede a realizar una visita de verificación a los interesados con el fin de validar la seguridad con la que el comercio cuenta y el riesgo que este tiene en el mercado, en caso de estar todo dentro de lo habitual se procede a realizar la firma de los contratos, informar sobre las normas internas de seguridad de información y recibir los dineros de afiliación, finalmente se procede a ingresar a la empresa a los sistemas y hacer entrega de usuarios y contraseñas.

### Mezcla de Mercadeo Projectada en los Próximos 5 años

Teniendo en cuenta que la mezcla de mercado se refiere a las variables decisión sobre las que se tiene mayor control y va directamente relacionada con las cuatro P: Producto, precio, plaza y promoción. Con el fin de cumplir con los objetivos de la compañía, se relaciona a continuación el plan de mercadotécnica para cada una de las variables de la mezcla de mercadeo.

*Ilustración 22 - Producto, Plaza, Precio y Promoción*



*Fuente: Elaboración Propia, a partir de (Escolme, 2017)*

### Producto

El principal producto de *To Pay* se relaciona con la prestación de servicios de intermediación de recaudo por medio de venta no presente, para que este servicio funcione hay que establecer una estrategia de posicionamiento en un lugar tal, que sea visible y/o fácil de encontrar para los consumidores hacia los cuales va dirigido, la idea principal del posicionamiento es hacer el servicio más apetecible que los de la competencia, por lo cual dentro de la publicidad no basta

con ubicar la empresa dentro de los principales lugares del buscador sino que es necesario llamar la atención por medio de características propias del producto mostrando un valor agregado, por lo cual dentro de la publicidad siempre se relaciona información de interés del cliente, en este caso “Recibe los pagos de tus ventas en máximo 24 horas”.

Las principales etapas para establecer esta estrategia son:

- Identificar correctamente las necesidades de los clientes directos que se pretender satisfacer con el servicio.
- Conocer y definir el mercado o el segmento al que se dirigirán los esfuerzos.
- Posicionamiento a través del análisis de los costos y mejoramiento de las características de la competencia.

### **Precio**

El precio que se establece para los servicios prestados por *To Pay* no es consecuencia de una ley de mercado o un pacto entre empresas del sector, sino de una investigación al sector y una estrategia para lograr los objetivos de la empresa, fijando los valores en el nivel que más convenga para el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, es importante mencionar que el precio óptimo fue calculado procurando el mayor beneficio posible, sin perder el foco de los competidores, es por esto que el precio fijado de los servicios procura siempre conseguir la mayor cantidad de clientes para lograr así mismo la mayor cantidad de rentabilidad (*ver tabla 3*).

### **Plaza**

Para el caso de *To Pay*, para la ubicación de la empresa no se tomó en cuenta la presencia de otras organizaciones del mismo sector con el fin de complementarla o aprovechar la aglomeración de potenciales clientes, debido a que se evidenció que al tratarse de una organización de prestación de servicios y sin tienda física no se hace necesario centralizar el mercado en un solo punto, por el contrario, se pensó en ubicar la organización en un sitio central de la ciudad para que esta fuera de fácil accesos para sus clientes y potenciales clientes.

Por otro lado, si se habla de una plaza virtual, es importante tener en cuenta un canal en común entre el productor, el cliente y el consumidor final, por lo cual se generaron diversos

canales de atención personalizada y con fluidez que permiten que los afiliados conozcan las políticas de distribución existentes en el comercio, esto con el fin que no existan rupturas en la cadena en donde To Pay no sea capaz en llegar a cada uno de sus clientes y sus clientes no puedan alcanzar a sus consumidores. Dentro de los canales más importantes, tenemos el centro de monitoreo en donde se reciben los soportes de venta por parte de los comercios afiliados, al encontrar irregularidades en estos soportes o incrementos sospechosos de facturación el operario del área se encarga de tener una comunicación directa con el cliente final con el objetivo de validar la titularidad de la compra. Además de esto se tienen canales de quejas y reclamos en el correo electrónico, línea de atención a clientes y los establecimientos cuya actividad económica esté relacionada con la venta de productos o servicios por teléfono, deben informar en sus llamadas a los clientes sobre las líneas de atención tanto propias como de la pasarela.

### **Promoción**

Las principales actividades dirigidas a impulsar los productos de la empresa en el mercado deben contar con información que logren persuadir a los clientes respecto a los productos y servicios, estas estrategias de comunicación deben ser direccionadas a informar de manera directa y personal a los interesados, por lo cual To Pay cuenta con algunas características en su publicidad que atraen a las empresas interesadas a consultar y/o comunicarse con asesores internos para conocer más sobre los servicios, entre las principales estrategias de penetración en el mercado tenemos:

- Crear interés
- Captar la atención
- Brindar incentivo

Estas promociones se realizan de manera discontinua, teniendo en cuenta que si se dejan de manera permanente deja de ser promoción para convertirse en características del servicio.

Para entender un poco más el tema, algunas de las estrategias de posicionamiento de To Pay van relacionadas a:

- Disminución de los precios de afiliación.
- Incentivos por incrementos de ventas
- Bonificaciones por referidos que se afilien a la pasarela

- Transferencia de dineros de ventas en menos de 24 por cumplimiento de objetivos.

El objetivo de estas estrategias es acelerar el hábito de ventas de los clientes, incrementar la participación en el mercado, conseguir nuevos usuarios para los diferentes productos y asegurar empresas indecisas. La proyección de gastos de lanzamiento es de aproximadamente 900.000 relacionados a publicidad, de los cuales se dará detalle más adelante.

## **8. Aspectos Técnicos**

### **Objetivos de Producción**

Es claro que se deben tener unos objetivos de producción aplicables a los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Para ello se desarrolló un plan de producción con el objetivo de describir las operaciones de la empresa en el proceso de prestación de servicios.

Por otra parte, se establecieron objetivos enfocados a la excelencia en la presentación de servicios y funcionamiento de los desarrollos, como lo son:

- Establecer un software de seguimiento a ventas de fácil entendimiento y funcionalidad, para minimizar los tiempos de operación en las empresas clientes.
- Generar un seguimiento oportuno a reclamaciones y contracargos generados por los bancos e informar de manera pronta a los comercios agregados.
- Contar con personal calificado que guíe a los clientes en cuanto el mejor servicio a adquirir según su actividad económica.
- Contar con infraestructura acorde a la actividad y que brinde seguridad a los clientes y potenciales clientes.

Dentro de este último punto, se tiene las siguientes características.

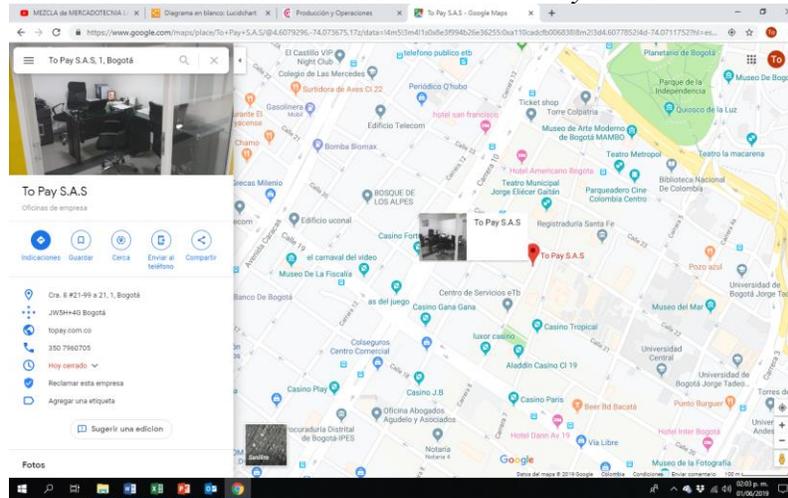
### **Infraestructura e Instalaciones**

A continuación, se relacionan las principales características tenidas en cuenta para el cumplimiento de los objetivos de producción relacionados a infraestructura e instalaciones.

- Ubicación: Las oficinas administrativas fueron ubicadas en el centro de la ciudad, Cra 8 No 21 – 403 en la oficina 207. La ubicación es central y si es preciso recibir una visita de

alguno de los clientes o potenciales clientes, el acceso a la zona es fácil. Por otra parte, en Google Maps, la ubicación de la empresa sale automáticamente al escribir To Pay, lo que permite ubicar de manera más pronta la pasarela y organizar el viaje.

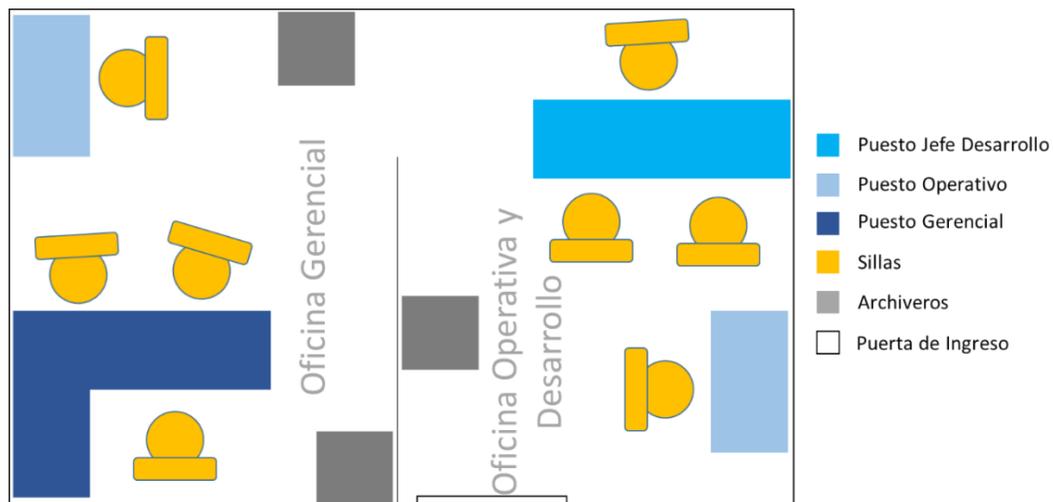
*Ilustración 23 - Ubicación To Pay S.A.S*



*Fuente: (Google Maps, 2019)*

- **Tamaño y Distribución:** To Pay funciona en una oficina de 30 metros cuadrados, distribuidos en el área administrativa, área de desarrollo y operativa. Se trata de realizar una distribución que facilite la entrada a las instalaciones, el desarrollo de los procesos, así como otras actividades propias de la operación.

*Ilustración 24 - Distribución planta To Pay*



*Fuente: Elaboración Propia*

## **Plan de producción**

A continuación, se detallan las características del cómo se van a prestar los servicios ofrecidos por To Pay, teniendo en cuenta el recurso humano, infraestructura y tecnología necesaria para poner en marcha la empresa.

### **Proceso de Fabricación**

Como se observa en el diagrama de flujos (ilustración 25), se recibe por parte de las redes de pago de bajo valor (Credibanco y Redeban) los usuarios y contraseñas de acceso a los datafonos virtuales<sup>22</sup> para el proceso de ventas por medio de operaciones no presenciales, seguido de esto se procedió a crear varios sub-usuarios con el fin de asignar a cada una de las empresas clientes cuya actividad está relacionada con el telemercadeo.

Los usuarios anteriormente mencionados permiten a la organización realizar un monitoreo permanente a la cantidad de transacciones que realiza el establecimiento afiliado y su nivel de declinaciones, esto con el fin de validar posibles irregularidades en la operación, así mismo, permite a To Pay conocer las operaciones aprobadas que serán descargas de manera periódica con el fin de generar los descuentos pertinentes por cada transacción y transferir el monto restante a cada establecimiento comercial.

En cuanto a los cobros recurrentes, el área de desarrollo creó un sistema informático que es instalado en los equipos de la empresa cliente, allí el funcionario encargado digita por primera y única vez la información básica del comprador y los datos sensibles de las tarjetas con el fin de que el aplicativo proceda a transmitir estos datos de manera encriptada hasta los servidores de To Pay, desde allí por medio de lenguaje de programación se generan las fechas en las que se deberá realizar el descuento de cada plástico de manera automática.

### **Equipo y Personal**

Para dar inicio al funcionamiento de la organización se hizo necesario la contratación de un desarrollador quien fue el encargado de la creación de los sistemas para los cobros recurrentes, así mismo se hizo necesario un operario con manejo avanzado de Excel quien monitorea de

---

<sup>22</sup> Datafonos virtuales: Plataformas en la web que permiten realizar transacciones con la información sensibles de la tarjeta sin la presencia del plástico.

manera constante cada uno de los movimientos de los comercios agregados por medio de datafono virtual (Call Center), así mismo, existe un funcionario encargado del proceso de validación de ventas de manera aleatoria, quien dentro de sus labores debe contactarse con los clientes finales de cada una de las empresas afiliadas con el fin de validar que no se estén contactando con ellos de forma irregular o haciéndose pasar por entidades diferentes a la afiliada.

Los equipos utilizados para esta labor no son más que 5 equipos de cómputo, una impresora y un servidor virtual contratado con una empresa certificada en PCI DSS, en este caso Microsoft Azure<sup>23</sup>. Por otra parte, como se mencionó anteriormente, el software para el control de ventas fue diseñado por personal interno de la empresa, por lo cual no genero costos adicionales, diferentes a los valores de nómina.

### **Capacidad de Producción**

To Pay cuenta con un sin número usuarios disponibles para la afiliación de plataformas de pagos recurrentes, sin embargo, el número de establecimientos afiliados a Call Center si es limitado, pues dentro del área de monitoreo solo existe una persona haciendo la laborar de verificación de contacto, trabajo que es desgastante y consume un porcentaje alto del tiempo, de igual forma, las redes de pago de bajo valor, únicamente entregan 15 usuarios por cada código único asignado, lo que limita a la empresa a tener 15 Call centers máximo afiliados o verse en la necesidad de solicitar más códigos ante las entidades pertinentes.

### **Proveedores**

En el caso de To Pay no existen proveedores de material físico, no obstante, se puede mencionar a las entidades bancarías y entes reguladores como proveedores de los permisos de trabajo (códigos únicos de venta no presente), quienes teniendo en cuenta los incrementos en Colombia de fraude por medio de internet, están más prevenidos con la asignación de este tipo de permisos, sin embargo, es claro que si la organización sigue cumpliendo con los estándares de seguridad de información y manteniendo su nivel de contracargos y reclamaciones bajo, no presentará problemas con estos códigos. Por otra parte, si es importante mencionar a Microsoft Azure,

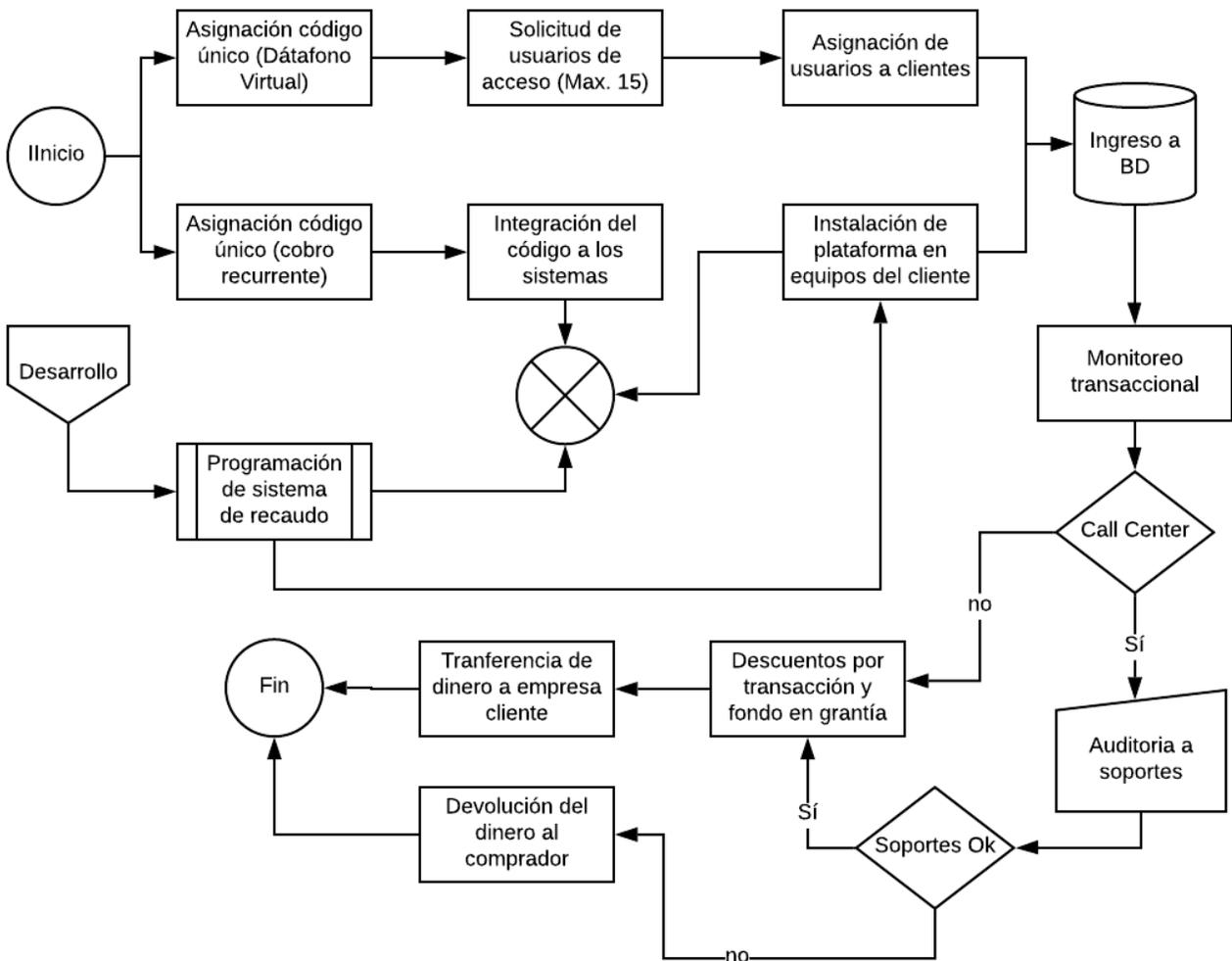
---

<sup>23</sup> Microsoft Azure: Es una nube pública de pago por uso que te permite compilar, implementar y administrar rápidamente aplicaciones en una red global de datacenters (centros de datos)

como principal proveedor de seguridad de datos, pues la información sensible y soportes aportados por diferentes comercios es almacenada en la nube por medio de esta plataforma, en este punto es importante indicar nuevamente, que este servidor se encuentra certificado en PCI nivel 1.

### Diagrama de Procesos del Desarrollo del Servicio

*Ilustración 25 - Diagrama de Procesos, Servicios*



*Fuente: Elaboración Propia*

## **Recursos Tecnológicos**

Para el inicio de la operación se requieren de tres equipos de cómputo con procesador Intel Core i3 en adelante, debido a que se hace necesario realizar algunas programaciones de sistema por medio de programas de desarrollo como Laravel, HPH, Django, entre otros.

Por otra parte, se debe contratar un servicio de servidor dedicado con certificación PCI DSS que permita la custodia de información y encriptación de la misma.

Siendo así, los principales recursos tecnológicos de la organización son:

- Software de ventas.
- 5 equipos de cómputo, de los cuales 3 son de alta tecnología (Core i3 en adelante).
- Una impresora.
- Software de análisis de movimientos financieros y comportamiento de transacciones, el cual se utiliza para la identificación operaciones sospechosas por medio de IP, valores fuera del rango, pruebas de tarjetas, entre otros.

## **Políticas de Aseguramiento de la Calidad**

*To Pay* se encuentra comprometido con el crecimiento organizacional, no solo de la empresa sino de sus afiliados, por lo cual cuenta con procesos determinados para garantizar la satisfacción del cliente y la continuidad de la empresa en el tiempo, es por ello que en la actualidad se está en la implementación de un plan de continuidad del negocio que permita a la empresa asegurar su funcionamiento y prestación de servicios hacia sus afiliados en caso de presentarse algún inconveniente catastrófico y de los cuales se habla más adelante en los procesos de investigación y desarrollo. Dentro de los adelantos realizados la organización cuenta con un Backup de información en servidores de los Estados Unidos y Colombia, así mismo todo documento de vital importancia es escaneado y guardado de manera segura en ambos servidores para garantizar su prevalencia.

Por otra parte, para garantizar una transacción transparente para los afiliados y los clientes finales, *To Pay* cuenta con un área de monitoreo y reglas de transaccionalidad que permiten identificar operaciones riesgosas y retenerlas antes de que sean efectivas, de esta

manera se minimizan las transacciones fraude y se asegura la satisfacción del cliente por medio de la calidad de la venta.

### **Procesos de Investigación y Desarrollo**

Con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes del cliente y del entorno en general *To Pay* ha venido desarrollando estrategias por medio de la investigación de tendencias de mercado, lo que ha llevado a desarrollar nuevos métodos de pago en nichos de negocio que se tenían apartados por otras empresas de la misma actividad económica.

Dentro de los desarrollos que se están realizando a partir de las investigaciones realizadas por *To Pay*, se tiene la implementación de nuevos métodos de pago y entrada a eventos en donde se requiere boletería, por medio de la aplicación planteada se permitirá a los organizadores admitir el ingreso a los eventos con el escaneo de códigos QR<sup>24</sup>, los cuales recibirán los usuarios cada vez que realicen pagos o compras de boletería por medio de aplicaciones de venta no presente.

*Ilustración 26 - Muestra de código QR*



*Fuente: Denso W. (2016)*

Por otro lado, es importante mencionar que, para dar inicio a la empresa, se tuvo en cuenta la información recibida por Incocrédito, en donde aseguran que diferentes establecimientos se quejan sobre la falta de información para la adquisición de códigos púnicos e incluso la existencia de pasarelas de pago en Colombia, pues muchos de los comercios que solicitan un código propio el cual era negado, desconocían que pasos seguir para poder recibir operaciones por internet, teniendo en cuenta que su solicitud había sido negada.

---

<sup>24</sup> códigos QR: El código QR o código de respuesta rápida permite acceder de un modo ágil y sencillo a una determinada información

Finalmente, es importante mencionar que, pensando en crecimiento constante y continuidad de la empresa en el transcurso del tiempo, se implementó un plan de continuidad del negocio, en la que se incluyen características propias como:

- Información en la nube y segura, con el fin garantizar el acceso a esta en caso de cualquier desastre.
- Copia y asignación magnética de documentos, a los cuales se puede tener acceso desde cualquier lugar de manera segura.
- Lenguaje de programación estructurado y de fácil manejo para mejoras y reimplementación en caso de ataques sistemáticos a los procesos.

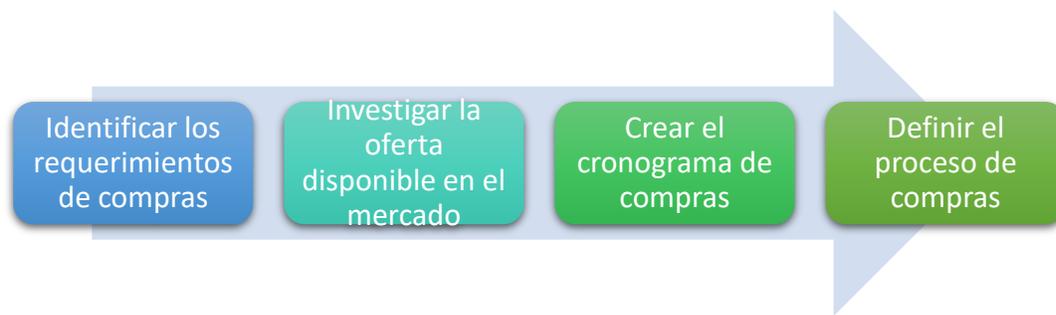
### **Plan de Compras**

Para empezar, se definieron las necesidades de compra o contratación de terceros en servicios mediante la consulta y elaboración de una lista de empresas prestadoras de los servicios requeridos. Luego de esto se investigaron las características de los proveedores, precios y aseguramiento de la información y con esta información se procedió a elaborar un cronograma de adquisiciones que permitieron.

- Seleccionar y contratar los proveedores adecuados
- Adquirir los recursos y servicios requeridos en el proyecto
- Gestionar el desempeño de los proveedores.

El siguiente diagrama fue la base para la construcción del plan de compras.

*Ilustración 27 - Diagrama Plan de Compras*



*Fuente:* (Torres F, 2018)

## Identificación de Requerimientos

Una vez identificado que se deseaba adquirir, se procedió a identificar la descripción, justificación, cantidad y presupuestos para la adquisición de estos servicios, por medio de la siguiente tabla.

*Tabla 9 - Identificación de Requerimientos de Compra*

<u>Ítem a Adquirirse</u>	<u>Descripción</u>	<u>Justificación</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Presupuesto</u>
- Almacenamiento seguro de la información	- Servidores certificados en PCI DSS	No debe existir información manipulable por terceros, todos los datos y archivos deben viajar de manera directa y encriptada	Un servidor en el exterior para salvaguardar la continuidad del negocio	\$1.000.000 mensual
- Encriptación de archivos	encriptación de información tanto desde como hacia los bancos.			
Servidores dedicados para el desarrollo y pruebas de software	Servidores dedicados para pruebas	Datos en red de información software anclados a página web	Un servidor dedicado para web y software	857.000 Semestrales

*Fuente: Elaboración Propia*

## Proceso de Selección de Proveedores

Con el fin de realizar una selección formal y que cumpla con las características requeridas por la organización se realizaron las siguientes actividades.

- **Elaborar Tabla de cotización:** Se anexo la información recibida por diferentes proveedores en una base de datos que permita realizar una comparación de precios, características y garantías de los servicios ofrecidos
- **Selección de proveedor:** Una vez analizados y comparados los datos, se procedió con la selección del proveedor que brinda la mayor cantidad de características a un precio bajo y con garantía.
- **Firma:** Se revisó el contrato suministrado por el proveedor de servicios y se analizó con el equipo del proyecto, una vez validado se procedió con la firma del contrato.

## Documentos

Los siguientes documentos fueron los utilizados en el proceso o plan de compras antes mencionado.

- Órdenes de compra
- Facturas de proveedores
- Contrato de proveedores

## Mano de Obra Requerida

Iniciando el proyecto fue necesario contar con la participación de 5 funcionarios quienes debían desarrollar diversas labores dentro de la empresa. A continuación, se detallan los cargos y funciones de cada uno de los empleados de To Pay al inicio del proyecto, así mismo, en la ilustración 41 se pueden observar los detalles de nómina.

### Gerente General

---

**Función General**

Encargado de velar que se cumplan las funciones y requerimientos del área operativa y de desarrollo, además crear los lineamientos, procedimientos y procesos de la empresa y una debida ubicación en el mercado.

**Conocimientos**

Conocimiento esencial en plataformas de pago y funcionabilidad de estas organizaciones, planificación de proyectos y dirección general de organizaciones.

**Educación**

Profesional en Administración de empresas, Economía o carreras afines.

---

### Jefe de Desarrollo

---

**Función General**

Encargado de implementar y crear los desarrollos tecnológicos para el recaudo de dineros por medio de venta no presente, de igual manera acompañar a la gerencia en los cierres de grandes negocios para exponer ideas técnicas de la operación.

**Conocimientos**

Desarrollo de software en diferentes idiomas de programación, Ingles Medio y deseable experiencia en pasarelas de pagos.

**Educación**

Ingeniero de sistemas y/o desarrollador.

---

<b>Asistente</b>	
<b>Función General</b>	Atender las llamadas de nuevos posibles clientes, brindar información, archivo, presentaciones y demás funciones asistenciales.
<b>Conocimientos</b>	Persona con experiencia en atención de clientes y seguimiento a los mismos, manejo de archivo y recepción
<b>Educación</b>	Mínimo Técnico en carreras administrativas y/o financieras.
<b>Comercial</b>	
<b>Función General</b>	Encargado de buscar clientes en terreno, visita a establecimientos comerciales y empresas que necesiten la adquisición de medios de pago por internet.
<b>Conocimientos</b>	Persona 100% comercial con gran capacidad de expresión y cierre de negocios
<b>Educación</b>	Bachiller con experiencia certificada en manejo comercial de negocios financieros.
<b>Operativo</b>	
<b>Función General</b>	Es el encargo de monitoreo de transacciones de cada uno de los comercios afiliados, validación de ventas y soportes entregados por los establecimientos como sustentación a una buena venta.
<b>Conocimientos</b>	Excel Intermedio, alta capacidad de análisis y deseable experiencia en seguridad de la información.
<b>Educación</b>	Bachiller en adelante.

## **9. Aspectos Organizacionales y Legales**

### **Misión**

*To Pay* se enfoca en la prestación de servicios de pasarela de pagos y desarrollo tecnológico, orientados a pequeñas, medianas y grandes empresas. Ofrecemos soluciones de acuerdo a las necesidades del mercado enfocadas en seguridad transaccional.

## **Visión**

Ser uno de los principales aliados estratégicos en Colombia para las empresas que busquen soluciones de recaudo, reconocidos por soluciones y servicios innovadores sobre una base de responsabilidad, seguridad, calidad y compromiso

## **Análisis CAME**

El análisis CAME permite aplicar acciones a cada uno de los factores encontrados en la matriz FODA con el fin de ponerlos en práctica. Teniendo cuenta esto y su respectiva acción se tiene la siguiente tabla:

*Tabla 10 - Comparación FODA y CAME*

<u>FODA</u>	<u>CAME</u>
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

*Fuente: Betancourt, D. (2018)*

Lo que se busca con la tabla anterior es definir las estrategias con CAME, como se observa en la tabla 11 relacionada posteriormente, atacando cada uno de los puntos de FODA de la siguiente manera:

### **Corregir las Debilidades del Negocio**

Las debilidades halladas en la matriz FODA son de aspecto interno, por lo cual las correcciones se aplicarán serán de ámbito interno.

### **Afrontar las Amenazas del Entorno**

Las amenazas halladas en la matriz FODA se refiere a todo riesgo externo del que no tenemos directo control, por lo cual se deben aplicar estrategias para afrontar esas amenazas.

### **Mantener las Fortalezas**

Las fortalezas se refieren a algo que To Pay está haciendo bien, por lo cual las estrategias aplicadas deben ir orientadas a mantener esas fortalezas.

## Explotar las Oportunidades en el Mercado

To Pay debe generar estrategias que permitan aprovechar esas circunstancias de las que no tiene control directo, pero puede beneficiar a la empresa en algún momento.

### Matriz de Análisis CAME

Tabla 11 - Matriz de análisis CAME

<p><b><u>DOFA – CAME</u></b> <b><u>Planificación Estratégica</u></b></p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del mercado electrónico.</li> <li>2. Poca Competitividad.</li> <li>3. Nichos<sup>25</sup> de mercado aún no explorados.</li> <li>4. Asignación baja de códigos de venta no presente.</li> </ol>	<p><b><u>Explotar Oportunidades</u></b></p> <p>O1F2: Lanzar publicidad orientada nuevas empresa con promoción de descuentos por afiliación, siempre y cuando se cumpla un mínimo de transacciones.</p> <p>O3F1: Dar a conocer a otros sectores de la economía las ventas de contar con recaudos electrónicos.</p>	<p><b><u>Corregir Debilidades</u></b></p> <p>O1D4: Inyectar capital a la empresa tomado de los ingresos generados por los clientes afiliados para tener más capacidad de adquisición.</p> <p>O3D2: Realizar un estudio de mercado para conocer que nuevas tecnologías se pueden aplicar a los mercados no explorados</p>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bloqueos de códigos por parte de las entidades financieras e Incocrédito.</li> <li>2. Potenciales competidores en sector.</li> <li>3. Incremento del fraude con tarjetas crédito y débito.</li> <li>4. Desconfianza en la afiliación por parte de las empresas.</li> </ol>	<p><b><u>Mantener las Fortalezas</u></b></p> <p>A4F4: Generar incentivos a las empresas que nos traigan referidos.</p> <p>A3F1: Crear servicios enfocados a la protección de datos básicos y fuga de información</p>	<p><b><u>Afrontar las Amenazas</u></b></p> <p>A4: Fomentar la fidelización de los clientes existentes para generar un crecimiento reputacional el mercado objetivo</p>

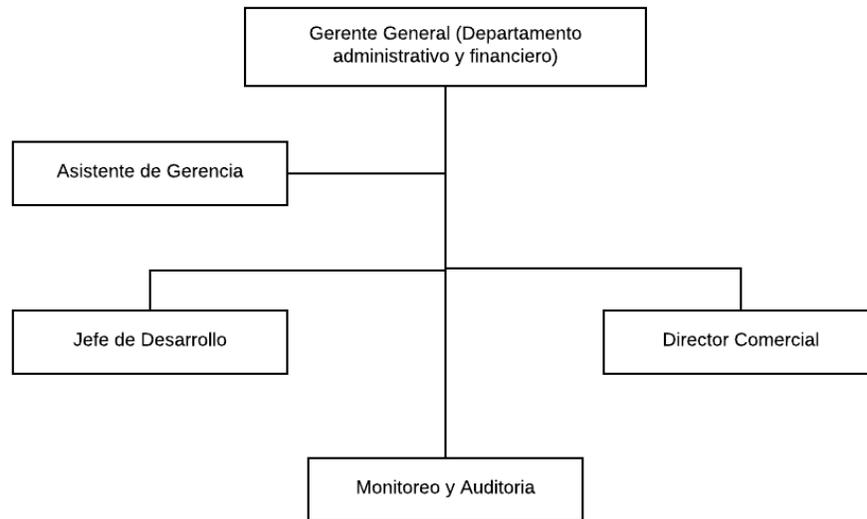
Fuente: Elaboración Propia

<sup>25</sup> Nicho: Porción de un segmento de mercado en el que los evaluados posee necesidades iguales.

## Estructura Organizacional

La organización cuenta con 5 trabajadores distribuidos en diferentes áreas de trabajo y cuya estructura organizacional se encuentra implementada de la siguiente manera.

*Ilustración 28 - Estructura Organizacional*



*Fuente: Elaboración Propia*

## Nómina Mensual

A continuación, se detallan los valores causados por cuestión de nómina, teniendo en cuenta los registros financieros de los salarios, las bonificaciones, las deducciones y demás valores que corresponden.

Por otro lado, también se relacionan los descuentos o pagos por obligaciones del estado colombiano a los que debe responder la empresa, en los que se incluyen:

- Pagos a seguridad social
- Prestaciones sociales
- Aportes parafiscales

Ilustración 29 - Liquidación de Nomina

Nombre del empleado	Devengado							Deducciones					Neto pagado	
	Salario básico	Días liquidados	Salario devengado	H.E	R.N	H.F	Aux. Trans.	Total devengado	Salud	Pensión	Fondo de solidaridad pensional	Retención en la fuente		Otras deducciones
Yeferson Hernandez	2,600,000	30	2,600,000				-	2,600,000	104,000	104,000	-			2,392,000
Oscar Angulo Leon	2,000,000	30	2,000,000				-	2,000,000	80,000	80,000	-			1,840,000
Julio Cesar Delgado Paz	2,100,000	30	2,100,000				-	2,100,000	84,000	84,000	-			1,932,000
Paola Andrea Cangrejo Lopez	950,000	30	950,000				97,032	1,047,032	38,000	38,000	-			971,032
Richard Mora Peñuela	950,000	30	950,000				97,032	1,047,032	38,000	38,000	-			971,032
<b>Totales</b>			<b>8,600,000</b>	-	-	-	<b>194,064</b>	<b>8,794,064</b>	<b>344,000</b>	<b>344,000</b>	-	-	-	<b>8,106,064</b>

\$ **8,106,064**

Ocho Millones Ciento Seis Mil Sesenta y Cuatro Pesos

**TPA | TOPAY**

Total Gastos de nomina  
**\$12.599.573**

Provisiones de nómina a cargo del empleador.	
Aportes a pensión	1,032,000
Aportes a salud	731,000
Aportes a riesgos laborales	44,892
Sena	172,000
Icbf	258,000
Cajas de compensación	344,000
Prima de servicios	732,546
Cesantía	732,546
Intereses sobre cesantías	87,905
Provisión de vacaciones	358,620
<b>Total provisiones</b>	<b>4,493,509</b>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta todos los conceptos de nómina, descuentos, pagos y de más, *To Pay* gasta alrededor de doce millones quinientos noventa y nueve mil quinientos setenta y tres pesos (\$12.599.573) al mes en nómina, como se puede observar en la imagen anterior.

## Aspectos Legales

Como se mencionó anteriormente, hay leyes que rigen a las pasarelas de pago en cuanto a la seguridad de la información y tecnologías de información, sin embargo, existen condiciones legales y regulatorias de cualquier proyecto que interactúe o contenga un sitio web para recaudo de dineros (Revista Dinero, 2015). Estos son basadas en los elementos que se encuentran disponibles permanentemente para los clientes, competidores y administraciones en el sitio web.

Existen ciertas consideraciones propias y específicas para las pasarelas de pago y otras condiciones legales que son generales para comercios electrónicos, dentro de estas dos tenemos:

- Identificación completa del titular del sitio
- Descripción de los servicios que se ofrecen
- Política en materia de consumidores y usuarios
  - Indicaciones correctas de los precios
  - Ley de retracto
  - Política de devolución
  - Responsabilidad sobre la información
- Políticas en materia de protección de datos
  - Información completa sobre los datos que recoge
  - Adecuado uso de los datos (Ley de Habeas Data)
  - Cookies
- Política en materia de propiedad intelectual

Es importante tener en cuenta que *To Pay* no solo debe cumplir con los requisitos y leyes antes mencionados, sino que está obligado a requerir el cumplimiento de cada uno de sus comercios agregados.

Por otra parte, al tratarse de una organización constituida como persona jurídica, debe cumplir con las leyes y regulaciones de este tipo de sociedades como lo son (Giraldo, 2015):

- Ley 527 de 1999, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. – Comercio Electrónico.

- Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. MYPIMES.
- Ley 1010 de 2006, Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
- Ley 1231 de 2008, Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1273 de 2009, Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado denominado “de la protección de la información y de los datos”- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.
- Ley 1343 de 2009, Por medio de la cual se aprueba el “Tratado sobre el Derecho de Marcas” y su “Reglamento”, adoptados el 27 de octubre de 1994.
- Ley 1429 de 2010, Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Ley 1430 de 2010, Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad.
- Ley 1438 de 2011, Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1562 de 2012, Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

- Ley 1581 de 2012, Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Habeas Data.
- Ley 1735 de 2014, Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones.

Por otra parte, en cuanto a los aspectos legales para la constitución de una empresa en Colombia, se debe contar con la redacción de los estatutos, el llenado de los formularios, inscripción del pre Rut, el registro ante la cámara de comercio y el pago de los impuestos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que para el 2018 la Superintendencia Financiera a través de la circular externa 008 de 2018 estableció requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones a través de pasarelas de pago, aquí establecen los mecanismos de protección de la información de los consumidores financieros al realizar operaciones monetarias usando los servicios de plataformas de pago. En la norma se establecen los estándares de seguridad para que estas pasarelas puedan prestar servicios a través de las entidades vigiladas por la Superintendencia, como lo son Bancos y Redes de Pago, no obstante, es importante señalar que las pasarelas de pago no son entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera y prestan servicios de aplicación de comercio electrónico para almacenar, procesar y transmitir información de tarjetas correspondiente a ventas en línea (SFC, 2018).

### **Aspectos de Contratación**

Los procesos de trabajo para la adquisición de los productos servicios, mano de obra que resultan necesarios para el desarrollo del proyecto se denominan Gestión de Adquisición y contrataciones, en donde se incluyen, los aspectos de contratación.

Para *To Pay*, es importante tener bajo control todos estos aspectos por lo cual desarrolló y aplicó unos conceptos básicos o lineamientos a seguir para garantizar que los términos y condiciones de cada contrato se cumplan.

- Conocer en detalle el proceso de compras y adquisiciones de nuestra organización, saber exactamente qué mecanismos y procedimientos internos, qué tiempo lleva, y qué personas jugarán un papel principal.
- Entender los términos y condiciones de un contrato.

- Asegurarse de que el contrato contiene todos los requisitos de la gestión del proyecto, tales como asistencia a reuniones, informes y comunicaciones necesarios.
- Identificar riesgos e incorporar al contrato acciones de mitigación y reparto de riesgos.
- Ayudar a que el contrato esté confeccionado a la medida de las necesidades del proyecto.
- Ajustar el cronograma del proceso de contratación y adquisiciones al cronograma del proyecto.
- Involucrarse en la negociación del contrato para proteger la relación con el proveedor.
- Durante el curso del trabajo, proteger la integridad del proyecto, monitorizando que el trabajo del contrato sea realizado.
- Defender el cumplimiento de todos los términos del contrato.
- Trabajar con la dirección de compras gestionando los cambios del contrato, si se producen durante el transcurso del trabajo.

### **Organismos de Apoyo**

En Colombia existen varias entidades privadas y públicas que apoyan proyectos de emprendedores, entre las más representativas se tiene:

#### **Fondo Emprender**

Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y que está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales (Fondo Emprender, 2019).

#### **Bancoldex**

Bancoldex es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos (Bancoldex, 2019).

### **Opinno**

Es una red internacional dedicada a la innovación, la tecnología y el emprendimiento. Apoyan a las empresas en temas como diseño, prototipado y validación de nuevos productos y modelos de negocio. Son los encargados de organizar el encuentro de innovación EmTech y publican el MIT Technology Review en español (Opinno Ventures, 2019).

### **Apps.co**

Es la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia para promover y potenciar negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Han creado una comunidad de más de 2.500 emprendedores y en su sitio web tienen una galería con más de mil apps creadas por esa comunidad (Apps.co, 2019)

### **Innpulsa**

Es la institución del Gobierno Nacional para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfocan en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones (Innpulsa, 2019).

### **Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico – País del Conocimiento**

El CIDT es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer servicios de consultorías, asesorías, interventorías, capacitación, investigación, desarrollo e innovación, y ejecución de proyectos relacionados con las TIC y el emprendimiento (BBVA Innovation Center, 2015).

### **Creame**

Es una incubadora de empresas creada por instituciones académicas, empresariales y gubernamentales, que ofrece programas de emprendimiento y modelos para la incorporación de las empresas en el mercado financiero y comercial global. CREAME opera en 80 municipios de 19 departamentos de Colombia (Creame, 2019).

## **Colciencias**

Colciencias es la entidad del Estado que promueve las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Su plan anual de convocatorias ofrece oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores en el área de las TIC (Colciencias, 2019)

## **10. Aspectos Financieros**

### **Objetivos Financieros**

To Pay, con el fin de tener un punto de referencia para el desarrollo de las actividades y la evaluación financiera de desempeño, ha establecido algunos objetivos financieros que permiten la toma de decisiones frente a la gestión del dinero.

Es importante mencionar que los objetivos financieros definidos no están enfocados en lograr el máximo beneficio sino en alcanzar el máximo valor de la empresa, dos términos totalmente distintos. Al lograr el máximo valor de la empresa, la organización incrementará el precio de las acciones y la riqueza de los accionistas (Briceño, 2014).

### **Que queremos Lograr**

Incrementar el número de empresas afiliadas a la pasarela de pagos, siendo reconocidos por la excelencia en la prestación de los servicios y la seguridad de la información, lo que permite incrementar la reputación de la organización, la rentabilidad y el valor de las acciones.

### **Como Lograrlo**

En la actualidad la pasarela está generando ingresos suficientes para considerar inyectar algunos recursos en innovación y apertura de nuevos mercados, adicional a esto se hace necesario ampliar el presupuesto destinado a publicidad con el fin de dar a conocer la empresa en más lugares del territorio nacional.

## **Cuando**

Una vez la empresa alcance su punto de equilibrio se pueden considerar y ejecutar nuevas inversiones, con el fin de lograr los objetivos financieros establecidos y de esta manera maximizar la organización.

### **Política de Manejo Contable y Financiero**

Las políticas internas financieras y contables de *To Pay*, están basadas principalmente en nueve items:

- Determinar el nivel óptimo de endeudamiento
- Medir el costo de capital
- Evaluar las inversiones de capital sobre metas de crecimiento
- Determinar la distribución de dividendos
- Evaluar el efectivo que se mantendrá respecto a las ventas
- Políticas sobre la reposición de activos fijos
- Políticas sobre la emisión de acciones

Otra política que es fundamental en el desarrollo de las operaciones de la empresa es la relacionada con el uso de los excedentes o utilidad de la operación, Generalmente un porcentaje grande de estos excedentes se destinan a nuevas inversiones lo que se convierte en una fuente importante de recursos financieros.

Otra política importante que mencionar es en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que se mantiene la caja y la posibilidad de inversiones temporales que se puedan aplicar en caso de alcanzar cierto límite.

Todas estas políticas están enfocadas a los niveles de liquidez, nivel de cartera optimo, riesgos, consideraciones tributarias, endeudamiento, etc.

## Presupuesto Económico

### Presupuesto de Ventas

Ilustración 30 - Presupuesto de Ventas (valores en millones)

				2019												2020											
				Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>TPA TOPAY</b>				6,6	7,6	6,7	14,4	15,1	15,8	16,5	17,3	18,1	18,9	19,8	20,7	21,7	22,7	23,7	24,8	26,0	27,2	28,5	29,8	31,2	32,6	34,2	
				Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>Servicio</b>				Previsión de ventas en unidades												Previsión de ventas en unidades											
P.V	% M.B	% Var																									
Afiliación Comercios	1.300.000	100%	4%	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
Transacciones	187.950	13%	5%	63	137	198	438	460	483	507	532	559	587	616	647	679	713	749	787	826	867	911	956	1004	1054	1107	
Desarrollo	900.000	63%	2%	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Total No de Ventas</b>				68	142	200	442	464	487	511	537	564	592	621	652	685	719	755	792	832	873	917	963	1011	1061	1114	
<b>Tatal en Ventas</b>				17,5	31,0	39,4	86,7	91,0	95,4	100,1	105,1	110,2	115,6	121,3	127,3	133,6	140,1	147,0	154,3	161,9	169,9	178,2	187,0	196,3	206,0	216,1	
<b>Margen Bruto</b>				6,6	7,6	6,7	14,4	15,1	15,8	16,5	17,3	18,1	18,9	19,8	20,7	21,7	22,7	23,7	24,8	26,0	27,2	28,5	29,8	31,2	32,6	34,2	
<b>% Margen Bruto</b>				37%	25%	17%	17%	17%	17%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	

				2021												
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>TPA TOPAY</b>				35,8	37,5	39,2	41,1	43,0	45,0	47,2	49,4	51,7	54,2	56,7	59,4	
<b>Servicio</b>				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
P.V	% M.B	% Var														
Afiliación Comercios	1.300.000	100%	4%	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	
Transacciones	187.950	13%	5%	1162	1220	1281	1345	1413	1483	1557	1635	1717	1803	1893	1988	
Desarrollo	900.000	63%	2%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
<b>Total No de Ventas</b>				1169	1228	1289	1353	1421	1492	1566	1644	1726	1813	1903	1998	
<b>Tatal en Ventas</b>				226,8	238,0	249,8	262,1	275,1	288,7	302,9	317,9	333,6	350,2	367,5	385,7	
<b>Margen Bruto</b>				35,8	37,5	39,2	41,1	43,0	45,0	47,2	49,4	51,7	54,2	56,7	59,4	
<b>% Margen Bruto</b>				16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	15%	15%	15%

Año	Total en Ventas	Margen Bruto
2019	121,3	19,8
2020	216,1	34,2
2021	385,7	59,4

Fuente: Elaboración Propia

En la imagen anterior se muestran los resultados obtenidos durante los 4 primeros meses de operación y una proyección de ventas hasta diciembre de 2021. Estos datos fueron obtenidos proyectando entre un 2% y un 5% de crecimiento en el porcentaje de variación de ventas. Se identificó un crecimiento en el rendimiento de la operación de hasta 9,3 veces los ingresos del primer mes, sin embargo, el porcentaje bruto muestra una disminución teniendo en cuenta que la cantidad de transacciones aprobadas crecen de manera exponencial y son las que representan el menor porcentaje de margen bruto.

## Presupuestos de Costos y Gastos

Ilustración 31 - Costos y Gastos de Comercialización (valores en Millones)



2019												2020											
FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
14,2	14,2	14,2	14,3	14,3	16,6	16,7	16,7	19,1	19,1	21,4	23,8	23,8	23,9	23,9	24,0	24,0	26,4	26,4	26,5	26,5	28,9	28,9	

GASTOS CORRIENTES		% VARIA	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ARRIENDO		0%	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
PUBLICIDAD		2%	0,54	0,55	0,56	0,57	0,58	0,59	0,60	0,61	0,63	0,64	0,65	0,67	0,68	0,69	0,71	0,72	0,73	0,75	0,76	0,78	0,79	0,81	0,83
MATERIAL DE OFICINA		1%	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15	0,15
SERVIDORES		1%	0,46	0,46	0,47	0,47	0,48	0,48	0,49	0,49	0,50	0,50	0,51	0,51	0,52	0,52	0,53	0,53	0,54	0,54	0,55	0,55	0,56	0,57	0,57
SEGUROS		0%	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
VIAJES		4%	0,38	0,40	0,41	0,43	0,44	0,46	0,48	0,50	0,52	0,54	0,56	0,58	0,61	0,63	0,66	0,68	0,71	0,74	0,77	0,80	0,83	0,87	0,90
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>

GASTOS DE NOMINA		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
No EMPLEADOS		5	5	5	5	5	6	6	6	7	7	8	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	11	11
NOMINA		11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	13,8	13,8	13,8	16,1	16,1	18,4	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	23,1	23,1	23,1	23,1	25,4	25,4



2021												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
29,0	29,1	29,1	29,2	29,3	31,6	31,7	31,8	31,9	34,2	34,3	34,4	

GASTOS CORRIENTES		% VARIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ARRIENDO		0%	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
PUBLICIDAD		2%	0,84	0,86	0,88	0,90	0,91	0,93	0,95	0,97	0,99	1,01	1,03	1,05
MATERIAL DE OFICINA		1%	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
SERVIDORES		1%	0,58	0,58	0,59	0,59	0,60	0,61	0,61	0,62	0,62	0,63	0,64	0,64
SEGUROS		0%	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
VIAJES		4%	0,94	0,97	1,01	1,05	1,10	1,14	1,19	1,23	1,28	1,33	1,39	1,44
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>

GASTOS DE NOMINA		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
No EMPLEADOS		11	11	11	11	11	12	12	12	12	13	13	13
NOMINA		25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	27,7	27,7	27,7	27,7	30,0	30,0	30,0

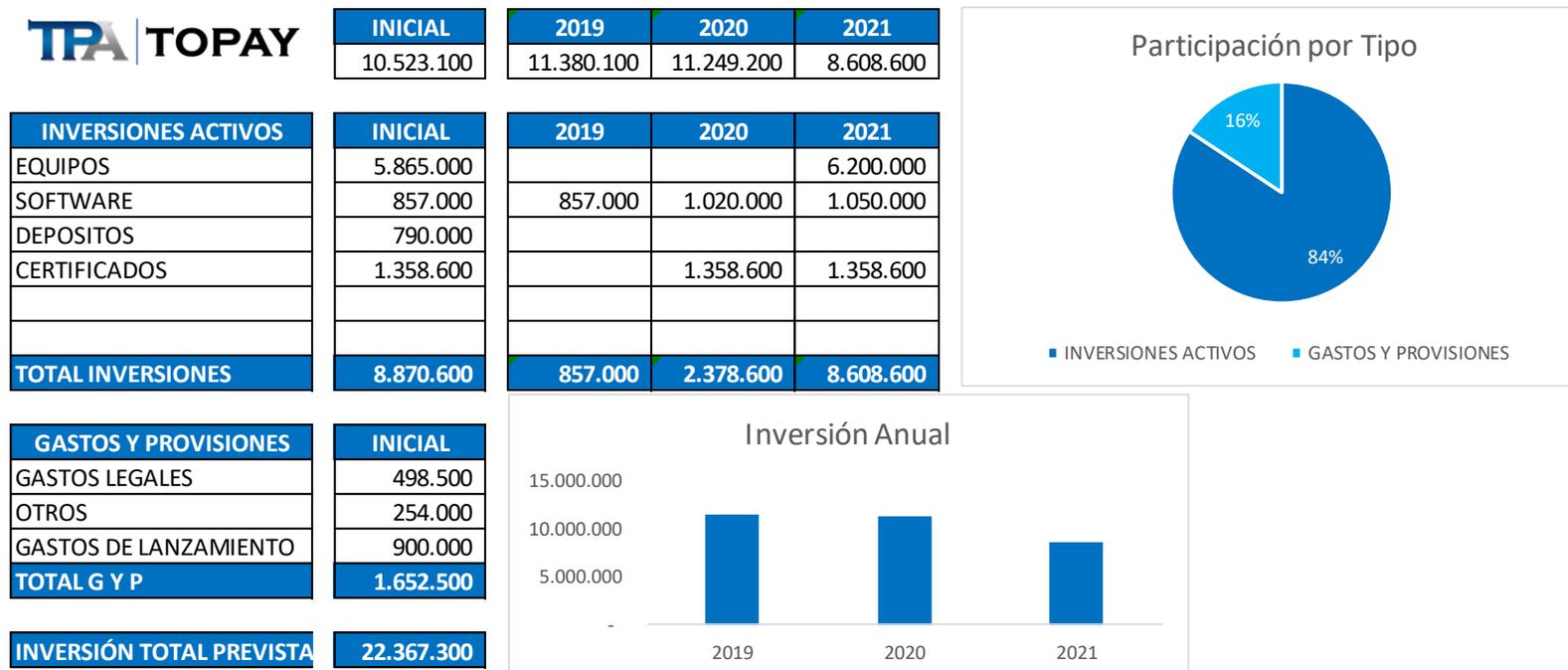


Fuente: Elaboración Propia

En relación a la proyección de costos de comercialización se proyectan incrementos porcentuales entre el 0% y 5% en diferentes gastos corrientes, así mismo, un aumento de personal de hasta 3 veces en comparación a los funcionarios que iniciaron en la operación.

## Presupuesto de Inversión

Ilustración 32 - Presupuesto de Inversión



Fuente: Elaboración Propia

Para dar inicio al proyecto se requirió de un presupuesto de un poco más de 10,5 millones de pesos, utilizados para la adquisición de equipos de cómputo, software de desarrollo y certificados de seguridad, no fue necesaria la inyección de capital en equipos de oficina, mantenimiento o remodelación, pues las oficinas utilizadas para la operación cuentan con mobiliario. Adicional se anexan algunos gastos legales de constitución y lanzamiento, como se observa en la ilustración anterior.

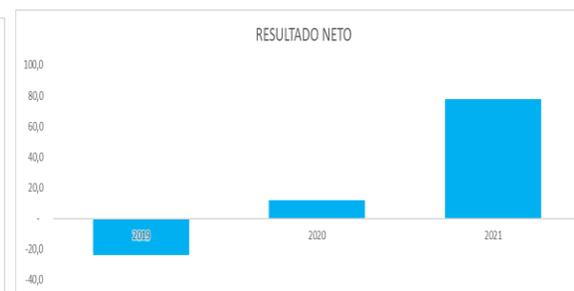
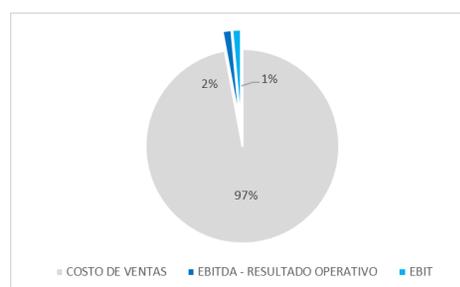
## Estados Financieros

### Estado de Resultados

Ilustración 33 - Estado de Resultados (valores en millones)



PRESUPUESTO	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	913,5	2.017,7	3.598,2
COSTO DE VENTAS	756,7	1.694,7	3.038,0
MARGEN BRUTO	156,8	323,0	560,2
GASTOS DE PERSONAL	149,9	267,5	408,2
GASTOS CORRIENTES	30,8	39,5	48,2
EBITDA - RESULTADO OPERATIVO	- 23,9	16,0	103,8
AMORTIZACIONES	0,10	0,10	0,10
EBIT	- 24,0	15,9	103,7
INTERESES	-	-	-
RESULTADO BRUTO	- 24,0	15,9	103,7
IMPUESTOS SOCIEDADES 25%	-	4	26
TOTAL INVERSIONES	- 24,0	11,9	77,8
% S/VENTAS	-3%	1%	2%



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica anterior, la organización empieza a tener ganancias una vez transcurridos un año de operación, identificando que al final del año 2021 se tiene un margen de utilidad superior a 70 millones de pesos. Es importante mencionar que la empresa financiará su operación únicamente con recursos de capital de los socios.

## Flujo de Caja

Ilustración 34 - Flujo de Caja

	2019	2020	2021
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>-24.000.920</b>	<b>15.854.666</b>	<b>103.700.983</b>
Impuestos s/ Resultado de explotación	6.000.230	-3.963.666	-25.925.246
<b>RDO. EXPLOT. NETO IMPTOS. ex-deterioro inmov.</b>	<b>-18.000.690</b>	<b>11.890.999</b>	<b>77.775.737</b>
(+) Amortizaciones	97.750	97.750	97.750
<b>Flujo de caja bruto FCB</b>	<b>-17.902.940</b>	<b>11.988.749</b>	<b>77.873.487</b>
Necesidades operativas de financiación (NOF)	-9.135.000	-11.042.000	-15.805.000
Inversiones netas	11.380.100	11.249.200	8.608.600
<b>Flujo de caja libre o descontado FCL</b>	<b>-15.657.840</b>	<b>12.195.949</b>	<b>70.677.087</b>

<b>HIPÓTESIS</b>	
Tasa de descuento (WACC o Coste medio de capital)	8%
Tasa de crecimiento a perpetuidad	1%
Tasa Impositiva	25%
NOF ( Suponemos unas necesidades operativas s/ventas)	1%



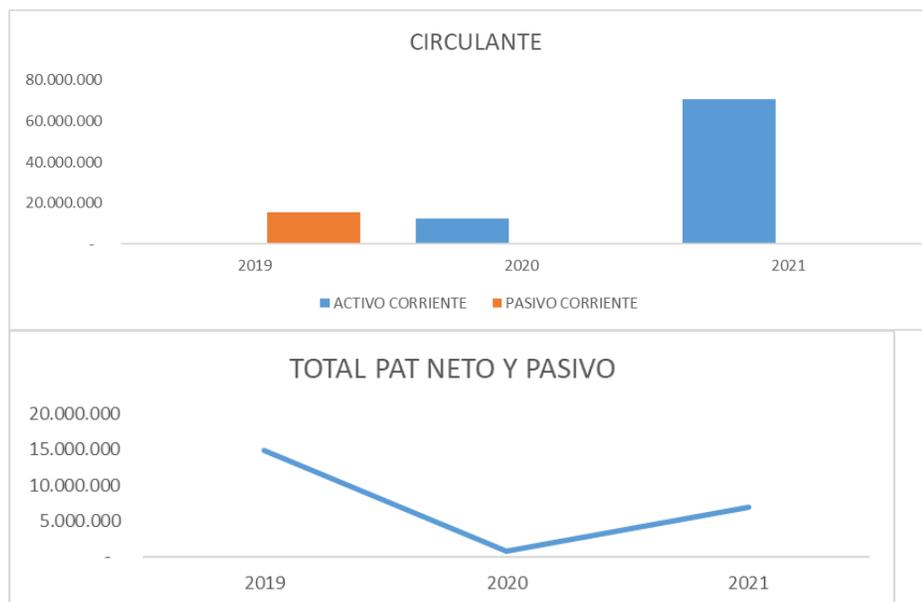
Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados al inicio de la operación los flujos de caja muestran un resultado negativo durante el primer año, sin embargo, en la ilustración anterior se observa una recuperación y crecimiento importante después del 2019, alcanzando un punto de equilibrio durante el mes de agosto del mismo año.

## Balance General

Ilustración 35 - Balance General

BALANCE	2019	2020	2021
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	9.629.850	11.151.450	17.381.450
<b>INMOVILIZADO</b>	9.727.600	11.249.200	17.479.200
<b>AMORTIZACIONES</b>	97.750	97.750	97.750
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	-	12.195.949	70.677.087
EXISTENTE	-	-	-
REALIZABLE	-	-	-
DISPONIBLE	-	12.195.949	70.677.087
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.629.850</b>	<b>23.347.399</b>	<b>88.058.537</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	- 776.620	744.980	6.974.980
<b>CAPITAL</b>	23.224.300	24.745.900	30.975.900
RESERVAS	-	-	-
PERDIDAS	- 24.000.920	- 24.000.920	- 24.000.920
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	15.657.840	-	-
PROVEEDORES	-	-	-
FLUJO DE CAJA	15.657.840	-	-
<b>TOTAL PAT NETO Y PASIVO</b>	<b>14.881.220</b>	<b>744.980</b>	<b>6.974.980</b>



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el balance general (ilustración 35), el comportamiento del patrimonio neto y el pasivo presenta un resultado positivo en todos los años, resultado que corresponde al aumento de las reservas y la constancia del capital.

## **Indicadores Financieros**

### **Indicador de Liquidez**

Aunque la empresa a la fecha no ha requerido de incurrir en obligaciones financieras, es importante analizar el indicador de liquidez que permite verificar la habilidad de la empresa para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes, con el fin de tener la capacidad para saldar obligaciones a corto plazo.

**Razón Corriente:** Al realizar la respectiva división del activo corriente frente al pasivo corriente, se identifica una superioridad del 55% de activos corrientes que se tendrán para respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

**Prueba Acida:** Teniendo en cuenta que la empresa no se dedica a la fabricación o comercialización de productos, el nivel de inventarios sería cero (0), por lo cual al restar al activo corriente el nivel de inventario esto arrojaría el mismo resultado, los saldos de efectivo producto de las cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación.

**Capital Neto de Trabajo:** Teniendo en cuenta la fórmula del capital neto de trabajo ((activo corriente – inventarios) / pasivo corriente) y que como ya se mencionó la organización no cuenta con un stock de inventarios, este análisis arrojaría como resultado la misma razón corriente.

### **Indicadores de Eficiencia**

Este indicador permite identificar la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados y el cumplimiento de los objetivos, permitiendo medir el nivel de ejecución del proceso, concentrándose en el cómo se hicieron las cosas.

**Rotación de Activos:** Este indicador permite validar cuantos pesos genera cada peso invertido, se realiza por medio de la fórmula  $(\text{ventas netas} / \text{activo total})$ . Al realizar el respectivo análisis se evidenció que, por cada peso invertido durante el primer año, se obtendrán 1.65 puntos.

**Rotación de Proveedores:** Teniendo en cuenta la funcionalidad de la organización y el tipo de labores que desempeña, no cuenta con una rotación amplia de proveedores, incluso si se tienen en cuenta que en Colombia únicamente existe una organización encargada de la

asignación de códigos únicos de venta no presente, no existiría rotación de proveedores para los servicios ofrecidos por *To Pay*.

### **Indicador de Rentabilidad**

Este indicador permite evaluar el cumplimiento de los objetivos de manera cuantitativa y cualitativa, entre los principales indicadores de rentabilidad se tienen:

**Indicé de Participación en el Mercado:** Por medio de la cantidad de ventas de que proyecta la empresa sobre la cantidad total de ventas del mercado se logró evidenciar que la participación de *To Pay* en relación a la satisfacción de la demanda es del 0.38%, teniendo en cuenta una proyección de 4.580 transacciones proyectadas para el 2019 frente a más 12 millones de transacciones que se realizan por medio de pasarelas de pago en Colombia.

**Indicé de Crecimiento en Ventas:** Aunque no es posible evaluar un índice de crecimiento en ventas en comparación al año inmediatamente anterior, se realizó una comparación desde el inicio de periodo al final, evidenciando un crecimiento de hasta el 900%, pues al inicio de la operación se registraban 63 transacciones en *To Pay* al mes, se espera terminar con por lo menos 600 operaciones al finalizar el año.

**Indicé de Servicio al Cliente:** Al evaluar la cantidad de clientes al inicio de la operación, frente a los clientes actuales de la empresa, se evidenció un crecimiento del 750%, sin tener en cuenta {empresas que se encuentran afiliadas a *To Pay*, pero inactivas (no generan recaudos por más de un mes)}.

### **Evaluación Financiera**

La evaluación financiera se realiza en base a los estimados, por lo cual debe ir atada directamente a una evaluación previa de los datos financieros (antes de iniciar e inyectar el capital). Teniendo en cuenta lo anterior y apoyados en dos de los más reconocidos métodos de evaluación financiera, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) se obtuvieron los siguientes resultados.

### **VAN y TIR**

Teniendo en cuenta el resultado de la operación realizada con el VPN o VAN se puede determinar que existe una rentabilidad de la inversión en el transcurso del tiempo, pues como se

evidencia en los próximos 4 años el VPN tendrá un resultado de \$46.265.242, siendo positivo y arrojando viabilidad a la inversión (*ver ilustración 36*) (Sevilla, 2017). Es importante mencionar que la tasa de descuento correspondiente a un 15% fue escogida teniendo en cuenta un valor de rescate aproximado a tres veces el monto invertido. En este caso se aplicó la fórmula de la tasa de descuento con fecha inicial de 01 febrero de 2019 y final al 31 de diciembre de 2023 con una base de 360 días, lo que arrojó un resultado antes mencionado.

Ilustración 36 – Análisis VPN y TIR

AÑO	0 HOY	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	TASA DE DESCUENTO
FLUJO DE EFECTIVO	- 15.657.840	12.195.949	70.677.087	75.624.483	80.918.197	15%
FACTOR DE DESCUENTO	100%	87%	76%	66%	57%	
VALOR PRESENTE	- 15.657.840	10.605.173	53.442.032	49.724.325	46.265.242	
VNP						<b>144.378.933</b>
TIR						<b>201%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Por otra parte, al realizar el cálculo de la TIR se observó una tasa de interés o de rentabilidad del 201%, lo que permite indicar la viabilidad del proyecto y la aceptación del mismo.

## 11. Enfoque Hacia la Sostenibilidad

### Dimensión Social

En este componente *To Pay* pretende informar y comunicar a los emprendedores, empresas y organizaciones de recaudo, sobre la existencia de plataformas de pago que permiten facilitar el recaudo de ventas por medios electrónicos, de esta manera se facilita que pequeñas organizaciones e incluso empresas en proyección permitan el ingreso de ventas por canales diferentes a los tradicionales.

Por medio de esta información y capacitación las empresas podrán generar más ingresos, más empleos y más durabilidad, pues recordemos que la base de cualquier organización son los ingresos por ventas.

Por otro lado, se pretende realizar campañas de capacitación a pequeños fabricantes, especialmente aquellos en condición de vulnerabilidad, pretendiendo informarles sobre la

posibilidad de mostrar y vender sus productos por medio del internet, lo que permitiría mejorar sus condiciones, incrementar sus ventas y generar más empleos.

### **Dimensión Ambiental**

Aunque *To Pay* funciona como empresa de prestación de servicios y no afecta de manera potencial los cambios ambientales, está comprometida con el cuidado del medio ambiente, es por eso que dentro de sus procesos intenta reducir al máximo el impacto que puedan tener su funcionamiento en el medio ambiente, entre estos el desperdicio de papel, que sería la principal causa de contaminación de *To Pay*. Dentro de las políticas internas de la empresa se encuentra un enfoque direccionado a Reciclar, Reutilizar y Reducir.

- **Reciclar:** Dar otro uso a los desperdicios generados de cartón u otros materiales producto de la actividad de la empresa
- **Reutilizar:** Por medio de la impresión en caras limpias de papel ya utilizado, se minimiza al máximo el uso de mal nuevo, utilizando hojas disponibles de manera interna
- **Reducir:** Por medio de la utilización innecesaria de elemento de un solo uso como el papel, se logra la reducción máxima de elementos que afecten el ambiente.

### **Dimensión Económica**

Como toda organización con ánimo de lucro, sus objetivos están enfocados en la animación de ingresos y reducción de gastos para maximizar la rentabilidad, sin embargo, *To Pay* dentro de su funcionamiento pretender apoyar a las organizaciones afiliadas a crecer en su mercado, pues se entiende que entre más produzca la empresa cliente más transacciones se realizaran por medio de la pasarela, lo que es directamente proporcional con los objetivos de maximizar ingresos.

Por otra parte, si la empresa logra sus objetivos, estos permiten que la organización tenga sostenibilidad en el tiempo, logrando un crecimiento exponencial y llevando al máximo la reputación organizacional con el fin de obtener más clientes y rendimientos.

## 12. Conclusiones

Teniendo en cuenta los lineamientos definidos en la elaboración del plan de negocio y sus expectativas, se puede concluir que a largo del trabajo se cumplieron los objetivos propuestos, pues se desarrollo de manera eficiente una justificación de la viabilidad en la implementación de un plan de negocios para la creación de una empresa intermediaria en pagos online para pequeños y medianos comercios (Pasarela de Pagos). Por otra parte, se definieron e implementaron algunos procesos necesarios y/o fundamentales al momento de recibir operaciones electrónicas de manera no presencial.

El desarrollo del plan de negocios resulto ser un apoyo más que necesario para la identificación de las características y aspectos fundamentales del proyecto, pues permitió explorar, recolectar y analizar información importante que sirvió como base en la estructuración del proyecto y además fue pieza clave para determinar algunas de las debilidades y fortalezas que fueron consideradas y tratadas de manera apropiada para ser explotadas o corregidas.

Es importante mencionar que al iniciar el plan de negocio no se tenía clara una estructura que permitiera conocer los pasos a seguir, procesos o procedimientos a tener en cuenta para echar en marcha el proyecto, no obstante, por medio de la estructuración del trabajo se pudieron definir las etapas necesarias para la implementación de la pasarela de pagos y adicionalmente se definieron aspectos claves que permitieron definir y marcar de manera clara procesos y procedimientos que no se tenían en cuenta al inicio del trabajo.

Inicialmente lo que se busco con el desarrollo del este plan de negocio fue dar a conocer la viabilidad de en la creación de una empresa cuya finalidad es ser intermediaria en pagos electrónicos de manera no presencial, sin embargo, durante el desarrollo del trabajo no solo se logró cumplir este objetivo, sino, que se alcanzaron metas no establecidas de manera inicial, como la identificación de procesos puntuales y necesarios en el desarrollo y funcionamiento de una empresa intermediaria en pagos, la estructuración y seguimiento a debidos procesos, la importancia un estudio de mercados, entre otros.

Uno de los puntos más importantes para determinar la viabilidad del proyecto es “la poca competencia”, que existe en el país, pues si se tiene en cuenta que el territorio nacional existen apenas 93 pasarelas de pago para abarcar las ventas electrónicas de todo un país y que es de

considerar que estas crecen de manera exponencial cada día, pues para nadie es un secreto que el mundo actual es manejado por la tecnología y de esta manera los procesos de transacción de compras y/o adquisición de bienes y servicios migran de un habiente tradicional como lo es la compra presencial a un habiente electrónico y a distancia, como lo es las ventas por internet.

En relación a los competidores, se identificó la existencia de importantes servicios prestados por parte de las diferentes pasarelas de pago, especialmente una participación muy importante por parte de PayU en el mercado nacional, no obstante, se identificó al mismo tiempo que no muchas plataformas de pago utilizan medios electrónicos como puente para dar a conocer sus servicios, lo que representa una ventaja competitiva por parte de *To Pay*, pues como se mencionó en el desarrollo del trabajo, esta organización cuenta con publicidad georreferenciada, permitiendo alcanzar puntos estratégicos en zonas altamente concurridas por empresa.

En Colombia no existe un ente regulatorio de las plataformas de pago, sin embargo, para dar una conclusión precisa de los aspectos organizacionales y legales en los que se ve involucrada la empresa, es importante conocer los deberes que se tienen en cuanto a la seguridad de la información, pues un gran porcentaje de los aspectos legales de la pasarela están directamente involucrados con este tema. En razón a esto para dar inicio a la operación la pasarela de pago debe contar un certificado PCI DSS, garantizar el resguardo de la información en servidores seguros y contar un proceso de continuidad del negocio, aspectos adicionales a los legalmente estipulados para cualquier otra compañía.

Finalmente, es importante mencionar que, durante la puesta en marcha del proyecto, se identificó un crecimiento superior al esperado, lo que permitió dar cumplimiento a los objetivos del proyecto aplicado, así mismo, se logró tener un resultado más aterrizado sobre las estrategias aplicadas al entorno y el sector, permitiendo en la actualidad conseguir una unión estratégica para el desarrollo plataformas macro-empresariales y de esta manera poder atacar empresas de grandes superficies.

### 13. Referencias Bibliográficas

- Actualicese. (30 de noviembre de 2018). *Actualicese*. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de Actualicese: <https://actualicese.com/actualidad/2018/11/30/ecommerce-mueve-cada-vez-mas-el-bolsillo-de-los-colombianos/>
- Alter Partner. (9 de noviembre de 2018). *Alter Partner*. Recuperado el 06 de 06 de 2019, de Alter Partner: <http://alterpartner.com/color-logotipo-marca/>
- Apps.co. (2019). *Apps.co*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Apps.co: <https://apps.co/inscripciones/ideacion/>
- Arias, D. (21 de septiembre de 2018). *Enter.co*. Recuperado el 02 de 08 de 2019, de Enter.co: <https://www.enter.co/guias/lleva-tu-negocio-a-internet/estadisticas-internet-para-empresa/>
- Banco de la Republica. (01 de 04 de 2014). *Banco de la Republica*. Recuperado el 09 de 07 de 2019, de Banco de la Republica: <http://www.banrep.gov.co/es/node/40991>
- Bancoldex. (30 de 04 de 2019). *Bancoldex*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/noticias/gobierno-nacional-y-softbank-firman-acuerdo-para-poner-en-marcha-el-fondo-de-fondos-de-3271>
- BBVA. (05 de 03 de 2019). *BBVA*. Recuperado el 13 de 07 de 2019, de BBVA: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp>
- BBVA Innovation Center. (29 de JUNIO de 2015). *BBVA*. Recuperado el 06 de 08 de 2019, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>
- Briceño, P. L. (20 de Junio de 2014). *Gestión*. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de Gestión: <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2014/06/maximizar-el-valor-de-los-accionistas-o-el-de-la-empresa.html>
- Cama. (s.f.).
- Colciencias. (2019). *Colciencias*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Colciencias: <https://www.colciencias.gov.co/convocatorias/invitacion-para-presentacion-propuestas/invitacion-presentar-propuestas-para-la-1>
- Comunicados de Prensa. (05 de junio de 2018). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 01 de 06 de 2019, de Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10097769/f/0/c/00>
- Creame. (2019). *Creame*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Creame: [https://creame.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201&catid=2&Itemid=101](https://creame.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=201&catid=2&Itemid=101)

- DANE. (29 de Marzo de 2019). *DANE*. Recuperado el 05 de 06 de 2019, de DANE:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dickson, E. (06 de 12 de 2017). *service design tools*. Recuperado el 26 de 06 de 2019, de service design tools: <http://www.servicedesigntools.org>
- El Sevier. (28 de 01 de 2002). *El Sevier*. Recuperado el 07 de 09 de 2019, de El Sevier:  
<https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- E-Payco. (17 de 02 de 2019). *E-payco*. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de E-payco:  
[www.epayco.co](http://www.epayco.co)
- Fondo Emprender. (2019). *Fondo Emprender*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>
- Garzón, R. L. (16 de julio de 2018). *El Tiempo*. Recuperado el 05 de 08 de 2019, de El Tiempo:  
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifra-de-empresas-creadas-en-colombia-en-primer-semester-de-2018-243876>
- Giraldo, M. C. (30 de Enero de 2015). *SIC*. Recuperado el 5 de 06 de 2019, de SIC:  
[http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro\\_Leyes\\_Definitivo.pdf](http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro_Leyes_Definitivo.pdf)
- González, X. (9 de marzo de 2019). *La Republica*. Recuperado el 12 de 07 de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-pasarelas-de-pago-en-el-mercado-han-crecido-54-2837304>
- Google Ads. (15 de 02 de 2019). *Google Ads*. Recuperado el 03 de 07 de 2019, de Google Ads:  
<https://ads.google.com>
- Google Maps. (07 de 07 de 2019). *Google Maps*. Recuperado el 03 de 08 de 2019, de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/To+Pay+S.A.S/@4.6077905,-74.0733639,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f994b26e36255:0xa110cadcfb006838!8m2!3d4.6077852!4d-74.0711752>
- Gretel, A. (24 de septiembre de 2007). *Blogspot*. Recuperado el 01 de 08 de 2019, de Blogger:  
<http://encripdedatos.blogspot.com/>
- Incocrédito. (02 de 06 de 2019). *Incocrédito*. Recuperado el 06 de 08 de 2019, de Incocrédito:  
[https://www.incocredito.com.co/?page\\_id=288](https://www.incocredito.com.co/?page_id=288)
- Innpulsa. (2019). *Innpulsa*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Innpulsa:  
<https://innpulsa.com.co/es/emprendedores-en-crecimiento>
- La Republica. (25 de Septiembre de 2017). *La Republica*. Recuperado el 05 de 08 de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/finanzas/payu-procesa-mas-de-85-de-los-pagos-digitales-de-las-empresas-colombianas-2551838>

- Loaiza, A. V. (16 de febrero de 2019). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-numero-de-pasarelas-de-pago-en-linea-en-colombia-ha-crecido-539-2828821>
- Loaiza, A. V. (16 de febrero de 2019). *La Republica*. Recuperado el 01 de 06 de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-numero-de-pasarelas-de-pago-en-linea-en-colombia-ha-crecido-539-2828821>
- Mateos, S. M. (31 de Julio de 2016). *ACTUALIDAD ECOMMERCE*. Recuperado el 02 de 06 de 2019, de ACTUALIDAD ECOMMERCE: <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>
- Mendoza, A. (8 de Febrero de 2018). *Mercadeo Global*. Recuperado el 01 de 07 de 2019, de Mercadeo Global: <https://mercadeoglobal.com/blog/4000-millones-personas-conectadas-internet/>
- Mercado Pago. (15 de 02 de 2019). *Mercado Pago*. Recuperado el 05 de 07 de 2019, de Mercado Pago: [www.mercadopago.com.co](http://www.mercadopago.com.co)
- Mi Sanvictorino. (03 de marzo de 2019). *Mi San Victorino*. Recuperado el 6 de junio de 2019, de Mi San Victorino: [www.misanvictorino.com](http://www.misanvictorino.com)
- Nonsoque, J. C. (30 de Mayo de 2018). *La Republica*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/empresas/comercio-electronico-en-colombia-ha-crecido-64-en-los-ultimos-tres-anos-2733436>
- Nonsoque, J. C. (30 de mayo de 2018). *La Republica*. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/empresas/comercio-electronico-en-colombia-ha-crecido-64-en-los-ultimos-tres-anos-2733436>
- Noticias RCN. (2 de Febrero de 2019). *Canal RCN*. Recuperado el 19 de 07 de 2019, de Canal RCN: <https://noticias.canalrcn.com/nacional-economia/colombia-circulan-mas-13-millones-tarjetas-credito-usuarios-usan-solo-mitad-del>
- Opinno Ventures. (2019). *Opinno*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Opinno: <https://opinno.com/>
- Pay, T. (1 de abril de 2019). *Mi San Victorino*. Obtenido de Mi San Victorino: [www.misanvictorino.com](http://www.misanvictorino.com)
- PayU. (2019). *PayU*. Obtenido de PayU: <https://www.payulatam.com/co/tarifas/>
- Redacción el país. (07 de julio de 2017). *El País*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/tecnologia/que-tanto-tiempo-pasan-los-colombianos-en-redes-sociales-esto-dice-un-estudio.html>
- Redacción Profesión Líder. (14 de octubre de 2018). *El Espectador*. Recuperado el 11 de 05 de 2019, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/el-comercio-electronico-un-sector-que-no-deja-de-crecer-en-colombia-articulo-817641>

- Redeban Multicolor. (16 de 05 de 2019). *Redeban*. Recuperado el 14 de 07 de 2019, de Redeban: [www.rbmcolombia.com](http://www.rbmcolombia.com)
- Revista Dinero. (3 de Octubre de 2015). *Dinero*. Recuperado el 02 de 08 de 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/aspectos-legales-deben-tener-cuenta-emprendimiento/206644>
- Revista Dinero. (20 de 10 de 2017). *Cámara de Colombiana de Comercio Electronico*. Recuperado el 07 de 09 de 2019, de Cámara de Colombiana de Comercio Electronico: <https://www.ccce.org.co/noticias/en-colombia-1-de-cada-4-personas-compran-por-internet>
- Ricon, L. (16 de Julio de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifra-de-empresas-creadas-en-colombia-en-primer-semester-de-2018-243876>
- Sabogal, J. (02 de Enero de 2019). *RCN RADIO*. Recuperado el 01 de 08 de 2019, de RCN RADIO: <https://www.rcnradio.com/economia/cuantas-empresas-se-crearon-en-bogota-en-2018>
- Sevilla, A. (2017). *Economipedia*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- SFC. (05 de 06 de 2018). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10097769/dPrint/1/c/00>
- To Pay. (18 de 06 de 2019). *To Pay Latam*. Recuperado el 13 de 07 de 2019, de To Pay Latam: [www.topay.com.co](http://www.topay.com.co)
- Torres F. (15 de 12 de 2018). *Torres F*. Recuperado el 07 de 07 de 2019, de Torres F: [torresdefenicia.tripod.com](http://torresdefenicia.tripod.com)
- Torres, A. R. (16 de Agosto de 2018). *RCN RADIO*. Obtenido de RCN RADIO: <https://www.rcnradio.com/economia/mas-impuestos-para-los-colombianos-asi-lo-anuncio-el-ministro-carrasquilla>
- Trenza, A. (23 de julio de 2018). *Analisis PESTEL que es y para que sirve*. Recuperado el 07 de 10 de 2019, de Anatrenza.com: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Tu Compra. (13 de 06 de 2019). *Tu Compra*. Recuperado el 07 de 09 de 2019, de Tu Compra: [www.tucompra.com.co](http://www.tucompra.com.co)
- Tu Pago. (15 de 03 de 2019). *Tu Pago*. Obtenido de Tu Pago: [www.tupago.com.co](http://www.tupago.com.co)
- Universo Formulas. (2016). *Universo Formulas*. Obtenido de Universo Formulas: <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/amp/>

Wikipedia. (23 de septiembre de 2019). *Wikipedia*. Recuperado el 7 de octubre de 2019, de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)