

A woman is sitting at a counter in a shop, surrounded by shelves of various products. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The shop appears to be a small business or a community-based store.

Dalberg


swisscontact

Estructuración de un mecanismo alternativo de financiación para fortalecer unidades productivas de la economía popular y MIPYMES

ENTREGABLE 2: PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES PRELIMINARES Y DISEÑO DE UN PILOTO

JULIO, 2024



Contenido

01. Metodología

02. Iniciativas para selección de MVPs

03. MVPs para selección del piloto

04. Diseño del piloto

La identificación de las oportunidades para el diseño de pilotos pasa por una evaluación de tres momentos clave

Metodología general

I. Segmentación de la Demanda

- Priorización de segmento MIPYME con mayores brechas de financiamiento
- Caracterización del segmento e identificación de principales barreras al acceso de financiamiento

II. Mapeo de Instrumentos de Financiación Alternativa

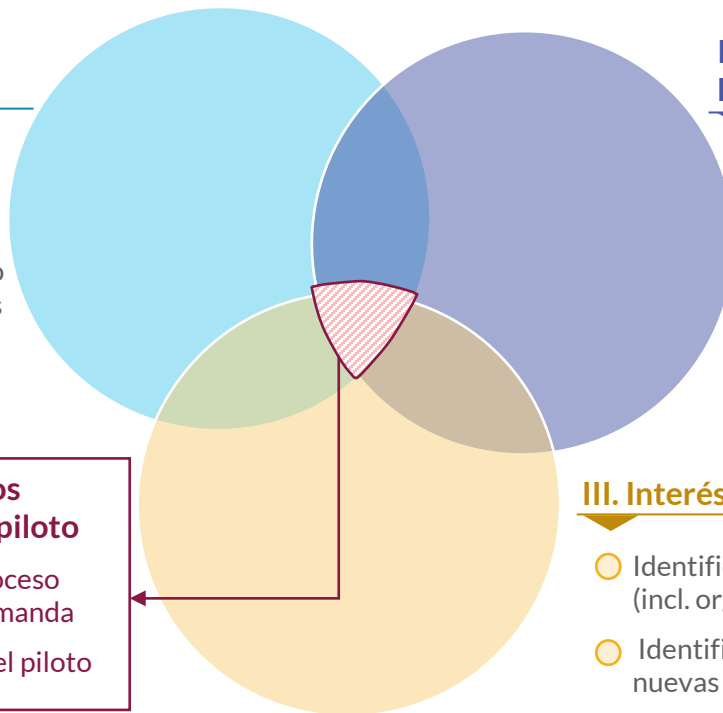
- Identificación de instrumentos de financiamiento con mayor potencial para microempresas y de alta innovación para el mercado colombiano
- Evaluación del estado de la oferta en Colombia de instrumentos de financiación alternativa

Oportunidades de productos potenciales (MVPs) para el piloto

- Co-creación de MVP bajo proceso iterativo con la oferta y la demanda
- Desarrollo de metodología del piloto

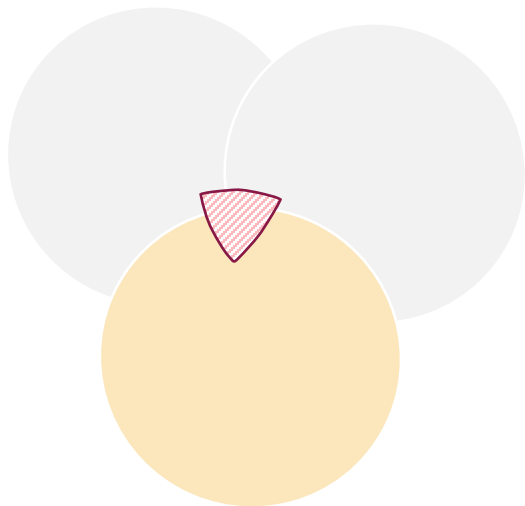
III. Interés de la Oferta

- Identificación de oferentes potenciales (incl. organizaciones o empresas ancla)
- Identificación de iniciativas potenciales nuevas o existentes



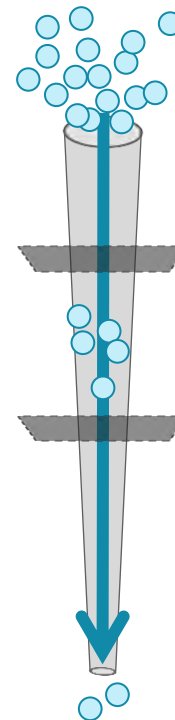
Se realizó un proceso de búsqueda e identificación de iniciativas de alto potencial para el diseño de al menos 1 piloto

Metodología – Interés de la oferta e identificación de oportunidades



Actividades clave

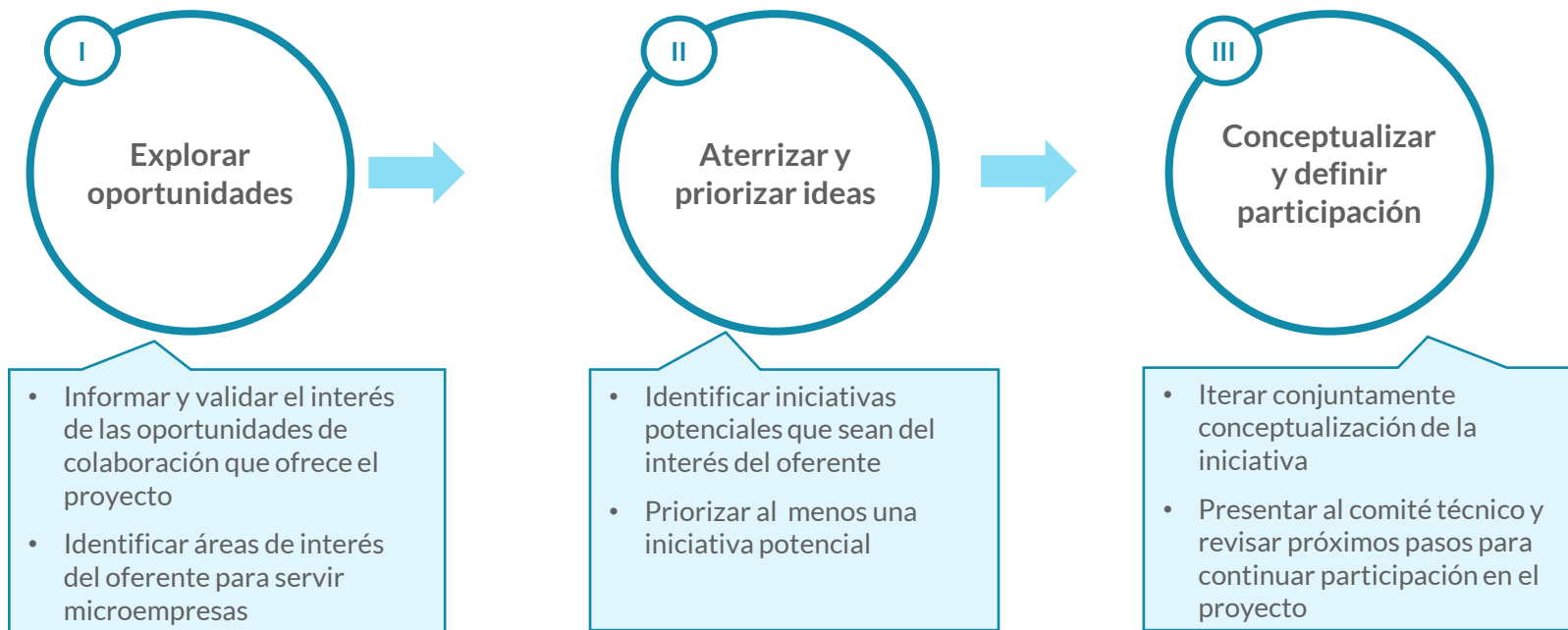
- 1 Identificación de iniciativas**
 - Conversaciones con 30+ actores de la oferta
 - Identificación de 20 iniciativas de alto potencial
- 2 Priorización de Iniciativas**
 - Selección de 3-5 iniciativas en base a criterios de impacto y factibilidad
- 3 Validación técnica y definición de alcance**
 - Validación técnica de las 3-5 iniciativas seleccionadas para MVPs
 - Selección de al menos 1 para el diseño de los pilotos
- 4 Proceso de co-creación para diseño del piloto**
 - Definición de alcance del piloto
 - Proceso de co-creación de al menos 1 con oferentes seleccionados y de acuerdo con el alcance definido



La identificación de iniciativas constó de tres etapas, el objetivo era desarrollar una lista larga que se presentó al comité técnico del proyecto

Cronograma para participar en el proyecto

Con cada oferente interesado, tendremos al menos dos conversaciones para:



Se realizaron 4 eventos de difusión con asociaciones y se tuvo reuniones con 30+ actores de la oferta para identificar 20 iniciativas potenciales

Eventos con asociaciones

	27.02.2024 7 asistentes
	05.03.2024 Más de 15 asistentes
	12.03.2024 Más de 20 asistentes
	21.03.2024 Más de 10 asistentes

Reuniones exploratorias



Cada iniciativa se evaluó en dos dimensiones: i) impacto potencial y ii) factibilidad

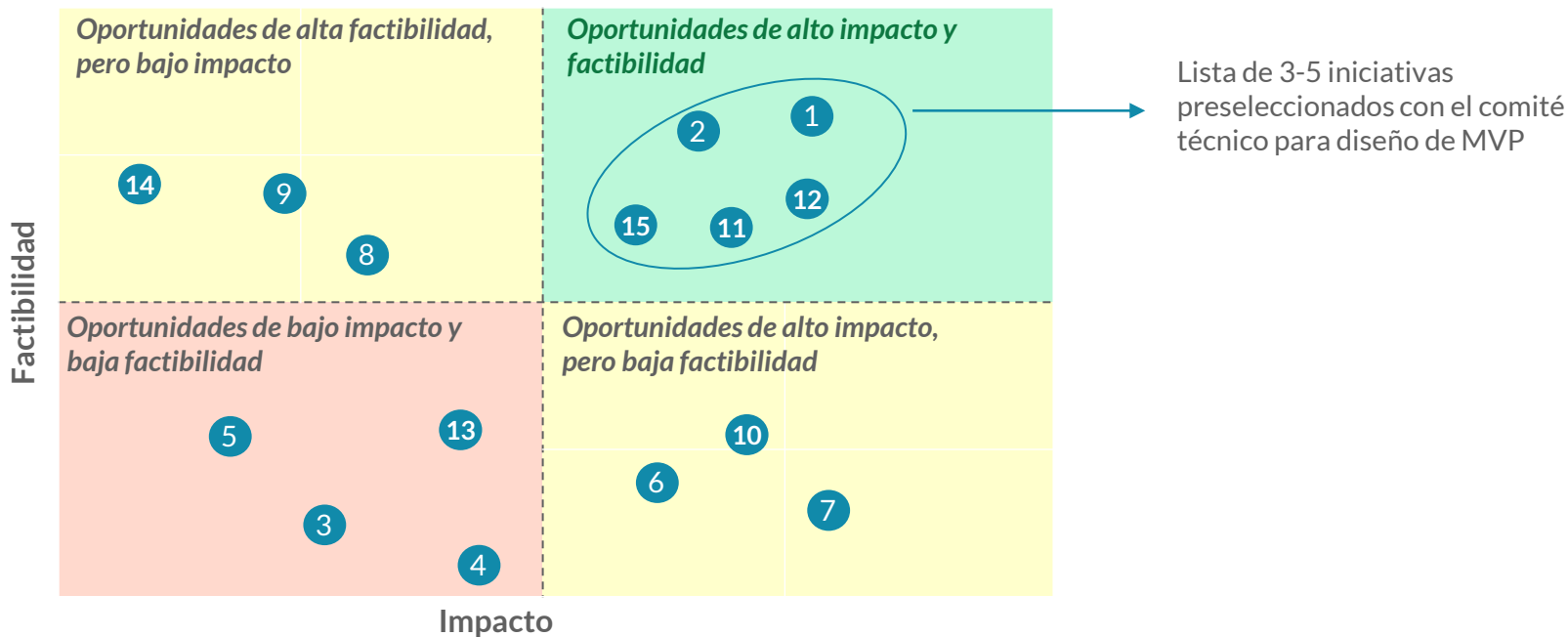
Matriz de criterios de priorización

Criterios		Descripción	Alto (=5pts)	Medio (=3pts)	Bajo (=1Pt)	
Dimensión de evaluación	Impacto	1. <i>Impacto potencial</i>	Impacto potencial sobre microempresas, relevancia de instrumento a necesidades de microempresas y evidencia de impacto positivo (e.g. casos de estudio de modelos existentes, evaluaciones de impacto, documentos académicos, entre otros)	Se encuentra evidencia de impacto positivo a microempresas o de ser el caso se prevé un alto impacto potencial	Se encuentra evidencia mixta del impacto positivo a microempresas o en ausencia de evidencia se prevé un impacto potencial medio	Se encuentra evidencia insuficiente y no concluyente sobre impacto positivo a microempresas o se evidencia bajo impacto potencial
		2. <i>Alcance de mercado</i>	Evaluación del potencial de adopción y de escalar a la población objetivo dentro del segmento identificado de microempresas	Potencial de alcance mayor a "rango mayor" ¹ de microempresas	Potencial de alcance de "rango medio" ¹ microempresas	Potencial de alcance "rango bajo" ¹ microempresas
		3. <i>Innovación</i>	Evaluación si la iniciativa implica uno de los siguientes casos de innovación i) desarrollo de producto o servicio nuevo/emergente; ii) desarrollo de un nuevo modelo de negocio sobre un producto existente iii) apertura a nuevos mercados, segmentos o canales; iv) ingreso de nuevos actores al mercado	La iniciativa cumple con el primero o segundo caso de innovación	La iniciativa cumple con al menos el tercer o cuarto caso de innovación	La iniciativa no cumple con ninguno de los casos de innovación
Factibilidad	4. <i>Capacidad del oferente</i>	Evaluación de i) el conocimiento/experiencia el oferente en productos relacionados y en el mercado objetivo ii) sus capacidades de implementación (desarrollo de producto, capacidad de personal, cobertura de canales)	El oferente cuenta con conocimiento/experiencia en productos y mercado objetivo, y evidencia capacidades para implementación	El oferente cuenta solo con conocimiento/experiencia sobre producto y/o sobre el mercado objetivo, pero no evidencia capacidades para implementación	El oferente no cuenta con conocimiento sobre producto o mercado objetivo, y no evidencia capacidades para implementación	
	5. <i>Facilidad de implementación</i>	Evaluación de i) incidencia de barreras de adopción por parte de la demanda; ii) riesgos operativos que limiten o demoren la salida al mercado del instrumento, iii) costo o recursos necesarios para implementación del piloto y iv) tiempo estimado para implementación. Se tomará la calificación más baja entre todos los subcriterios, como la calificación total del criterio	No se evidencia alta criticidad por ninguno de los subcriterios evaluados	Se evidencia una criticidad moderada sobre al menos uno de los subcriterios evaluados	Se evidencia una criticidad alta sobre al menos uno de los sub criterios evaluados	

Notas: 1) Rangos pendientes por definir 2) Se considerarán para el ejercicio de evaluación, cada criterio tendrá el mismo peso dentro la dimensión evaluada

A partir de la evaluación se priorizaron las 3-5 iniciativas de mayor potencial de impacto y factibilidad para pasar a etapa de MVP

Metodología de priorización de Iniciativas



Para cada iniciativa priorizada se detallaron los principales componentes de un MVP conceptual

Marco de referencia para conceptualización del MVP



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?



¿A quién va dirigido?



¿Cuál es el modelo operativo?



¿Cuántos recursos se necesitan?



¿Cuáles son las barreras y los riesgos?



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Se seleccionaron dos iniciativas con las cuales se trabajó de forma cercana para apoyar a codiseñar el piloto

Menú de opciones para apoyar el diseño del piloto de cada iniciativa (no exhaustivo)



Definir propuesta de valor



Diseñar presentaciones con el caso de negocio



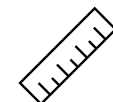
Presentar y alinear a actores clave



Construir modelo financiero y operativo



Detallar roles y responsabilidades



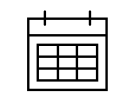
Definir indicadores y resultados esperados



Identificar socios para ejecución del piloto



Definir principales procesos de la iniciativa



Detallar plan de implementación

Con cada organización se definió el tipo de apoyo requerido para diseñar el piloto de la iniciativa



Contenido

01. Metodología

02. Iniciativas para selección de MVPs

03. MVPs para selección del piloto

04. Diseño del piloto

Identificamos 20 iniciativas a través de un proceso de múltiples interacciones y conversaciones con actores clave del ecosistema

1 Conversaciones con actores del ecosistema

30+ actores del ecosistema contactados

4 asociaciones contactadas

2 Exploración de iniciativas potenciales

15+ talleres de ideación realizados

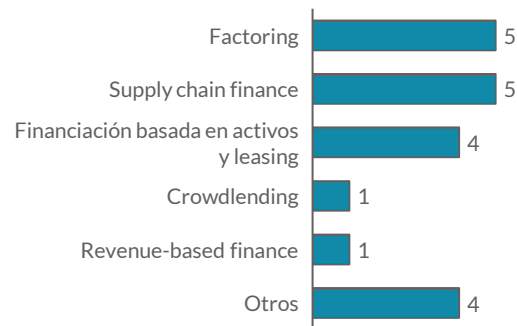
40+ iniciativas exploradas

3 Identificación de iniciativas seleccionadas

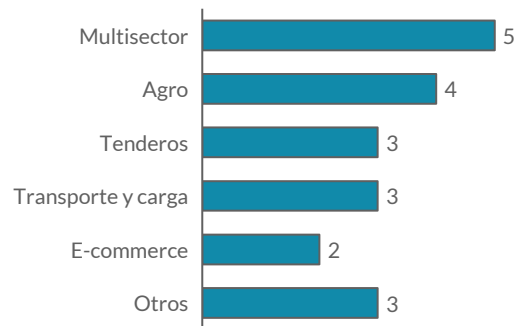
13 Oferentes participantes

20 iniciativas seleccionadas

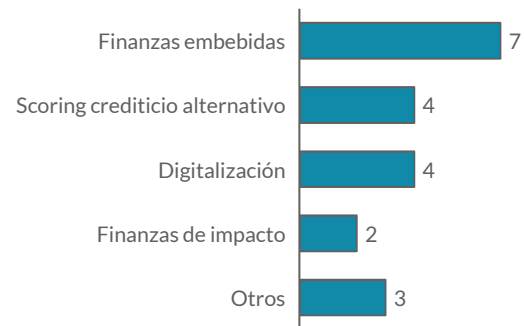
Iniciativas por tipo de instrumento



Iniciativas por sector








Iniciativas por palanca de innovación



Descripción general – Factoring

Lista de iniciativas identificadas

Actor	Nombre	Descripción
 Fundación/ Microfinanciera	Microfactoring para microempresarias	Apoyo al piloto ya diseñado para integrar un programa de educación financiera y una estrategia de fondeo para ampliar el alcance de microempresarias beneficiadas
 AGRAPP Agtech/Fintech	Factoring para microempresas del agro	Diseño de un producto de factoring para microempresas agrícolas dentro de cadenas comerciales de frutos exóticos para exportación (uchuva, maracuyá, gulupa)
 Fintech	Factoring para transporte	Apoyo en el desarrollo y crecimiento del producto existente de factoring para transportadores
 Microfinanciera	Factoring para empresas de carga/transporte	Diseño de un producto de factoring para microempresas de carga que prestadoras de servicio a grandes y medianas empresas
 Empresa de Factoring	Factoring para cadenas agrícolas	Desarrollo de piloto de producto de factoring para cadena de soya, arroz y maíz en la región de los Llanos Orientales y el Casanare

Fundación WWB busca apoyo estratégico para ampliar un piloto de microfactoring el cual han venido desarrollando

DESCRIPCION DEL ACTOR

- **Fundación** – Trabaja cerrando brechas de desigualdad para las mujeres
- **Foco microempresas** – Busca fortalecer las capacidades empresariales de emprendedores
- **Productos para microempresas** – Programas de educación financiera, incubación empresarial e inversión de impacto

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Piloto ya estructurado que busca ofrecer servicio de factoring a microempresarias. Requieren un apoyo estratégico para ampliar y escalar el alcance del piloto
- **Etapas de la iniciativa:** Piloto a ser lanzado
- **Tipo de Instrumento:** Microfactoring
- **Segmento Objetivo:** Micronegocios en Valle del Cauca, Cauca y Nariño

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Identificación de oportunidades sectoriales
- Definición de estrategias de fondeo
- Desarrollar programa de educación financiera
- Metodología de medicación, evaluación y aprendizaje para el piloto en curso

EVALUACIÓN DE IMPACTO **4.2**

Impacto Potencial

- **Alto** - El piloto busca **reducir los largos ciclos de cobro, evitando la falta de liquidez y el sobreendeudamiento** en las microempresas. Además, se busca aumentar la penetración del factoring en Colombia

Alcance de Mercado

- **Medio** - Alcance potencial a corto plazo de **aproximadamente 70,000 microempresas** que utilizan factura electrónica en el Valle del Cauca, con un potencial a largo plazo de alcanzar ~280,000 microempresarias, tanto formales como informales, en la región

Innovación

- **Medio/Alto** - El factoring en Colombia está desarrollado, pero el acceso a microempresas es limitado. La innovación se centra en **un nuevo modelo de negocio** para este segmento

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD **3.8**

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - Fundación WWB, es una de las **organizaciones líderes en desarrollo de pilotos que exploren la inclusión financiera**. Cuenta además con Bancoomeva como el implementador del piloto y una empresa de factoraje para acompañar la parte operativa

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio:** Requiere un acompañamiento en educación financiera para dar a conocer el alcance y los beneficios del instrumento
- **Riesgos operativos - Medio:** Verificación de la factura, dada la baja adopción de factura electrónica por parte de las microempresas en el Valle del Cauca
- **Tiempo - Medio/Bajo:** Aunque el piloto ya está estructurado, el principal desafío en términos de tiempo es la capacidad comercial de la Fundación WWB para originar operaciones en el segmento objetivo
- **Costo - Bajo:** Ya cuenta con recursos destinados al piloto

Agrapp propone desarrollar un producto de factoring dirigido a agricultores de frutos exóticos, explorando un sector poco desarrollado



Iniciativa 2 - Factoring para microempresas del agro

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Empresa de financiamiento colectivo – Plataforma digital enfocada en el sector agrícola
- Foco microempresas – Ha apoyado el financiamiento de más de COP \$620 millones distribuidos en 26 proyectos
- Productos para microempresas – Además de acceso a financiamiento, ofrece asistencia técnica y estructuración de las campañas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Producto de factoring para microempresas de sector agro que exportan frutos exóticos y tienen relacionamiento comercial existente con comercializadoras de alta escala
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Factoring
- **Segmento objetivo:** Productores de frutos exóticos con contratos de exportación

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Validación de mercado y necesidades
- Evaluación del modelo operativo de factoring y análisis del caso de negocio
- Definición de estrategia en línea con objetivos de Agrapp y exploración de posibles aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.8

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** - El factoring transfiere el riesgo del microempresario al emisor de la factura. En el sector agro, además de proporcionar liquidez para el capital de trabajo, puede incentivar decisiones óptimas de venta

Alcance de Mercado

- **Medio** - Microempresas de sector agro que exportan frutos clasificados exóticos

Innovación

- **Medio/Alto** - Aunque el factoring ya está establecido en el país, la verdadera innovación radica en su aplicación específica para el sector agroalimentario en cadenas de valor particulares, abriendo paso a la implementación en un nuevo segmento

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.5

Capacidades del oferente

- **Medio** - Agrapp tiene experiencia en microempresas agrícolas y ofrece diversos productos financieros, pero su limitación radica en el financiamiento, que actualmente depende de inversionistas, financiamiento colectivo o donaciones

Facilidad de implementación

- Barreras de demanda- **Medio:** El factoring podría necesitar pedagogía financiera para conocer y entender el producto
- Riesgos operativos - **Medio:** La verificación de facturas es un desafío y la implementación requiere una gestión operativa significativa
- Tiempo - **Medio/Baja:** El piloto podría ser más eficiente aprovechando el conocimiento y la base de clientes de Agrapp, aunque desarrollar las operaciones internas y las capacidades para el factoring llevará tiempo
- Costos - **Medio/Baja:** El producto tiene un bajo costo de desarrollo, y el esfuerzo comercial puede ser optimizado utilizando la base de clientes existentes de Agrapp

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5)

Plataform busca llevar su portafolio de productos de factoring a microempresas, específicamente al segmento de transporte

plataform

Iniciativa 3 - Factoring para transporte

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Fintech** - enfocada en productos de factoring en diferentes sectores de la economía. Tienen plataforma de crowdfunding digital online
- **Foco microempresa**: Este sería el primer producto enfocado en microempresas y transporte. Sin embargo, tienen amplia experiencia en el sector PYME.
- **Productos para microempresas** : Sería el primer acercamiento al segmento

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Apoyo en el desarrollo y crecimiento del producto existente de factoring para transportadores
- **Etapas de la iniciativa**: Piloto diseñado
- **Tipo de Instrumento**: Factoring
- **Segmento Objetivo**: Microempresas de sector transporte

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Revisión del modelo de servicio y estrategia de canales
- Validación de necesidades de usuario y nuevas oportunidades para el sector
- Identificación y estrategia de aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.7

Impacto Potencial

- **Medio** – Resolver necesidades de liquidez y de inversión para la operación y mantenimiento de los vehículos de los transportadores que son propietarios/operadores

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto** ~100,000 transportadores de carga en Colombia, 80% son propietarios/operadores

Innovación

- **Medio**- Si bien el producto de factoring tiene un mercado maduro en Colombia, se propone un enfoque específico para el segmento de transporte e implicaría **un nuevo tipo de actor (fintech) en un nuevo segmento** que complementaría la oferta existente

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 2.8

Capacidades del oferente

- **Medio**- Plataform ya cuenta con amplia experiencia en el producto de factoring y es pionero en el modelo de factoring digital. Aun así, tiene limitada experiencia sirviendo microempresas y limitada experiencia en el sector transporte

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda**- **Medio**: Alta informalidad en el sector y necesidad de hacer pedagogía sobre factoring
- **Riesgos operativos**- **Alto**: Alta informalidad en la facturación en el sector dificulta verificación de facturas
- **Costo** - **Medio/Bajo**: Plataform ya tiene establecido un modelo de operación de factoring y el diseño del piloto de la iniciativa definido
- **Tiempo** - **Bajo**: Puede apalancar eficiencias sobre experiencias en desarrollo de producto

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5). Fuentes: 1) 116mil transportadores colombianos, 85% propietarios/operadores

Uni2 propone desarrollar un producto de factoring para resolver necesidades de liquidez e inversión del sector transporte



Iniciativa 4 - Factoring para empresas de carga/transporte

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Microfinanciera:** con una cartera superior a COP \$111,000 millones de pesos enfocados en MIPYMES
- **Foco microempresas:** Más de 15,000 clientes entre microempresas formales e informales
- **Productos microempresas:** Líneas de microcrédito y seguros para transporte, agro, tenderos y carga

- **¿De qué se trata?** Diseño de un producto de factoring para microempresas de carga integradas a grandes y medianas empresas
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de instrumento:** Factoring
- **Segmento objetivo:** Microempresas del sector transporte

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización del instrumento y modelo de servicio
- Evaluación de viabilidad técnica
- Definición de estrategia
- Exploración de posibles aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.7

Impacto Potencial

- **Medio** - Resolver necesidades de liquidez y de inversión para la operación y mantenimiento de los vehículos de los transportadores que son propietarios/operadores

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto** - ~100,000 transportadores de carga en Colombia, 80% son propietarios/operadores

Innovación

- **Medio** - Si bien el producto de factoring tiene un mercado maduro en Colombia, se propone un enfoque específico para el segmento de transporte e implicaría un **nuevo tipo de actor (fintech) en un nuevo segmento** que complementaría la oferta existente

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 2.8

Capacidades del oferente

- **Medio** - UNI2 ha sido exitosa en proveer financiamiento al sector de carga. Aun así, sería la primera vez que ofrecería un producto de factoring.

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio:** Alta informalidad en el sector, limitación en educación financiera, especialmente sobre el factoring
- **Riesgos operativos - Alto:** Alta informalidad en la facturación en el sector dificulta verificación de facturas
- **Tiempo - Medio:** El tiempo se estima medio para el desarrollo del producto por falta de experiencia en instrumento, tiene la ventaja que ya cuenta con una base de clientes en el sector para ofrecer el producto
- **Costos - Medio:** Desarrollar capacidades de factoring implica costos operativos y comerciales

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5)

Smart Evolution tiene experiencia desarrollando productos de factoring, ahora propone llevar esta herramienta al sector agrícola



Iniciativa 5 - Factoring para cadenas agrícolas

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Operador de factoring:** con una cartera de COP \$400 mil millones a partir de un modelo de factoring dividido entre cuatro sub productos diferentes
- **Foco microempresas:** No tiene experiencia amplia sirviendo a microempresas
- **Productos para microempresas:** No cuenta hasta ahora con productos desarrollados para microempresas

- **¿De qué se trata?** Producto de factoring para cadena de soya, arroz y maíz en la región de los Llanos Orientales y el Casanare
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Factoring
- **Segmento Objetivo:** Microempresas de agro en tres cadenas de valor específicas

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización del producto y modelo de servicio y exploración de alianzas
- Propuesta de indicadores de evaluación y medición
- Evaluación de viabilidad técnica

EVALUACIÓN DE IMPACTO 2.5

Impacto Potencial

- **Medio**-Piloto busca atender las necesidades de liquidez de tres cadenas de valor en dos zonas controladas. El impacto potencial está en replicar el modelo en estas cadenas de valor y en replicar en otros territorios

Alcance de Mercado

- **Bajo**- En las regiones seleccionadas del Meta y el Casanare se produce aproximadamente un 35% de los productos seleccionados, estimando un alcance de 7 mil micronegocios

Innovación

- **Medio**-Si bien ya existe el producto de factoring enfocado en cadenas agrícolas (ver oferta Finnagro), es innovador el hecho de introducirlo a un nuevo mercado con enfoque en microempresas y en áreas rurales de bajo acceso financiero

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 2.5

Capacidades del oferente

- **Medio**- Modelo de factoring con una financiación acumulada de \$400,000 Millones COP desde comienzos de operaciones en el 2019, cuenta con experiencia limitada en atender empresas grandes del sector agrícola

Facilidad de implementación






- **Barreras de demanda- Media/Alta:** Falta de conocimiento sobre la herramienta, e informalidad de pequeños productores
- **Riesgos operativos- Media/Alta:** Comprobar la veracidad de la factura en negocios de alta informalidad del sector agrícola
- **Costos- Medio/Bajo:** Oferente cuenta con un modelo operativo de factoring, ello puede llevar a sinergias en optimización de costos operativos y comerciales
- **Tiempo- Medio:** Pueden existir dificultades para contactar y llevar una operación comercial y un acompañamiento al cliente en zonas agrícolas remotas

A woman in a white shirt is working in a warehouse or factory setting. She is holding a tablet computer and looking at it. In the background, there are large stacks of goods, including red and blue packages. The scene is brightly lit, and the overall atmosphere is one of a busy industrial environment.

Iniciativas de Supply Chain Finance

Descripción general - Supply Chain Finance

Lista de iniciativas identificadas

Actor	Nombre	Descripción
 <i>Banca Pública</i>	Plataforma de financiamiento para tenderos	Conceptualización de plataforma que conecte a tenderos con ofertas de crédito para el financiamiento de inventarios de grandes proveedores adscritos a la plataforma
 <i>Agtech/Fintech</i>	Supply chain finance para tenderos de agroinsumos	Diseño de un producto de financiación de compra de inventarios para tiendas de agro insumos dentro de cadenas de distribución de grandes productores de agroquímicos
 <i>Empresa privada</i>	Scoring de crédito para tenderos	Conceptualización de un modelo de scoring basado en datos comerciales para financiar tenderos a través de crédito directo de Bavaria o externo de otros actores
 <i>Empresa de factoring</i>	Supply chain finance en encadenamientos productivos	Desarrollo de una herramienta de financiamiento, apoyado en plataforma de datos abiertos del agro, para productores y comercializadores
 <i>Empresa Privada</i>	Crédito de capital de trabajo para microempresas afiliadas	Diseño de modelo de financiamiento para capital de trabajo e inversiones de bajo monto para microempresas vinculadas a la red de restaurantes y tiendas de Rappi

Bancóldex propone una plataforma que conecte tenderos con proveedores e instituciones financieras para financiar la compra de inventarios



Iniciativa 6 - Plataforma de financiamiento para tenderos

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Banco Estatal de segundo piso – Cuenta con una cartera de \$7.2 billones COP, enfocada en líneas de crédito para bancos
- Foco microempresa - Espera servir 300,000 microempresas a 2026
- Productos para microempresa – No cuenta con préstamos directos a microempresas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Plataforma para financiamiento de destinación específica para tenderos que integra ofertas de financiamiento, opciones de compra de inventarios y capacitación técnica
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Supply Chain Finance
- **Segmento Objetivo:** Tenderos

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Validación necesidades tenderos
- Diseño de estrategia de producto
- Definición del rol de Bancóldex dentro del modelo de negocio
- Identificación de servicios no financieros
- Búsqueda de aliados para pruebas piloto

EVALUACIÓN DE IMPACTO **4.7**

Impacto Potencial

- **Alta** – Evidencia de correlación entre acceso al crédito se correlaciona con un aumento en las ventas y el crecimiento de los negocios de los tenderos². Además, reduce la dependencia del financiamiento informal

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto** – El alcance potencial entre 170,000 y 500,000 micronegocios, con el rango bajo representando aquellos con capacidades digitales (acceso a internet fijo o móvil), y el rango alto abarcando todos los tenderos en Colombia

Innovación

- **Alto** – Representa el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, que implica la integración de varias ofertas para financiar diversas necesidades específicas de inventario

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD **3.5**

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** – Bancóldex opera “Neocrédito”- una plataforma similar de intermediación de actores (financiadores y microempresas). Tiene un fuerte relacionamiento con el sector financiero y privado. Principal limitación es la falta de experiencia sirviendo microempresas

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio/Bajo:** Capacidades digitales y educación financiera limitada en segmentos específicos de tenderos
- **Riesgos operativos - Medio/Alto:** Existen complicaciones en desarrollo técnico dada la necesidad de coordinar con múltiples actores y limitaciones en manejo de datos de terceros
- **Tiempo - Medio/Alto:** Se estima un tiempo corto de diseño e implementación, sin embargo, los procesos de manejo de datos y la coordinación con actores pueden demorarse
- **Costos - Bajo:** Bancóldex cuenta con experiencia en el desarrollo de plataformas digitales, lo cual puede traer eficiencias para el desarrollo de esta

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5) 2 [TiendaPago](#)

Agrapp propone apoyar a las microempresas de agro insumos por medio de un producto de financiamiento basado en encadenamiento productivos



Iniciativa 7- Supply chain finance para tenderos de agroinsumos

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Empresa de financiamiento colectivo – Plataforma digital enfocada en el sector agrícola
- Foco microempresas – Ha apoyado el financiamiento de más de COP \$620 millones distribuidos en 26 proyectos
- Productos para microempresas – Además de acceso a financiamiento, ofrece asistencia técnica y estructuración de las campañas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Producto de financiación embebida para cadenas comerciales o de distribución de las tiendas de agroinsumos, idealmente una línea de crédito rotativa
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Supply Chain Finance
- **Segmento objetivo:** Tiendas de agroinsumos

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Validación de necesidades de usuario
- Conceptualización del instrumento,
- Evaluación de modelo operativo
- Estrategia de fondeo y posibles aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.3

Impacto Potencial

- **Medio/Alto**- Atiende necesidades de inventario que afectan la cadena de valor de los agricultores reflejando en el desempeño de sus cultivos

Alcance de Mercado

- **Medio/Bajo** - El alcance potencial son aproximadamente **17,000 microempresas de agroinsumos**

Innovación

- **Medio** – Desarrollo de un nuevo modelo de negocio de supply chain finance enfocado en microempresas en cadenas de agroinsumos

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.3

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** – Agrapp tiene entendimiento de las dinámicas de crédito del sector y un mapeo de las necesidades de las tiendas de agro insumos. Siendo una fintech emergente, tiene limitaciones en el fondeo necesario para desarrollar nuevos productos financieros.

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio:** Las microempresas objetivo no han estado muy familiarizadas con productos financieros
- **Riesgos operativos - Medio:** Conseguir distribuidores de agroinsumos que se integren a la plataforma
- **Tiempo - Medio/Alto:** Desarrollo del piloto podría lograr eficiencias si se aprovecha el conocimiento del sector y la base de clientes
- **Costos - Medio/Bajo:** El desarrollo del producto debería representar un costo bajo. Requerirá de recursos para el esfuerzo comercial y operativo

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5)

Bavaria busca desarrollar un modelo de scoring crediticio para facilitar crédito a sus tenderos directamente o a través de instituciones financieras



Iniciativa 8 - Scoring de crédito para tenderos

DESCRIPCION DEL ACTOR

- **Empresa Privada**- Principal productor de cerveza en el país, han impactado más de 50,000 tenderos desde 2017
- **Foco microempresa** - Espera apalancar a sus 300,000 asociados, para 2030
- **Productos para tenderos**- Tiene el programa *Emprendedores Bavaria*, para capacitar a los tenderos en diversos temas y la plataforma BEES para solicitud de créditos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Modelo de scoring de crédito para evaluar posibilidades de crédito a tenderos para financiación directa de Bavaria o a través de una alianza con instituciones financieras
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Supply chain finance
- **Segmento Objetivo:** Tenderos

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Identificación de necesidades de tenderos
- Conceptualización del modelo potencial
- Diseño de producto de crédito y modelo operativo, hoja de ruta de implementación

EVALUACIÓN DE IMPACTO 4.2

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** - Los modelos de scoring alternativo amplifican el acceso a crédito y reducen el costo de financiación vía mejor perfilamiento de riesgo del tendero. Además, se busca dar acceso al modelo a entidades financiera para facilitar otras ofertas y productos de crédito

Alcance de Mercado

- **Alto** - 300,000 tenderos afiliados a la red Bavaria

Innovación

- **Medio** - El desarrollo del modelo de scoring no es innovador en sí mismo, sino que la verdadera innovación reside en un **nuevo modelo de negocio** donde dicho scoring pueda ser utilizado en alianza con otras instituciones financieras para solicitar créditos a entidades financieras del mercado

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.5

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - Bavaria ha desarrollado varios programas para promover la inclusión financiera y el acceso a crédito a su red de tenderos, mostrando capacidad de implementación y conocimiento de su red. Sin embargo, la oferta y desarrollo de servicios financieros no es el núcleo de su negocio.

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda**- **Medio/Bajo:** Limitaciones en educación financiera para entender ventajas del crédito para el negocio
- **Riesgos operativos** - **Medio:** Riesgos en la obtención y manejo de datos transaccionales de terceros y apoyo interno a la iniciativa
- **Tiempo** - **Medio:** Aunque se cuenta con la información necesaria, puede haber demoras por procesos internos de Bavaria
- **Costo** - **Medio/Bajo:** Bajos costos de desarrollo del modelo dependiendo de la complejidad de la herramienta

Smart Evolution busca apoyar a micronegocios del sector agro por medio de desarrollo de productos financieros basados en encadenamientos



Iniciativa 9 - Supply chain finance en encadenamientos productivos

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Fintech** con un modelo de factoring dividido entre cuatro sub productos diferentes que componen una cartera de COP \$400 mil millones
- **Foco microempresas** - No tiene experiencia amplia sirviendo a microempresas
- **Productos para microempresas** - No cuenta con productos desarrollados para microempresas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Desarrollo de una herramienta de financiamiento, apoyada en plataforma de datos abiertos³ del agro, para productores y distribuidores dentro de cadenas comerciales agrícolas
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Supply Chain Finance
- **Segmento objetivo:** Micronegocios del sector agro

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización de la plataforma
- Evaluación de viabilidad técnica
- Definición de estrategia y posibles alianzas

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.2

Impacto Potencial

- **Medio** – Resolver necesidades de liquidez generadas por asimetrías de información que son una barrera crítica² debido a que el mapeo de datos específicos del agro es limitado

Alcance de Mercado

- **Medio/Bajo:** Se han mapeado 20mil micronegocios de sector agro en zonas priorizadas de alto potencial para las cadenas comerciales.

Innovación

- **Medio/Alto:** Concibe el desarrollo de un nuevo modelo de negocio donde el crédito se basa en datos sectoriales. Además, busca servir un segmento desatendido.

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 1.8

Capacidades del oferente

- **Medio/Bajo:** Se especializa en factoring para medianas y grandes empresas. Sin embargo, carece de conocimiento sobre microempresas y no hay evidencia de proyectos o productos basados en datos abiertos

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio/Alta:** informalidad y titularización de tierra para integrar datos abiertos al producto de crédito.
- **Riesgos operativos - Medio/Alto:** El manejo de datos abiertos enfocados en pequeños productores puede ser complejo por la heterogeneidad, inconsistencia y vacíos en los datos abiertos a trabajar
- **Tiempo - Medio/Alto:** Al no tener especificidad sobre el alcance de la plataforma, incierto el tiempo de desarrollo
- **Costos - Medio/Alto:** Incertidumbre sobre alcance de plataforma de uso de datos, costos operativos y disponibilidad de fondeo

Notas: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) Modelos (FarmDrive, Rabobank) están apalancando datos abiertos para ampliar crédito a este segmento; 3) Datos abiertos: la liberación pública de datos financieros por parte de diferentes instituciones

Rappi quiere desarrollar un crédito para capital de trabajo para su red de negocios afiliados y atender sus necesidades de liquidez



Iniciativa 10 - Crédito de capital de trabajo para microempresas afiliadas

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Empresa de tecnología** – Impulsa el desarrollo económico acelerando la adopción del e-commerce
- **Foco microempresas** – Permite que los negocios crezcan por medio de su plataforma
- **Productos para rappi-tenderos** – Tiene alianzas para acceder a financiación y otros beneficios

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Crédito para capital de trabajo e inversión de bajo monto ofrecido a microempresas vinculadas a la red de Rappi
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Supply chain finance basado en transacciones
- **Segmento objetivo:** Red de restaurantes y tiendas de Rappi

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Definición de instrumento y estructuración de modelo de servicio
- Identificación de necesidades financieras
- Evaluación de modelos de scoring crediticio
- Definición de caso de negocio

EVALUACIÓN DE IMPACTO **3.2**

Impacto Potencial

- **Alto** - Existe evidencia internacional² de alianzas entre plataformas de delivery y entidades financieras que ofrecen créditos preaprobados a microempresarios sin papeleo adicional, con rápido desembolso

Alcance de Mercado

- **Bajo** - Microempresas del sector **gastronómico** vinculadas como comercios a la plataforma de Rappi

Innovación

- **Medio** - El factor de innovación vendría en desarrollar **un nuevo modelo** de finanzas embebidas dentro del ecosistema Rappi

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD **4.3**

Capacidades del oferente

- **Alto** - Rappi cuenta con experiencia en el desarrollo de productos financieros para su red afiliados y entiende en gran medida sus modelos de negocio al tener acceso y visibilidad sobre su comportamiento

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda** - **Bajo**: Cuenta con larga relación con varias microempresas y tiene un entendimiento de las necesidades y características de sus negocios
- **Riesgos operativos** - **Medio**: Diversidad de usuarios dificulta el desarrollo de un scoring crediticio eficaz y alineado con los riesgos de Rappi
- **Tiempo** - **Medio/Bajo**: Diseñar el piloto sería simple dado el acceso directo al mercado objetivo, permitiendo validar necesidades y aprovechar la experiencia previa
- **Costo** - **Medio/Bajo**: Se pueden usar las capacidades de desarrollo técnico de Rappi para lograr optimizaciones de costos





Nota: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) Doordash aliado a entidad financiera ofrece créditos preaprobados a sus microempresarios con montos menores a US \$15,000

A photograph of a business meeting. Two people in business attire are seated at a light-colored wooden table. One person is holding a pen over a document. In the foreground, a small blue toy car is on the table. A teal banner with white text is overlaid across the middle of the image.

Iniciativas de Financiación Basada en Activos y Leasing

Descripción general - Financiación Basada en Activos y Leasing

Lista de iniciativas identificadas

Actor	Nombre	Descripción
 <i>Empresa privada</i>	Financiación de activos para tenderos	Diseño de modelo de financiación de activos de baja escala para tenderos (neveras, hornos, motos, etc) a través crédito directo de Bavaria o de un tercero
 <i>Empresa Privada</i>	Leasing de vehículos para rappi-tenderos	Estructuración de producto y estrategia de financiamiento para vehículos de transporte de baja escala (Motos, bicicletas eléctricas, etc.) para rappi-tenderos
 <i>Caja de compensación</i>	Crédito basado en garantías mobiliarias y un modelo de scoring alternativo	Diseño de crédito basado en garantías mobiliarias, y explorando modelos de scoring de crédito en base información de la caja (pagos, nómina, rotación de empleados, etc)
 <i>Fundación social</i>	Micro-Leasing digital para sector textil	Diseño de producto de micro leasing para equipos y maquinaria de baja escala

Bavaria busca apoyar a tenderos en sus proyectos de inversión que les permitan aumentar sus ventas



Iniciativa 11 -Financiación de activos para tenderos

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Empresa Privada-** Principal productor de cerveza en el país, han impactado más de 50,000 tenderos desde 2017
- **Foco microempresa** - Espera apalancar a sus 300,000 asociados, para 2030
- **Productos para tenderos-** Tienen el programa *Emprendedores Bavaria*, para capacitar a los tenderos en varios temas y la plataforma BEES para solicitud de créditos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Definición de modelo de financiación de activos de baja escala para tenderos
- **Eta de la iniciativa:** Conceptualización
- **Instrumento:** Financiación basada en activos
- **Segmento objetivo:** Tenderos

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Definición del instrumento y caso de negocio
- Identificación de necesidades de usuarios
- Identificación de necesidades productivas y de activos de alto potencial
- Definición de posibles aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.7

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** – Responde las necesidades de inversión del tendero para escalar su modelo de negocio, apoyando otras líneas productivas (e.g. panadería) o ampliando servicios al consumidor final (e.g. domicilios o entretenimiento)

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto** - Alcance potencial de 150,000 tiendas en la red de Bavaria (se espera para el 50% de la red total)

Innovación

- **Medio/Bajo** - Existen múltiples alternativas de financiar estos activos, la innovación vendría en abrir un nuevo canal de financiación por medio de Bavaria con el fin de ampliar acceso a tenderos no bancarizados o con altas barreras al crédito. Teniendo un nuevo modelo de negocio, actor y canal

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 2.8

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto-** Bavaria ha explorado créditos para sus tenderos, comprende sus necesidades y modelo de negocio. Sin embargo, existe incertidumbre sobre el nivel de cobertura de financiamiento que Bavaria pueda ofrecer a su red

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda- Medio:** Limitación en educación financiera del tendero y variedad de capacidades administrativas
- **Riesgos operativos - Alto:** Al no ser el núcleo del negocio es probable que haya elementos operativos en el momento de la cobranza que toque refinar en el camino
- **Tiempo - Medio:** Bavaria cuenta con datos de tenderos y una plataforma digital (BEES) para compras y crédito, pero, los tiempos de aprobación y desarrollo internos son inciertos
- **Costos - Medio:** Recursos requeridos para identificación de necesidades y programas de educación financiera

Por medio de un mecanismo de leasing Rappi propone ofrecer financiamiento a sus rappi-tenderos para sus vehículos de trabajo



Iniciativa 12 - Leasing de vehículos para rappi-tenderos

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Empresa de tecnología – Plataforma que opera a través de un ecosistema de economía colaborativa
- Foco microempresas – MIPYMES y micronegocios formales e informales
- Productos para rappi-tenderos – Tiene alianzas para acceder a financiación y otros beneficios

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Producto y estrategia de financiamiento para vehículos de transporte eléctrico de baja escala (motos eléctricas, bicicletas eléctricas, etc.) para rappi-tenderos
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Instrumento:** Leasing
- **Segmento Objetivo:** Rappi-tenderos

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Definición de instrumento financiero
- Validación de necesidades del usuario y diseño de producto financiero
- Definición de estrategia y modelo de negocio
- Identificación de aliados potenciales

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.8

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** - Puede tener efectos positivos sobre ingresos de los rappi-tenderos, debido a mayor productividad² y oportunidades de emprendimiento. Potencial reducción de emisiones por enfoque en vehículos ligeros/eléctricos.

Alcance de Mercado

- **Medio** - ~60,000 Rappi-tenderos en Colombia

Innovación

- **Medio/Alto** - Aunque el mercado del leasing en Colombia está consolidado, el enfoque innovador radica en el desarrollo de un modelo de scoring crediticio basado en el desempeño de los rappi-tenderos, dando apertura a un nuevo canal y nuevos actores en el mercado

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 4.5

Capacidades del oferente

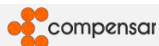
- **Alto** - Rappi ya cuenta con experiencia en el desarrollo de productos financieros a través de RappiPay con Davivienda. Además, ya cuenta con iniciativas existentes para apoyar financieramente a sus rappi-tenderos

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda** - **Bajo**: Se escogerán unos activos específicos para un segmento ya conocido por Rappi
- **Riesgos operativos** - **Medio/Bajo**: Daño o robo del vehículo el cual se puede mitigar con un esquema de seguros
- **Tiempo** - **Medio/Bajo**: El diseño del piloto toma poco tiempo, pero se deben considerar los periodos de identificación de vehículos y fuentes de financiamiento
- **Costo** - **Medio/Bajo**: El mecanismo podría aprovechar las capacidades digitales y financieras de Rappi.

Notas: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) Ya existen casos similares de microleasing en empresas como [Uber](#)

Compensar busca apalancar la información interna de perfilamiento de sus afiliados para desarrollar productos de financiamiento a microempresas



Iniciativa 13 - Crédito basado en garantías mobiliarias y un modelo de scoring alternativo

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Caja de compensación** – Organización que ofrece un portafolio amplio de servicios en diversos sectores para beneficiarios
- **Enfoque en microempresas** – Actualmente son un alto porcentaje de la proporción de sus clientes
- **Productos para microempresas** - Se han dedicado a desarrollar programas como Territorio MIPYME que ofrece financiamiento y capacitación

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Crédito basado en garantías mobiliarias, y modelo de scoring de crédito basado en información disponible de la caja (pagos, nómina, rotación de empleados, etc)
- **Etapa de la iniciativa:** Conceptualización
- **Instrumento:** Financiación basada en activos
- **Segmento objetivo:** Microempresas afiliadas

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización del producto y estructuración de modelo de garantía mobiliaria
- Diseño de la estrategia de fondeo y exploración de posibles alianzas
- Exploración de opciones para modelo de scoring

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.8

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** - Las garantías mobiliarias para diseño de productos financieros para las microempresas **pueden desarrollar el mercado de productos financieros para estas y mejorar los términos de quienes ya tienen acceso**

Alcance de Mercado

- **Medio** - Aproximadamente 40,000 **micronegocios y microempresas formales** afiliadas a compensar

Innovación

- **Medio/Alto** - Habría un **desarrollo de un producto**, al aprovechar innovaciones en financiación basada en garantías mobiliarias. Además, se piensa hacer un modelo de scoring alternativo a partir de datos propios de Compensar. El modelo **podría ser replicado en otras cajas de compensación**

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 4.0

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - Compensar tiene un **amplio conocimiento de sus microempresas afiliadas y ya cuenta con una unidad de crédito para afiliados**. La gran limitación de Compensar es su capacidad de fondeo, créditos son financiados con recursos de la caja

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio/Bajo:** Heterogeneidad de la base de afiliados puede implicar variaciones en necesidades y activos mobiliarios disponibles para crédito
- **Riesgos operativos - Medio/Alto:** Hay una alta aversión al riesgo en la unidad de servicios financieros de compensar
- **Tiempo - Medio:** Mayor complejidad que será asegurar el papel de las garantías mobiliarias dentro del modelo
- **Costos - Medio:** Requiere un esfuerzo operativo relacionado al registro y valoración/verificación de las garantías mobiliarias disponibles

Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5)

La Corporación minuto de Dios busca fortalecer las microempresas de sector textil con acceso a maquinaria y equipos por medio de leasing



Iniciativa 14 - Micro-Leasing digital para sector textil

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Fundación social**- Amplia misión social, cuenta con programas de desarrollo y fortalecimiento empresarial de micronegocios y emprendedores
- **Foco micronegocios** - Han acompañado a más de 32,000 micronegocios y actualmente presentan 26,000 inscritos en su programa MD
- **Producto para micronegocios** - Ofrecen servicios financieros, académicos, tecnológicos, entre otros

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Producto de micro leasing para equipos y maquinaria de baja escala (E.g máquinas de coser, cortadoras, esparcidoras, etc)
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Leasing digital
- **Segmento objetivo:** Microempresas en sector textil

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización de producto
- Validación de necesidades
- Exploración productos a ofrecer y alianzas con comercializadores de estos

EVALUACIÓN DE IMPACTO **3.0**

Impacto Potencial

- **Alto** - Se pretende abordar las barreras que enfrenta el sector textil en materia de competitividad, limitado acceso a capital y costos laborales elevados

Alcance de Mercado

- **Bajo** - El alcance potencial de la iniciativa serían en el corto plazo de menos de 1,000 micronegocios que sirve CIMD en el sector textil

Innovación

- **Medio**: El producto de leasing tiene un mercado maduro en Colombia en el sector textil, sin embargo, la escala de micro leasing no está explorada actualmente

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD **2.5**

Capacidades del oferente

- **Medio**: Experiencia trabajando con microempresas en Colombia, inciertas capacidades para desarrollar la gestión operativa y legal del instrumento

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda** - **Medio/Alto**: Desconocimiento sobre ventajas y uso del leasing
- **Riesgos operativos** - **Medio**: Complejidad administrativa en proceso de originación y cobranza y riesgo de incumplimiento del pago
- **Tiempo** - **Medio/Bajo**: La operación puede comenzar con un MVP de la plataforma digital y probar con uno o dos activos de baja escala
- **Costos** - **Medio/Alto**: Aunque el desarrollo de la plataforma digital para la etapa de piloto puede ser de bajo costo, se requerirán capacidades operativas propias del leasing







Notas: Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5)

A hand in a blue suit jacket points towards a central circular gauge labeled 'CREDIT SCORE'. The gauge is divided into five colored segments: red (VERY POOR), orange (POOR), yellow (FAIR), green (GOOD), and dark green (EXCELLENT). Surrounding the gauge are several circular icons: a graduation cap, a magnifying glass over a bar chart, a car, a hand holding a coin, a house, and a credit card. A teal horizontal bar is overlaid across the middle of the image.

Otras iniciativas

Descripción general – Otras iniciativas

Lista de iniciativas identificadas

Actor	Nombre	Descripción
 Banca de las Oportunidades Habilitador ecosistema	Revenue-based finance para microempresas en e-commerce	Diseño de un piloto de un producto de revenue-based finance para comercios pequeños a través de esquemas de amortizaciones flexibles en base a flujos de venta futuros
 Bancolombia Banco privado	Herramienta de originación digital para microempresas	Evaluación de herramientas comerciales multicanal (agentes, corresponsales, Nequi, otros) para originación de crédito digital enfocadas en segmento microempresas,
 Bancolombia Banco privado	Modelos de scoring basado en facturas electrónicas	Revisión de alternativas de análisis de información de facturas electrónicas para alimentar o definir un modelo de scoring crediticio enfocado para microempresas
 Banco W Microfinanciera	Microcrédito digital con enfoque de género	Conceptualización de un piloto para evaluar un producto de microcrédito digital respaldado en un modelo de scoring alternativo con un enfoque de género
 UNI2 Microcrédito Microfinanciera	Tarjeta de Crédito para microempresas de carga	Evaluación de viabilidad de una tarjeta de crédito con destinación específica para gastos de funcionamiento y financiación de capital de trabajo para el microempresario de carga
 Corporación El Minuto de Dios Fundación social	Crowdlending Social	Diseño de producto de financiación colectiva enfocadas en microempresas y proyectos sociales, con posible integración a la plataforma de MinuApp

Banca de las Oportunidades propone un instrumento de financiación basado en la información transaccional o de venta de los negocios



Iniciativa 15 - Revenue-based finance para microempresas en comercio electrónico

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Programa del Gobierno Nacional -Administrado por Bancoldex, para promover la inclusión financiera en Colombia
- Foco microempresas –Este programa va dirigido a MIPYMES, familias en pobreza y emprendedores
- Productos para microempresas - Actualmente cuenta con programas para la promoción de acceso al crédito y de educación financiera

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- ¿De qué se trata? Producto de revenue-based finance que provea financiamiento a pequeños comercios de e-commerce a través de esquemas de pagos flexibles con base a flujos de venta futuros
- Etapa de la iniciativa: Conceptualización
- Tipo de Instrumento: Revenue-based finance
- Segmento objetivo: Microempresas en e-commerce

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización de herramienta, validación de mercado potencial
- Definición del rol y estrategia para Banca de las Oportunidades e identificación de aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 4.7

Impacto Potencial

- **Alto** – Integrar este financiamiento en canales digitales ofrece oportunidades de ingresos adicionales para pequeños comercios conectados al ecosistema digital². Además, atiende una necesidad crítica de las microempresas en cuando a flexibilidad en el financiamiento

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto** – 125,000 microempresas que se encuentran dentro del comercio electrónico, con potencial de llegar a 2,000,000 de microempresas con acceso a pagos y billeteras digitales

Innovación

- **Alto** – Contribuye al desarrollo de un producto cuya oferta es incipiente en Colombia

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.0

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - Si bien Banca de las Oportunidades no será el implementador del instrumento, ya ha desarrollado pilotos con objetivos similares y cuenta con un fuerte relacionamiento dentro del ecosistema que puede facilitar la integración de un actor con capacidades robustas para la implementación

Facilidad de implementación

- Barreras de demanda– **Medio**: Maduración de modelo digital (herramientas de gestión de datos, integración a marketplaces, etc)
- Riesgos operativos– **Medio/Alto**: Dependiendo del aliado puede haber riesgos técnicos (e.g disponibilidad y gestión de datos)
- Tiempo - **Medio/Alto**: Necesitar un aliado implementador (e.g., entidad financiera) puede retrasar el proceso de diseño al tener que integrar su realidad operativa y comercial
- Costo - **Medio/Bajo**: Experiencia previa muestra que la estructuración del piloto puede ser de bajo costo. Incertidumbre sobre costo para el desarrollo técnico

Nota: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) Fairplay

Bancolombia propone una herramienta digital para facilitar la originación de créditos y acercar a las microempresas a su portafolio



Iniciativa 16 - Herramienta de originación digital para microempresas

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Banco privado - Con cartera superior a los COP \$560 billones desarrollando productos para diferentes segmentos a través de varios canales
- Foco microempresa - Busca atender a microempresas, aprender sus necesidades y desarrollar productos
- Productos para microempresa - Cuentan con una línea específica con varios productos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Desarrollo de herramientas digitales para la originación de créditos dirigidas a microempresas, definiendo alternativas multicanal y estrategias comerciales para este segmento
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Crédito digital
- **Segmento objetivo:** Microempresas formales

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Conceptualización de herramienta y validación de necesidades del usuario final
- Definir la estrategia de la herramienta alineada con estrategia MIPYMES del banco

EVALUACIÓN DE IMPACTO 3.5

Impacto Potencial

- **Medio** - El crédito digital simplifica los procedimientos, ofreciendo préstamos preaprobados de bajo monto a microempresas, reduciendo barreras de adopción y combatiendo el gota a gota

Alcance de Mercado

- **Alto** - ~200,000 microempresas formales con adopción de factura electrónica

Innovación

- **Medio/Bajo** - Bancolombia ya cuenta con múltiples canales digitales para originación. La innovación viene en configurar una nueva estrategia de canales (billeteras digitales, corresponsales, sucursales, entre otros) integrando nuevas herramientas digitales para servir exclusivamente microempresas

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.5

Capacidades del oferente

- **Alto** - Bancolombia es el banco más grande del país con una alta capacidad de desarrollo de productos financieros, y experiencia en el segmento MIPYME. Además, cuenta con múltiples canales digitales.

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio:** Complicaciones para acceder a los canales digitales y evitar la banca tradicional debido a la complejidad de los procesos de apertura de productos
- **Riesgos operativos - Medio:** Se deben tener estrategias para agentes en campo y corresponsales no bancarios
- **Tiempo - Medio/Alto:** El desarrollo e implementación serán rápidos, aunque la socialización acompañada con educación financiera podría extenderlos ligeramente
- **Costo - Medio/Alto:** Contempla costos adicionales de agentes en campo y estrategias con corresponsales no bancarios

Bancolombia busca desarrollar a partir de la información de la factura electrónica un modelo de scoring crediticio para microempresas



Iniciativa 17 - Modelos de scoring basado en facturas electrónicas

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- Banco privado - Con cartera superior a los COP \$560 billones desarrollando productos para diferentes segmentos a través de varios canales
- **Foco microempresa** - Busca atender a microempresas, aprender sus necesidades y desarrollar productos
- **Productos para microempresa** – Cuentan con una línea específica con varios productos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Análisis de información de facturas electrónicas para alimentar un modelo de scoring crediticio enfocado en microempresas
- **Eta de la iniciativa:** Ideación
- **Tipo de Instrumento:** Scoring de crédito alternativo
- **Segmento objetivo:** Microempresas formales

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Evaluación y conceptualización de alternativas de modelo de scoring
- Caracterización de necesidades del cliente
- Diseño hoja de ruta de implementación

EVALUACIÓN DE IMPACTO 4.3

Impacto Potencial

- **Medio/Alto**- Busca explorar que información se puede extraer de las facturas electrónicas para perfilar capacidades de pago de microempresas a . La mayor limitación estará en la persistente baja adopción de factura electrónico en el segmento

Alcance de Mercado

- **Alto** - ~200,000 microempresas formales han emitido facturación electrónica

Innovación

- **Medio/Alto:** El factor innovador está en el desarrollo de un producto de crédito que incorpore datos de facturación electrónica para determinar su capacidad de pago crediticio.

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.3

Capacidades del oferente

- **Alto** - Bancolombia es el banco más grande del país con una alta capacidad de desarrollo de productos financieros, y experiencia en el segmento MIPYME. Además, cuenta con múltiples canales digitales.

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Bajo:** Enfoque en microempresas formales con conocimiento de facturas electrónicas, reduce dificultad de adopción
- **Riesgos operativos - Medio/Alto:** Bajos incentivos al desarrollo de la iniciativa dada la visibilidad de la información para la DIAN
- **Tiempo - Medio/Alto:** Desarrollo del scoring de la mano de la DIAN retrasa los tiempos de ejecución
- **Costos - Bajo:** Bancolombia ya cuenta con capacidades de analítica y desarrollo de productos financieros

Banco W propone un microcrédito digital basado en un scoring alternativo de crédito con enfoque de género para microempresarias del e-commerce



Iniciativa 18 - Microcrédito digital con enfoque de género

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Banco privado** – Cuenta con una cartera bruta de microcrédito de 1,4 billones COP para 2023
- **Foco microempresa** – Está enfocado en servir a microempresas formales e informales y actualmente cuenta con 440,000+ clientes
- **Productos para microempresa** – Cuenta con diversos productos de crédito como Microcrédito, Gotahorro, Yo Construyo, entre otros

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Microcrédito para empresarias cuya originación respaldado por modelo de scoring alternativo con enfoque de género
- **Etapas de la iniciativa:** Ideación
- **Tipo de Instrumento:** Microcrédito digital
- **Segmento Objetivo:** Microempresarias en el sector de comercio electrónico

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Validación de necesidades
- Diseño del producto y de modelo de negocio
- Exploración de modelos de scoring alternativos
- Alineación estratégica con objetivos del Banco

EVALUACIÓN DE IMPACTO 4.0

Impacto Potencial

- **Medio/Alto** – Existe evidencia de **productos financieros² con enfoque de género** que han cerrado la brecha de acceso en microempresas, ya que abordan barreras específicas de mujeres. Además, el crédito digital disminuye barreras de adopción, facilitando procedimientos

Alcance de Mercado

- **Medio** – Aproximadamente **40,000 micronegocios** liderados por mujeres enfocados en el sector de comercio electrónico³

Innovación

- **Medio/Alto** - Modelo de negocio de este crédito digital es innovador al incorporar un **modelo de scoring alternativo** basado en un análisis psicométrico con enfoque de género y estar dirigido al comercio electrónico, enfocándose en un **nuevo segmento poblacional**

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 4.0

Capacidades del oferente

- **Alto** - Banco W es uno de los bancos enfocados en microcrédito más grandes del país, con un **fuerte enfoque en micro y pequeñas empresas, formales e informales**. Ya cuenta con varios productos digitales, incluyendo una billetera digital, lanzada el año pasado con más de 20,000 usuarios

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda - Medio:** Baja educación financiera y capacidades digitales del usuario pueden restringir el uso del producto al no saber cómo utilizarlo o sus beneficios
- **Riesgos operativos - Medio:** Acceso limitado a datos lo cual afecta el desarrollo del modelo de scoring
- **Tiempo - Medio/Bajo:** El desarrollo de producto se estima corto, debido al compromiso del banco con su estrategia digital
- **Costo - Medio:** El desarrollo técnico se podrá apalancar en las capacidades del banco.

Notas: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) *Amartha* 3) Datos de EMICRON, 2022

Uni2 busca proveer liquidez para la operación del día a día de los micronegocios de carga por medio de tarjetas de crédito con destino único



Iniciativa 19 - Tarjeta de crédito para micronegocios de carga

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Microfinanciera:** con una cartera superior a COP \$111,000 millones de pesos enfocados en MIPYMES
- **Foco microempresas:** Más de 15 mil clientes entre microempresas formales e informales
- **Productos microempresas:** Líneas de microcrédito y seguros para transporte, agro, tenderos y carga

- **¿De qué se trata?** Evaluación de viabilidad de una tarjeta de crédito con destinación específica para gastos de funcionamiento y financiación de capital de trabajo para el microempresario de carga
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Línea de crédito rotativa
- **Segmento Objetivo:** Micronegocios de carga

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Evaluación de viabilidad de mercado y validación de necesidades de producto
- Definición de caso de negocio
- Exploración de posibles aliados

EVALUACIÓN DE IMPACTO 2.3

Impacto Potencial

- **Medio/Alto**- Estas líneas de crédito rotativo permite solventar necesidades de liquidez de forma inmediata. Existe evidencia de como esto habilita crecimiento² y la competitividad del microempresario

Alcance de Mercado

- **Medio/Bajo** - ~100,000 transportadores en Colombia, 80% son propietarios/ operadores, de estos estimamos un alcance del 50% dado acotación regional del oferente, es decir 50,000 transportadores

Innovación

- **Bajo** - Ya existen en el mercado tarjetas de crédito con destinación específica, el factor innovador vendría en **desarrollar el producto dentro de un segmento poco atendido** como es el de carga

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.3

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - UNI2 Ha sido exitosa en proveer financiamiento al sector de carga. Aun así, sería la primera vez que ofrecería un producto de tarjeta de crédito

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda- Medio/Alto:** Alta Informalidad en el sector, limitación en educación financiera, sesgos culturales como alta aversión al riesgo
- **Riesgos operativos-Medio:** Desarrollar una capilaridad de aliados para recibir la tarjeta de crédito
- **Costos- Medio/Bajo:** Conversaciones avanzadas con VISA para evaluar costo y viabilidad, pero es incierto la capacidad de fondeo disponible para ofrecer el producto
- **Tiempo- Medio/Bajo:** Dado que UNI2 no ha desarrollado una tarjeta de crédito el tiempo se estima medio, aunque ya cuenta con una base de clientes en el sector

Notas: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) BNDES, es una línea de crédito rotativa para actividades productivas impulsa el crecimiento empresarial

La Corporación Minuto de Dios (CMD) busca movilizar capital filantrópico para microempresas por medio de un instrumento de crowdlending



Iniciativa 20 - Crowdlending social

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR

- **Fundación social-** Misión social amplia, cuenta con programas de desarrollo y fortalecimiento empresarial de micronegocios y emprendedores
- **Foco microempresas** - Ha acompañado a más de 32,000 micronegocios y actualmente existen 26,000 inscritos en su programa MD Micronegocios
- **Productos para microempresas** - Ofrece servicios financieros, académicos, tecnológicos, entre otros

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **¿De qué se trata?** Producto de financiación colectiva enfocado en microempresas y proyectos sociales, con posible integración a MinuApp²
- **Etapas de la iniciativa:** Conceptualización
- **Tipo de Instrumento:** Crowdlending
- **Segmento Objetivo:** Micronegocios

Posibles líneas de acción para MVP y piloto

- Validación de necesidades de usuarios
- Conceptualización de plataforma, modelo de negocio y alianzas
- Establecer estrategia del producto dentro de los objetivos de la Organización Minuto de Dios

EVALUACIÓN DE IMPACTO 4.3

Impacto Potencial

- **Alto** – Hay evidencia de la viabilidad de financiar microempresas con capital filantrópico³, lo que permite **una nueva fuente de financiamiento para proyectos con impacto social**, pero de alto riesgo o inviabilidades para el crédito tradicional

Alcance de Mercado

- **Medio/Alto**– 40,000+ micronegocios con los que tienen relaciones establecidas. Además, dentro de su estrategia, espera al menos triplicar los micronegocios servidos (~80,000 adicionales)

Innovación

- **Medio/Alto** –Este **integraría nuevos actores** como inversionistas de impacto y organizaciones de filantropía, contribuyendo al desarrollo de la financiación colaborativa en el país

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD 3.8

Capacidades del oferente

- **Medio/Alto** - CMD cuenta con conocimiento de las necesidades financieras de las microempresas y **ha financiado 30,000+** de ellas. Además, ha desarrollado productos financieros digitales, cuenta con reconocimiento a nivel nacional y habilidad para movilizar altos niveles de capital privado

Facilidad de implementación

- **Barreras de demanda- Medio/Bajo:** Limitaciones en formulación de campañas de financiamiento, esto puede ser mitigado por programas de la CMD
- **Riesgos operativos- Medio/Bajo:** No lograr masa crítica de inversionistas
- **Tiempo- Medio:** Desarrollar el piloto puede ser rápido, pero conseguir inversores y lanzar campañas puede llevar más tiempo
- **Costo - Medio/Bajo:** El desarrollo técnico es de bajo costo, pero pueden ser necesarias inversiones adicionales para campañas de captación de usuarios e inversores

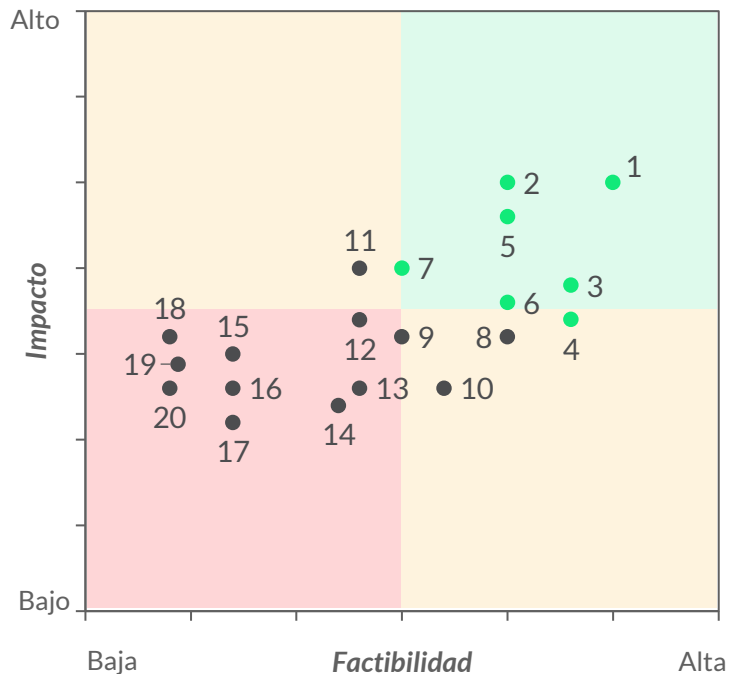
Notas: 1) Las calificaciones cualitativas se asignan según la siguiente escala: Alto (5), Medio/Alto (4), Medio (3), Medio/Bajo (2) y Bajo (1). En contraste, para evaluar los criterios de factibilidad de implementación, se utiliza una calificación inversa.: Alto (1), Medio/Alto (2), Medio (3), Medio/Bajo (4) y Bajo (5); 2) Aplicación para créditos virtuales, busca ayudar a microempresarios a fortalecer su negocio; 3) *Kiva*



Ejercicio de priorización para seleccionar MVPs






Se realizó la evaluación de las 20 iniciativas de forma conjunta con el comité técnico para definir las iniciativas priorizadas



Resultados de evaluación por el comité técnico



Rank	Iniciativa	Oferente
1	Crédito basado en garantías mobiliarias y modelo de scoring alternativo	compensar
2	Scoring de crédito para tenderos	RAVIRA
3	Leasing de vehículos para rappi-tenderos	Rappi
4	Crowdlending Social	COMPENSAION DE DIOS
5	Microcrédito digital con enfoque de género	Banco U
6	Microfactoring para microempresarias	fundación wub
7	Plataforma de financiamiento para tenderos	BANCOLDEX
8	Crédito de capital de trabajo para microempresas afiliadas	Rappi
9	Herramienta de originación digital para microempresas	Bancolombia
10	Supply chain finance para tenderos de agroinsumos	AGRAPP
11	Financiación de activos para tenderos	RAVIRA
12	Revenue-based finance para microempresas en comercio electrónico	UNIVERSIDADES
13	Modelos de scoring basado en facturas electrónicas	Bancolombia
14	Tarjeta de crédito para micronegocios de carga	UNI2 MICROCRÉDITO
15	Factoring para empresas de carga/transporte	UNI2 MICROCRÉDITO
16	Factoring para cadenas agrícolas	Smart SOLUTIONS
17	Factoring para transporte	plataform
18	Factoring para microempresas del agro	AGRAPP
19	Micro-Leasing digital para sector textil	COMPENSAION DE DIOS
20	Supply chain finance en encadenamientos productivos	Smart EVOLUTION

Como resultado, el Comité Técnico priorizó 5 iniciativas y se dejaron 2 iniciativas en “stand-by” para el diseño de MVPs

#	Iniciativas priorizadas por Comité	Oferente	Consideraciones del Comité abordadas con cada oferente
1	Plataforma de financiamiento para tenderos		<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se imaginan el proceso de desarrollo de la plataforma, como se podrían apalancar de Neocrédito? ¿De cara a la escalabilidad futura de la plataforma, se podría replicar esta plataforma para otros sectores?
2	Scoring de crédito para tenderos		<ul style="list-style-type: none"> ¿cuál sería el alcance potencial del número de tenderos beneficiados? ¿cómo se imaginan el modelo operativo de esto? ¿Sería facilitando el acceso a los datos de Bavaria a una institución financiera a través de un modelo o esquema de open finance? ¿Cuáles serían los principales objetivos que buscaría Bavaria a través de esta iniciativa?
3	Crédito basado en garantías mobiliarias y modelo de scoring alternativo		<ul style="list-style-type: none"> ¿Es posible utilizar recursos del FOSFEC para inyectar capital que permita escalar? ¿Hay recursos adicionales disponibles para ejecutar el piloto? ¿Cómo se podría alinear con garantías mobiliarias?
4	Microcrédito digital con enfoque de género		<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuentan con productos con enfoque de género, o con experiencia en el desarrollo de estos? ¿Podría la fundación WWB jugar algún papel en el desarrollo de esta iniciativa?
5	Crowdlending social		<ul style="list-style-type: none"> ¿Es posible apalancar de forma más amplia a la Obra Minuto de Dios para el levantamiento de recursos? ¿Con que capacidades internas o aliados cuentan para el desarrollo digital de la plataforma?

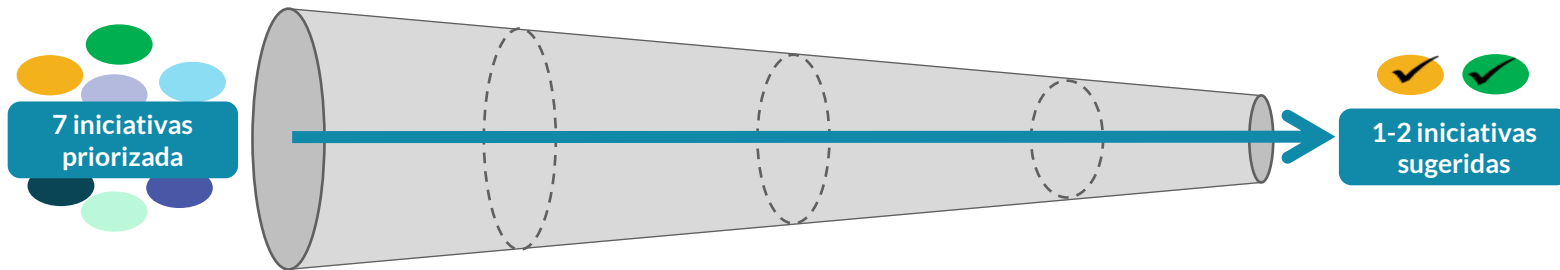
#	Iniciativas en Stand -By	Oferente	Consideraciones del comité abordadas con cada oferente
1	Leasing de vehículos para Rappi-tenderos		¿Es posible ampliar los activos a financiar y los clientes (no solo rappitenderos, sino los demás micronegocios afiliados)?
2	Microfactoring para microempresas		N.A.



Contenido

01. Metodología
02. Iniciativas para selección de MVPs
- 03. MVPs para selección del piloto**
04. Diseño del piloto

Se invitaron a sesiones de co-creación a las 7 iniciativas prioritizadas para detallar el MVP y explorar más a fondo el alcance de cada proyecto



1. Notificar organizaciones

- Enviamos correos de invitación y seguimiento a sesiones de co-creación a las siete iniciativas prioritizadas para MVP
- Dos de las iniciativas no mostraron interés en continuar en el proceso
 - Fundación WWB – interés en recursos para escalar el piloto, pero no asistencia técnica
 - Rappi – Cambio de liderazgo demoró su respuesta

2. Realizar sesiones de co-creación

- Sostuvimos sesiones virtuales y presenciales (~2horas) con cada una de las 5 iniciativas prioritizadas
- Exploramos el marco de referencia para definir MVP ([ver metodología](#))
- Desarrollamos fichas basadas en las sesiones y compartimos con las organizaciones para garantizar alineamiento interno
- Actualizamos las fichas según retroalimentación de iniciativas

3. Priorizar iniciativas

- Evaluamos las cinco iniciativas de forma comparativa con base a las siguientes categorías:
 - Recursos disponibles para implementar el piloto
 - Tiempo para salir a mercado
 - Apoyo de los directivos a la iniciativa
- Recomendamos iniciativas según evaluación para pasar a etapa de piloto

Crowdlending social

La CIMD busca ofrecer un producto de “*crowdlending*” social enfocado en microempresas



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

Descripción: Ofrecer un producto de financiación colectiva enfocado a microempresas

Propuesta de valor para microempresas

- Acceso a capital de forma ágil, con tasa de interés asequible y términos flexibles
- Acompañamiento, educación financiera y fortalecimiento empresarial

Propuesta de valor para inversionistas

- Opción de inversión en proyectos sociales y esquemas de valor compartido
- Retorno sobre capital moderado

Propuesta de valor para la CIMD

- Nueva línea de negocio que apalanca la experiencia en proveer financiación social, apoyar micronegocios y levantar capital/donaciones



¿A quién va dirigido?

Etapas de piloto:

- Microempresas de todos los sectores apoyadas por las organizaciones de la Obra Minuto Dios (p.ej., unidad de micronegocios de la CIMD, Programa de mentorías UNIMINUTO, Programa Micro2.0 y Centro Progresar, Programa de micronegocios de la COMD)
- Microempresas que se postulen a través de la plataforma de “*crowdlending*” en Bogotá

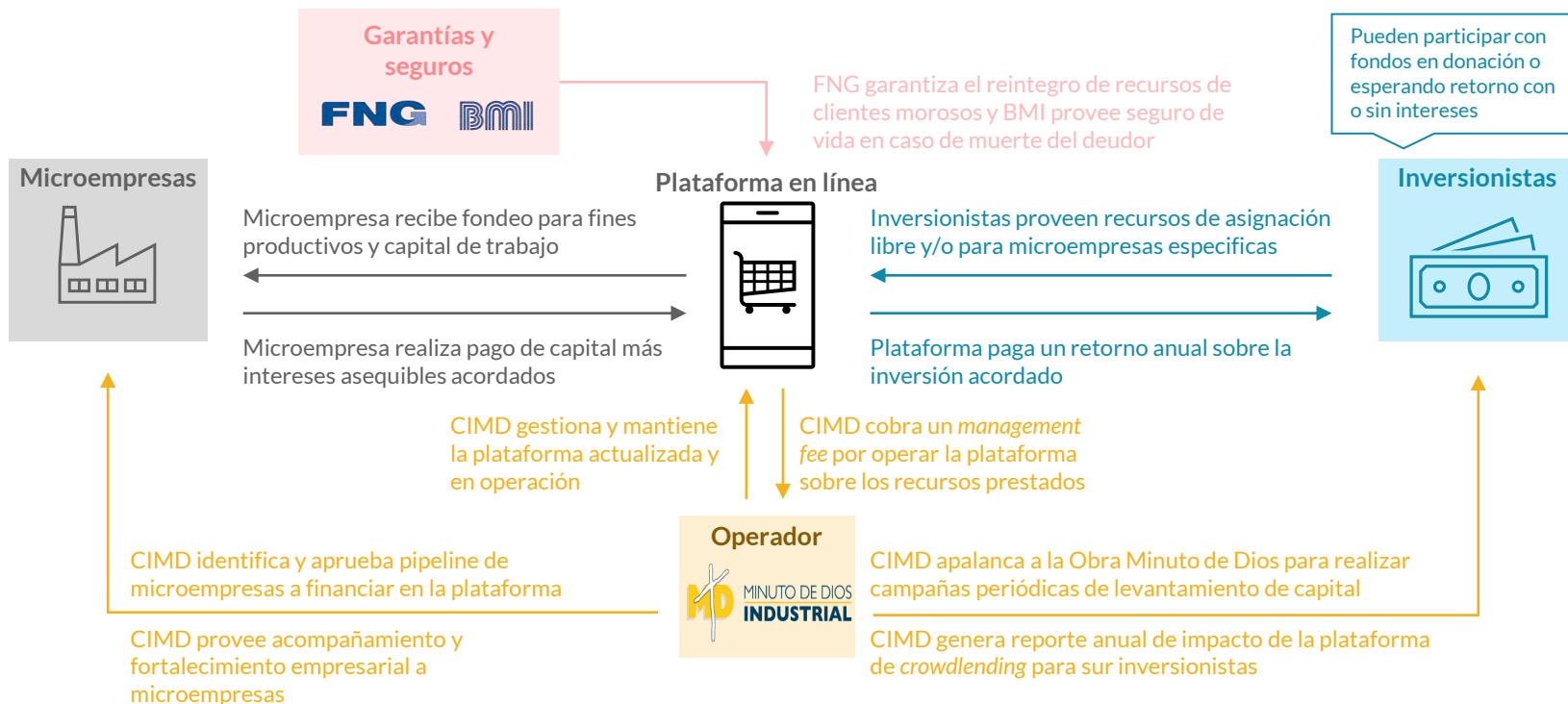
Etapas de escala:

- Microempresas que se postulen a través de la plataforma de “*crowdlending*” a nivel nacional en área de influencia de la Obra Minuto de Dios

El modelo usa una plataforma en línea operada por la CIMD para recaudar capital de inversionistas y facilitar crédito a microempresas



¿Cuál es el modelo operativo?



La CIMD apalancará las redes de la Obra Minuto de Dios y organizaciones con las que ha colaborado previamente para la implementación



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Ilustrativos

Potenciales socios para identificar microempresas

Múltiples organizaciones de la Obra Minuto de Dios apoyan el fortalecimiento a microempresas y tiene relación cercana con entidades del gobierno que pueden apoyar a identificar microempresas



Potenciales socios para desarrollar la plataforma

Desarrolladores con quienes se ha trabajado previamente para plataformas como MinuApp o nuevos proveedores de tecnología



WORDPRESS

Potenciales inversionistas

La Obra Minuto de Dios cuenta con un extenso historial exitoso de levantar capital con empresas privadas y personas naturales, entre sus principales donantes se encuentran



Proveedor de garantías y seguros

La CIMD cuenta con alianzas con seguros de vida y el Fondo Nacional de Garantías otorgándoles cupo a disposición en caso de no pago



La CIMD cuenta con los recursos para desarrollar la plataforma y enfrentar las barreras regulatorias, técnicas y de mercado



¿Cuáles con las barreras y los riesgos?

¿Existen barreras regulatorias o técnicas para ofrecer producto?

Se debe crear una SOFICO-Sociedad de Financiación Colectiva, ante la superintendencia financiera de Colombia que regula las licencias para la recepción de dinero (**bajo riesgo** - Ya existen dos precedentes en Colombia registrados como esta figura)

¿Existen barreras de mercado?

- Microempresas sin conocimiento tecnológico y aversión a endeudarse (**bajo riesgo** - mitigado por acompañamiento de la CIMD a las microempresas)
- Empresas inversionistas o personas naturales no conocer o invierten en la plataforma (**bajo riesgo** - mitigado por el buen nombre de la Obra Minuto de Dios, nivel de exposición y apalancar sus relaciones existentes para levantar capital)



¿Hay disponibilidad de recursos?

Categoría	Descripción	Capacidad actual
Recursos financieros	Costo desarrollo de la plataforma y operación	
Tecnología	Desarrollo de la plataforma	
Recurso Humanos	Equipo apropiado para la gerencia y gestión del producto	
Comercialización	Capacidad para atraer inversionistas e identificar microempresas	
Medición de resultados	Medir impacto en sus 3 dimensiones: escala, profundidad y duración	

Durante el piloto, se buscaría validar i) modelo de negocio y ii) interés de inversionistas de participar de un mecanismo de financiación colectiva

Hipótesis a validar

1. Existe un modelo de negocio rentable para la CIMD que ofrezca a micronegocios acceso a capital de forma ágil, con tasa de interés asequible y términos flexibles
2. Existe inversión privada (personas naturales y jurídicas) dispuesta a invertir/donar capital para impulsar micronegocios en Colombia

Propuesta de apoyo en etapa de piloto

Junio

Julio-Diciembre

Dalberg podría apoyar a la CIMD en sesiones de trabajo para:

- Conceptualizar requerimientos de la plataforma de financiación colectiva
- Identificar socios para diseñar la plataforma (cotización)
- Construir del modelo financiero y operativo de la plataforma
- Apoyar a entender requerimiento para crear una SOFICO
- Acompañar conversaciones con potenciales inversionistas
- Detallar roles y responsabilidades de los principales procesos de la CIMD
- Detallar plan de implementación para lanzar y operar el piloto

CIMD lidera:

- Presentar a Junta Directiva de la CIMD para aprobación
- Ejecutar plan de implementación para lanzar el piloto

Nota: actividades sujetas a hallazgos del diseño del piloto



Plataforma de financiamiento para tenderos



Bancóldex propone una plataforma que conecta tenderos con proveedores e instituciones financieras para financiar la compra de inventarios



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

Descripción: Plataforma para financiamiento rotativo de destinación específica para tenderos

Propuesta de valor para microempresas

- Acceso a capital de trabajo que permite ampliar las operaciones y aumentar las ventas
- Plataforma permite a microempresas escoger los términos (montos, plazos, interés) del crédito

Propuesta de valor para las instituciones financieras

- Permite perfilar microempresas con base en información avalada por los encadenamientos

Propuesta de valor para para encadenamientos

- Las microempresas tienen mayor capacidad de compra de sus productos y mejor percepción de marca

Propuesta de valor para Bancoldex

- Fortalecer rol de integrador y articuladores frente a sus aliados financieros y beneficiarios de créditos



¿A quién va dirigido?

Etapas de piloto:

- Microempresas/tenderos organizadas dentro de encadenamientos productivos con empresas ancladas a la plataforma

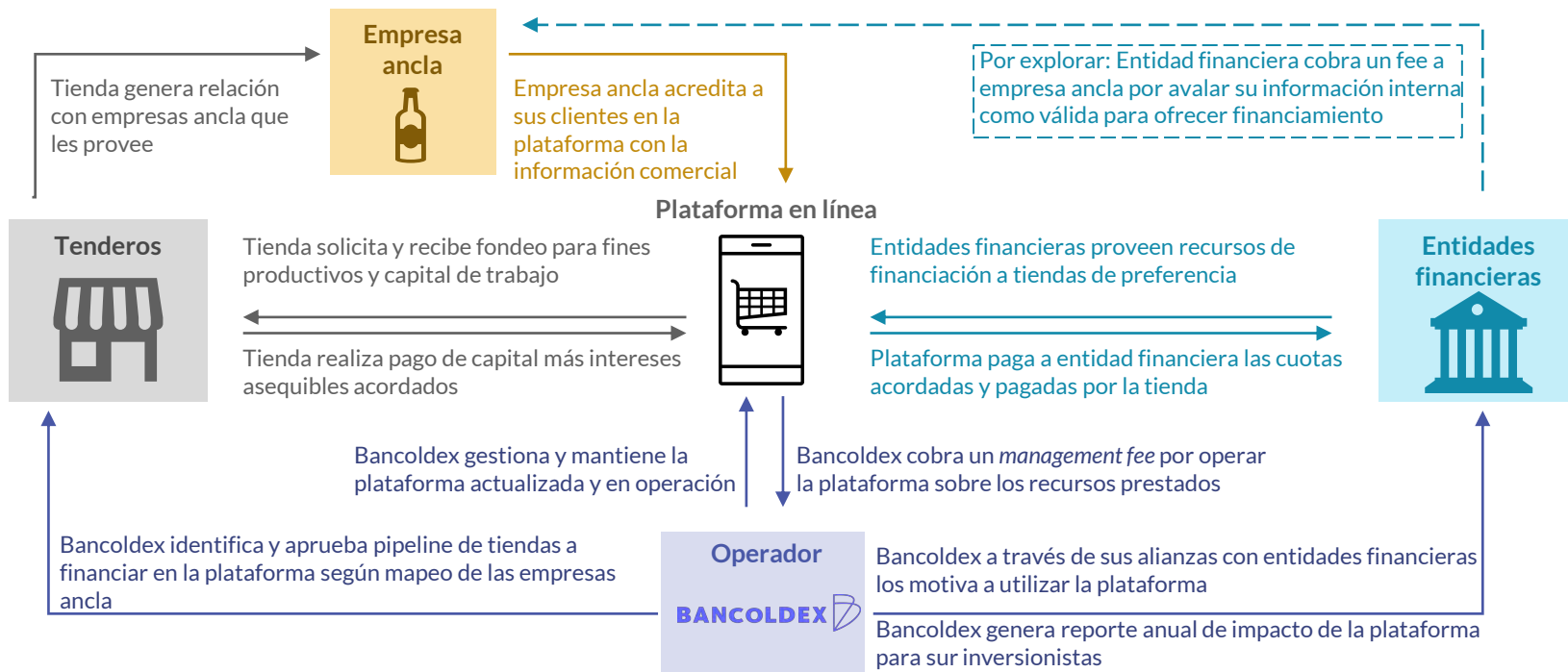
Etapas de escala:

- Microempresas de otros sectores a los que se abran nuevas convocatorias (ej., Construcción, Manufacturas, Belleza, y Repostería)

La plataforma en línea operada por Bancoldex operará como *matchmaker* entre entidades financieras y tiendas avaladas por empresas ancla



¿Cuál es el modelo operativo?



Bancoldex apalancará las relaciones que mantiene con las entidades financieras y empresas ancla del país



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Ilustrativos

Potenciales socios para identificar

microempresas

Empresas ancla de encadenamientos productivos con el sector tenderos han avanzado a través de diferentes programas con las microempresas del sector



Potenciales socios para desarrollar la plataforma

Empresa encargada de desarrollo de plataforma Neocrédito para agregar nuevas funcionalidades asociadas a este producto



Potenciales financiadores

Bancoldex tiene experiencia desarrollando pilotos junto con diferentes tipos de organizaciones financieras con quienes se pueden aliar para financiar las campañas dentro de la plataforma



Ilustrativo

Bancoldex podría contar con los recursos necesarios para el piloto, previa aprobación, abordando las barreras regulatorias y de mercado



¿Cuáles con las barreras y los riesgos?

¿Existen barreras regulatorias o técnicas para ofrecer producto?

La plataforma sería un *marketplace* de deuda, en cuyo caso debería estudiarse si posibles implicaciones regulatorias relacionadas a la comercialización de productos de crédito

(**Bajo riesgo** - Dado que actualmente tienen una plataforma operante que presenta los mismos riesgos)

¿Existen barreras de mercado?

Se requiere educación financiera para disminuir las barreras tecnológicas para garantizar adopción de las microempresas y que las entidades financieras participen de forma activa en la plataforma (**Bajo riesgo** - Existen varios programas actuales de educación financiera que se pueden apalancar)

Notas: 1) Los equipos e infraestructura de Neocrédito se pueden apalancar para el desarrollo del producto pero este proceso requiere una discusión con el liderazgo de Bancóldex. 2) Se debe presentar un presupuesto al comité integrador de gestión y presupuesto en Septiembre para adjudicar recursos para el desarrollo de piloto.



¿Hay disponibilidad de recursos?

Categoría	Descripción	Capacidad actual
Recursos financieros	Costo desarrollo de la plataforma y operación	
Tecnología	Desarrollo de la plataforma y empalme con aliados	
Recurso Humanos	Equipo apropiado para la gerencia y gestión del producto	
Comercialización	Difusión con empresas ancla, microempresas y entidades financieras	
Medición de resultados	Medir impacto en sus 3 dimensiones: escala, profundidad y duración	

Durante el piloto, se buscaría validar i) modelo de negocio y ii) alineación con diferentes grupos de interés para participar en el proyecto

Hipótesis a validar en piloto

1. Existe demanda de los microempresarios para obtener un aval de encadenamiento que les facilite el acceso a financiamiento de calidad como intermediarios ante entidades financieras tradicionales
2. Existe voluntad de los encadenamientos a proveer información relevante de su cadena de valor para aumentar los beneficios a su red de distribución
3. Las entidades financieras tradicionales tienen interés de ofrecer productos crediticios a microempresas con este aval y explorar herramientas no tradicionales que les permitan abrir estos espacios

Propuesta de apoyo en etapa de piloto

Junio

Julio-Diciembre

Dalberg podría apoyar a Bancoldex en sesiones de trabajo para:

- Definir el caso de negocio de alto nivel del piloto para solicitar aprobación de presupuesto y recursos necesarios para su ejecución
- Entender las necesidades y capacidades de los tenderos
- Conceptualizar requerimientos adicionales en la plataforma de Neocrédito
- Diseñar la estrategia del producto (servicios que ofrece a cada uno de los grupos de interés, necesidades que requiere de cada uno de ellos)
- Acompañar conversaciones con empresas ancla y entidades financieras
- Detallar roles y responsabilidades de los grupos de interés
- Detallar plan de implementación para lanzar y operar el piloto

Bancoldex lidera:

- Presentar al comité de gestión y presupuesto
- Levantamiento de información necesaria, incluyendo los requerimientos técnicos de plataforma
- Ejecutar plan de implementación para lanzar el piloto

Nota: actividades sujetas a hallazgos del diseño del piloto



Scoring de crédito para tenderos

Bavaria busca desarrollar un modelo de *scoring* crediticio para facilitar crédito a sus tenderos directamente o a través de instituciones financieras



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

Descripción: Modelo de *scoring* de crédito para aumentar el acceso a crédito para tenderos con financiación directa de Bavaria o a través de una alianza con instituciones financieras

Propuesta de valor para microempresas

- Acceder a capital de trabajo/inventarios que permite aumentar las ventas de los tenderos
- Acceder a financiamiento para inversión o capital de trabajo en entidades financieras tradicionales y potencialmente con mejores condiciones

Propuesta de valor para las instituciones financieras

- Poder perfilar tenderos con base en información avalada por la empresa ancla y reducir el riesgo

Propuesta de valor para Bavaria

- Fortalecer la propuesta de valor para la red de tenderos, aumentando valor de marca



¿A quién va dirigido?

Etapa de piloto:

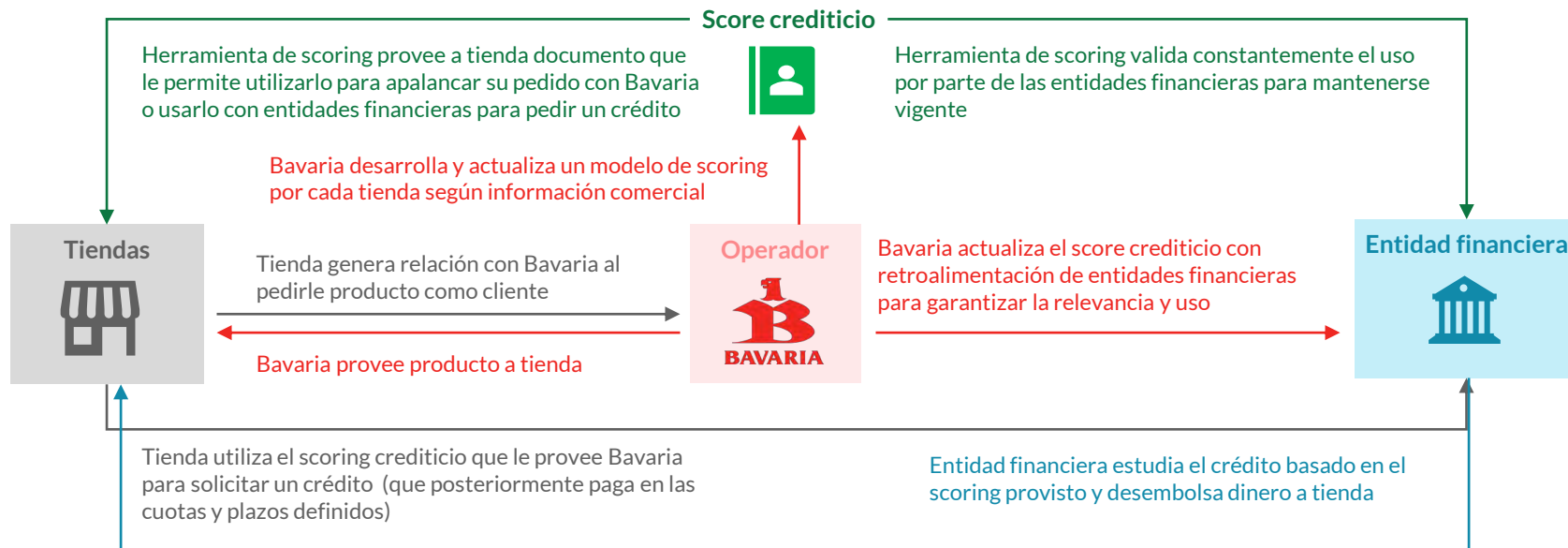
- Microempresas/tenderos organizadas dentro de encadenamientos productivos con empresas ancla aliadas a la plataforma

Etapa de escala:

- La arquitectura del modelo se podría aplicar a otros encadenamientos para generar una información estándar de empresas ancla a entidades financieras
- La información del modelo de *scoring* se podría aplicar en diferentes cadenas ancla para una posible unión de información que genere un meta-score más fuerte que profile todos los proveedores
- Bavaria podría monetizar la información del modelo y/o asegurar mejores tasas para los tenderos de su red

El modelo desarrolla un modelo de scoring que permite a tenderos solicitar crédito tanto de Bavaria como de entidades financieras

Cuál es el modelo operativo?



Se explorará incorporar al modelo garantías tradicionales atadas a las entidades financieras como FNG o no tradicionales atadas al operador como el sistema de puntos internos de Bavaria

Bavaria puede apalancar sus redes de intermediarios y distribuidores existentes, así como socios de iniciativas pasadas para desarrollar el piloto



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Ilustrativos

Potenciales socios para identificar microempresas

Red de tenderos directos de Bavaria y se puede explorar incluir a los vinculados a través de intermediarios y distribuidores autorizados por la compañía



Potenciales socios para desarrollar el scoring

Organizaciones con experiencia en datos, analítica y software con el sector financiero para generar el modelo de score crediticio



Potenciales financiadores

Bavaria ha desarrollado pilotos con Bancamia, puede apoyarse en esta alianza y alianzas con demás instituciones financieras para garantizar que la herramienta de scoring tenga validez en diferentes entidades



Potenciales socios para garantías

Se explorarán garantías tradicionales, mobiliarias y garantías a través del sistema de puntos interno de Bavaria



Bavaria podría contar con recursos necesarios para el desarrollo e implementación, abordando las barreras regulatorias y de mercado



¿Cuáles con las barreras y los riesgos?

¿Existen barreras regulatorias o técnicas para ofrecer producto?

- La adopción de la herramienta por diferentes entidades financieras puede ser un reto técnico (**medio riesgo**- parte del trabajo de desarrollo de la herramienta junto con entidades financieras busca mitigarlo y garantizar la adopción)
- El uso de datos de consumo de las tiendas puede presentar un riesgo regulatorio de uso de datos (**bajo riesgo**- mitigado por autorización de la microempresa en su relacionamiento con Bavaria)

¿Existen barreras de mercado?

Aunque el scoring crediticio es una herramienta que permite apoyar el perfilamiento de las empresas, no es una garantía como tal de pago que se pueda hacer efectiva en caso de no pago (**medio riesgo**- mitigado por adopción de garantías dentro del modelo)



¿Hay disponibilidad de recursos?

Categoría	Descripción	Capacidad actual
Recursos financieros	Costo desarrollo del scoring y recursos para fondeo de financiamiento	
Tecnología	Empalme del scoring con plataformas de aliados	
Recurso Humanos	Equipo apropiado para la gerencia y gestión del producto	
Comercialización	Capacidad para atraer inversionistas e identificar microempresas	
Medición de resultados	Medir impacto en sus 3 dimensiones: escala, profundidad y duración	

Durante el piloto, se buscaría validar i) modelo de scoring, ii) modelo de negocio y iii) relacionamiento interno y externo para garantizar adopción

Hipótesis a validar durante el piloto

1. Las grandes empresas aumentan sus ingresos al apoyar a microempresas a través de acceso a financiamiento de calidad para inventario (financiamiento directo) o inversión (como intermediarios ante entidades financieras tradicionales)
2. Las entidades financieras tradicionales tienen interés de ofrecer productos crediticios a microempresas y explorar herramientas no tradicionales que les permitan abrir estos espacios

Propuesta de apoyo en etapa de piloto

Junio

Julio-Diciembre

Dalberg podría apoyar a Bavaria en sesiones de trabajo para:

- Identificar variables relevantes para modelo de score crediticio
- Identificar socios para diseñar el modelo de scoring (cotización)
- Construir del modelo financiero y operativo de esta línea de crédito
- Acompañar conversaciones con equipos internos y entidades financieras para identificar fuentes de recursos para ofrecer los créditos a microempresas
- Identificar resultados esperados para escalabilidad y fondeo interno
- Detallar plan de implementación para lanzar y operar el piloto

Bavaria lidera:

- Conseguir aprobación interna para recursos y ejecutar piloto
- Liderar relacionamiento con áreas internas
- Ejecutar plan de implementación para lanzar el piloto

Nota: actividades sujetas a hallazgos del diseño del piloto



Crédito basado en scoring alternativo



Compensar busca apalancar la información interna de sus microempresas afiliadas para desarrollar productos de crédito



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

Descripción: Desarrollar un modelo de scoring crediticio alternativo para ofrecer crédito (con opción de respaldado de garantías mobiliarias)

Propuesta de valor para microempresas

- Acceso a crédito sin necesidad de bienes inmuebles como garantía
- Acceso a crédito determinado por fuentes de información alternativas disponibles en la Caja de Compensación

Propuesta de valor para Compensar

- Fortalecer oferta de productos para sus microempresas afiliadas
- Desarrollar una nueva línea de crédito financieramente sostenible para el área de financiación de la Caja



¿A quién va dirigido?

Etapa de piloto:

- Microempresas afiliadas a Compensar

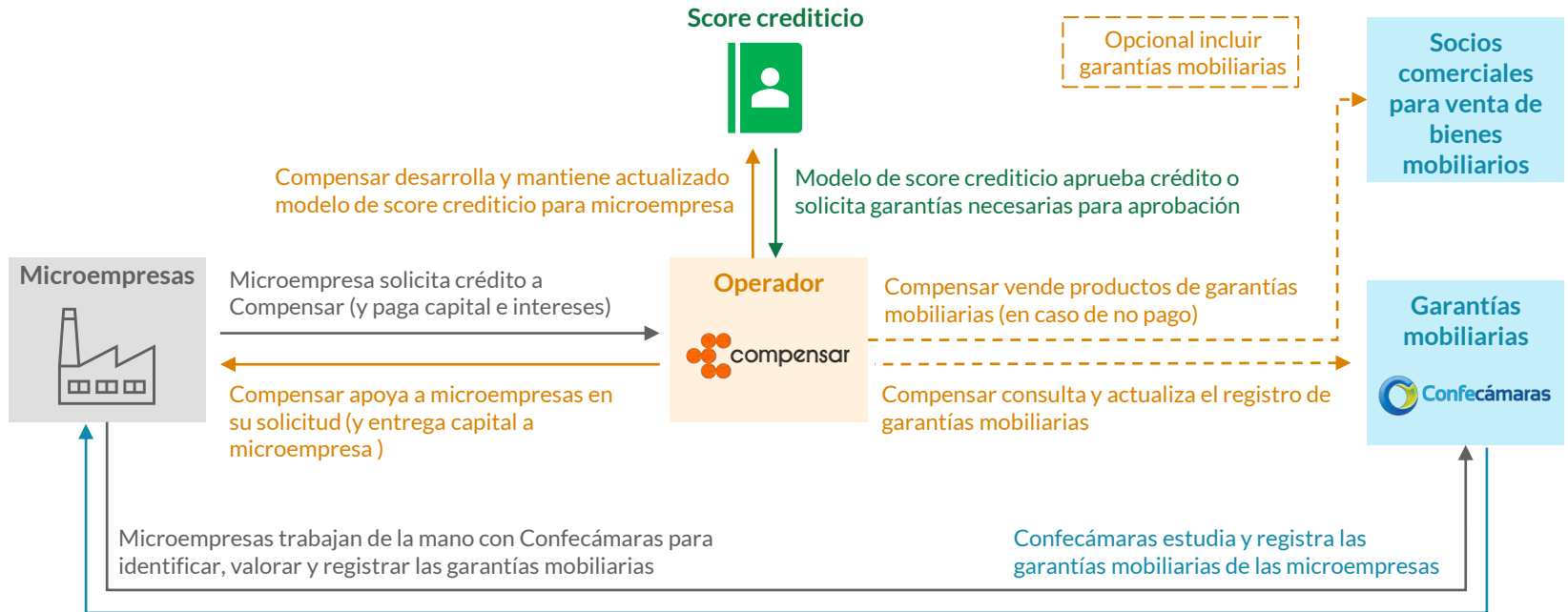
Etapa de escala:

- Microempresas afiliadas a todas las Cajas de Compensación en Colombia que quieran adoptar el modelo

El modelo desarrolla un modelo de score crediticio alternativo con opción de apalancar garantías mobiliarias para facilitar créditos a microempresas



¿Cuál es el modelo operativo?



Compensar apalancará a desarrolladores de modelos de score crediticio, entidades financieras para un piloto y Confecámaras y el RGM



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Ilustrativos

Potenciales socios para desarrollar el scoring crediticio

Organizaciones con experiencia en datos, analítica y software con el sector financiero y en temas de desarrollo para analizar los datos disponibles y generar el modelo de score crediticio



Socios para garantías mobiliarias

El Registro de Garantías Mobiliarias operado por Confecámaras presta el servicio de apoyo y asesorías con el registro de garantías mobiliarias



Potenciales socios comerciales

Plataformas de comercio electrónico en Colombia que permitan comercializar de forma ágil los bienes de las garantías mobiliarias en caso de no pago por las microempresas



Potenciales financiadores

Diferentes financiadores de la banca tradicional o de segundo piso podrían apoyar el desarrollo de un primer piloto para probar el concepto y mostrar resultados para fondeo interno



Compensar tiene relación con microempresas y experiencia en financiación, pero necesita identificar una fuente de capital para dar créditos



¿Cuáles con las barreras y los riesgos?

¿Existen barreras regulatorias o técnicas para ofrecer producto?

- El acceso a información de terceros para integrar en el modelo de scoring puede presentar barreras regulatorias y técnicas (**bajo riesgo** – mitigado por autorización de la microempresa al solicitar el crédito)
- El modelo de score crediticio debe estar alineado con el apetito de riesgo del área de gestión del riesgo de Compensar (**medio riesgo** – es posible que el modelo de score crediticio no cumpla con el perfil de riesgo de Compensar)

¿Existen barreras de mercado?

- Microempresas sin conocimiento tecnológico y aversión a endeudarse (**medio riesgo** – mitigado por acompañamiento de Compensar y Confecámaras a las microempresas)



¿Hay disponibilidad de recursos?

Categoría	Descripción	Capacidad actual
Recursos financieros	Capital para desarrollar el scoring y dar créditos a microempresas	
Tecnología	Desarrollo del modelo de scoring	
Recurso Humanos	Equipo apropiado para la gerencia y gestión del producto	
Comercialización	Capacidad para atraer e identificar microempresas	
Medición de resultados	Medir impacto en sus 3 dimensiones: escala, profundidad y duración	

Durante el piloto, se buscaría validar i) modelo de negocio y ii) disponibilidad de recursos dentro de Compensar para financiar microempresas

Hipótesis a validar durante el piloto

1. Existe un modelo de negocio rentable para Compensar y que se ajusta al perfil de riesgo de la institución que permita ofrecer a micronegocios acceso a capital (con opción de garantías mobiliarias)
2. Existe recursos dentro de compensar que se pueden direccionar para impulsar micronegocios en Colombia

Propuesta de apoyo en etapa de piloto

Junio

Julio-Diciembre

Dalberg podría apoyar a Compensar en sesiones de trabajo para:

- Identificar variables relevantes para modelo de score crediticio
- Identificar socios para diseñar el modelo de scoring (cotización)
- Construir del modelo financiero y operativo de esta línea de crédito
- Acompañar conversaciones con equipos internos y directivo para identificar fuentes de recursos para ofrecer los créditos a microempresas
- Detallar roles y responsabilidades de los principales procesos dentro de Compensar
- Detallar plan de implementación para lanzar y operar el piloto

Compensar lidera:

- Conseguir aprobación interna para asignar recursos y ejecutar piloto
- Ejecutar plan de implementación para lanzar el piloto

Nota: actividades sujetas a hallazgos del diseño del piloto



Scoring alternativo para microcrédito digital con enfoque de género



Banco W propone un microcrédito digital basado en un scoring alternativo de crédito con enfoque de género para microempresarias del *e-commerce*



¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

Descripción: Microcrédito para empresarias integrado en la billetera digital del Banco W, cuya originación se respalda por un modelo de scoring alternativo con enfoque de género

Propuesta de valor para microempresas

- Acceso a crédito sin salir de casa, de fácil desembolso, que cierre brechas de acceso
- Acceso a mejores términos (intereses y plazos) de financiación
- Apoyo en cierre de brechas digitales

Propuesta de valor para Banco W

- Fortalecer oferta de productos para microempresas
- Desarrollar una nueva línea de crédito con enfoque de género
- contribuir a la innovación en modelos de scoring alternativos para perfilar segmentos potenciales desatendidos



¿A quién va dirigido?

Etapa de piloto:

- Microempresarias informales en el Valle del Cauca

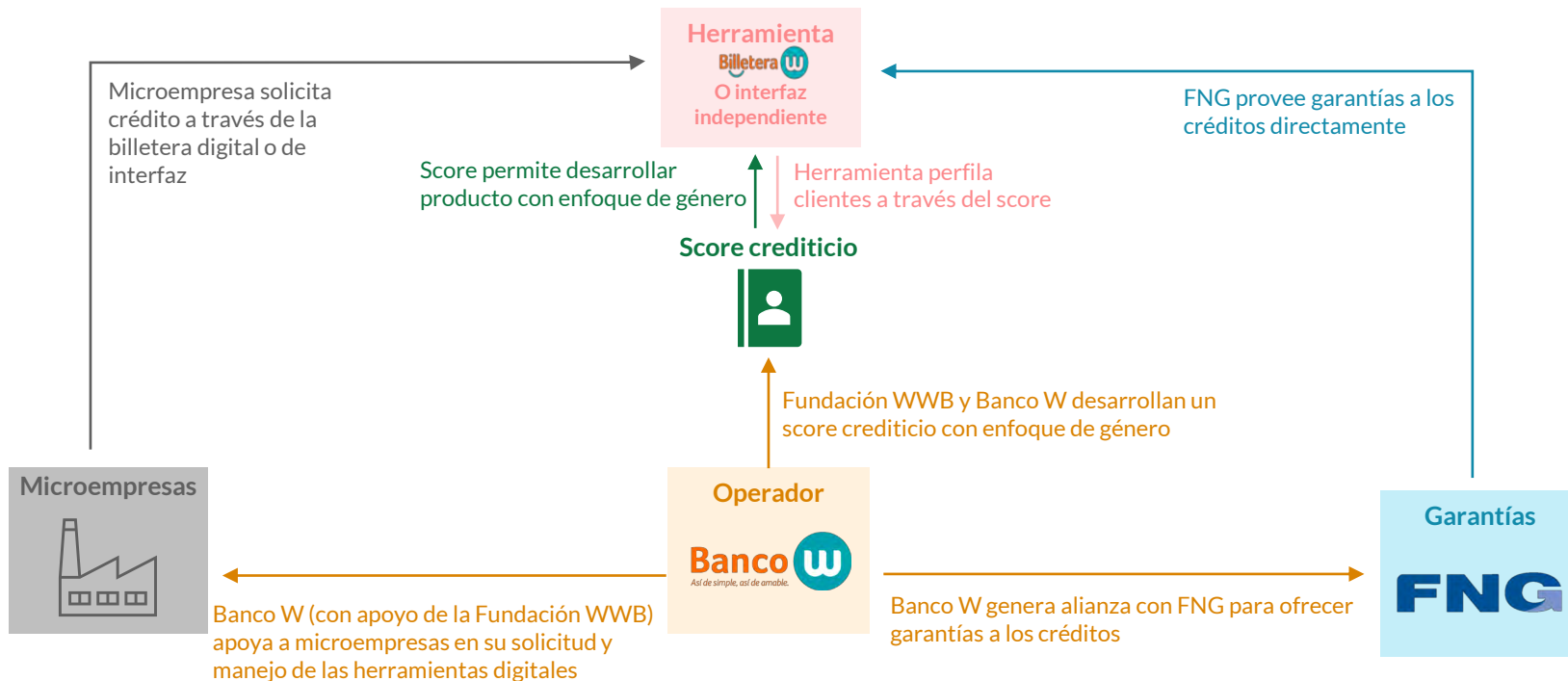
Etapa de escala:

- Microempresas lideradas por mujeres en demás zonas del país donde tenga presencia el Banco W

El modelo desarrolla un modelo de score crediticio y apalanca garantías mobiliarias para facilitar créditos a microempresas lideraras por mujeres



¿Cuál es el modelo operativo?



Banco W apalancará a Fundación WWB y el relacionamiento con diferentes entidades del valle para desarrollo e implementación



¿Cuáles son los socios clave para la implementación?

Ilustrativos

Potenciales socios para incluir enfoque de género

Organizaciones con experiencia en desarrollo de datos y proyectos con enfoque de género que hayan trabajado en Colombia y en especial en el Valle del Cauca



Socios para garantías

Fondos de garantías proveerán cupos para cubrir los créditos que permitan correr el piloto



Potenciales socios para identificar microempresas

Múltiples organizaciones de que apoyan el fortalecimiento a microempresas en el Valle de Cauca



Potenciales socios estratégicos

Alianza con la Fundación WWB permitirá desarrollar y pulir el perfilamiento de género para el score. Adicional, abrirá un primer relacionamiento con microempresarias



Banco W tiene relación con microempresas y experiencia en financiación, pero necesita identificar una fuente de capital para dar créditos



¿Cuáles con las barreras y los riesgos?

¿Existen barreras regulatorias o técnicas para ofrecer producto?

- El acceso a información de terceros para integrar en el modelo de scoring puede presentar barreras regulatorias y técnicas (**bajo riesgo** – mitigado por autorización de la microempresa al solicitar el crédito)
- El modelo de score crediticio debe estar alineado con el apetito de riesgo del área de gestión del riesgo de Banco W (**medio riesgo** – es posible que el modelo de score crediticio no cumpla con el perfil de riesgo de Banco W)

¿Existen barreras de mercado?

- Microempresas sin conocimiento tecnológico y aversión a endeudarse (**medio riesgo** – mitigado por acompañamiento de Banco W y Confecámaras a las microempresas)



¿Cuántos recursos se necesitan?

Categoría	Descripción	Capacidad actual
Recursos financieros	Capital para desarrollar el scoring y dar créditos a microempresas	
Tecnología	Desarrollo del modelo de scoring	
Recurso Humanos	Equipo apropiado para la gerencia y gestión del producto	
Comercialización	Capacidad para atraer e identificar microempresas	
Medición de resultados	Medir impacto en sus 3 dimensiones: escala, profundidad y duración	

Durante el piloto, se buscaría validar i) modelo de negocio/impacto y ii) disponibilidad de recursos dentro de Banco W para financiar microempresas

Hipótesis a validar durante el piloto

1. Existe un mercado de crédito de buena calidad y alto impacto pendiente por ser explorado por instituciones que abran su perfilamiento a nuevos segmentos
2. Microempresarias del Valle del Cauca buscan oportunidades de acceso a financiamiento de condiciones (plazos e intereses) justos

Propuesta de apoyo en etapa de piloto

Junio

Julio-Diciembre

Dalberg podría apoyar a Banco W en sesiones de trabajo para:

- Identificar variables relevantes (que garanticen el enfoque de género) para modelo de score crediticio
- Acompañar en alineación entre Banco W y Fundación WWB
- Identificar socios para diseñar el modelo de scoring (cotización)
- Construir el modelo financiero y operativo de esta línea de crédito
- Acompañar conversaciones con equipos internos y directivo para identificar fuentes de recursos para ofrecer los créditos a microempresas
- Detallar plan de implementación para lanzar y operar el piloto

Banco W lidera:


- Conseguir aprobación interna para asignar recursos y ejecutar piloto
- Ejecutar plan de implementación para lanzar el piloto

Nota: actividades sujetas a hallazgos del diseño del piloto



Priorización para seleccionar pilotos

Se priorizó la iniciativa de la CIMD para diseñar el piloto dado su potencial de recursos, tiempo para piloto, apoyo organizacional y alineación estratégica

	Iniciativas	Potencial de disponibilidad de recursos	Tiempo para piloto	Apoyo organizacional	Alineación estratégica
Priorización	 Crowdlending social	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Alta - equipo de financiación social • Desarrollo: Alta - financiado por la CIMD • Fondeo: Alta - capital propio de la CIMD y levantamiento de capital con las redes de la Obra Minuto de Dios 	0-6 meses Junta Directiva en Julio para aprobación de recursos y proceder a desarrollar plataforma	Alto Gerente General y Director del área de Microcrédito son parte del equipo de trabajo	Alta Atiende objetivos del proyecto
	 Plataforma de financiamiento para tenderos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Alta - el equipo de innovación y de Neocrédito • Desarrollo: Media - sujeto a aprobación de presupuesto • Fondeo: Alta - capital de instituciones financieras que se sumen a la iniciativa 	6-12 meses Comité en septiembre para aprobación de recursos para el año 2025	Alto Directora de Servicios No Financieros es parte del equipo de trabajo del proyecto	Alta Atiende objetivos del proyecto
	 Scoring alternativo para microcrédito digital con enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Alta - equipo de innovación y desarrollo de producto • Desarrollo: Media - dependiendo del valor, existen recursos disponibles para el desarrollo de la herramienta • Fondeo: Alta - productos financieros es el core del negocio de Banco W 	0-6 meses Hay una meta interna de desarrollar un producto de género por año y el equipo quisiera apostarle a este	Alto Equipos directivos del Banco W y la Fundación WWB son parte del equipo de trabajo	Baja Iniciativa limitada a género femenino
	 Scoring de crédito para tenderos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Alta - equipo de Inversión Social, Sostenibilidad, Financiación y Fundación • Desarrollo: Baja - se debe identificar fuente de recursos • Fondeo: Media - capital propio para productos de Bavaria y se debe lograr acuerdos con instituciones financieras 	6-12 meses Requiere aprobación, coordinar diferentes actores y desarrollar el score crediticio	Medio No es un área misional, pero se cuenta con la directora de la fundación y gerente de Inversión social	Alta Atiende objetivos del proyecto
	 Crédito basado en scoring alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Alta - equipo de Financiamiento y Alianzas • Desarrollo: Baja - se debe identificar recursos para desarrollar el modelo de scoring • Fondeo: Baja - se debe identificar fondeo para un primer piloto que pruebe el concepto y se pueda vender internamente como caso de éxito para levantar fondeo 	6-12 meses El desarrollo del piloto está en plan para el segundo semestre del año, pero sujeto a fuentes de recursos adicionales	Medio El equipo de trabajo incluye el Gerente de planeación del área de Financiamiento y Alianzas	Alta Atiende objetivos del proyecto

En adición, se realizarán 2-3 sesiones de guía para apoyar a Bancoldex a avanzar la iniciativa

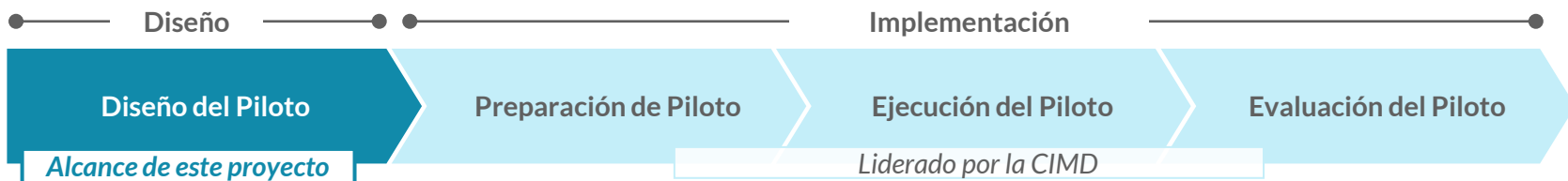


Contenido

- 01.** Metodología
- 02.** Iniciativas para selección de MVPs
- 03.** MVPs para selección del piloto
- 04.** Diseño del piloto

Hemos diseñado con la CIMD un piloto que buscará evaluar el potencial e impacto de la plataforma de Crowdlending Social

Metodología – Alcance de este proyecto



- 1 Definir modelo operativo**
 - Contextualización y posicionamiento de la CIMD
 - Co-creación del modelo aspiracional de la plataforma
 - Definición de alto nivel del modelo operativo para el piloto
- 2 Detallar modelo operativo para el piloto de la Plataforma**
 - Detalle de cada componente del modelo operativo
 - Identificación de objetivos, alcance y actividades clave para el piloto
 - Validación de hipótesis de diseño
- 3 Desarrollar caso de Negocio**
 - Modelación financiera del modelo operativo
 - Identificación de recursos necesarios, costos y fondeo
 - Evaluación de escenarios y sensibilidades
- 4 Construir plan de implementación**
 - Definición de elementos de planeación, ejecución y evaluación del piloto
 - Definición de hoja de ruta de la plataforma de mediano plazo

El proceso de diseño se realizó a través de sesiones de co-creación con la CIMD, entrevistas con actores clave y el análisis de información relevante

Metodología – Actividades clave



Sesiones de co-creación

Sesiones de co-creación con el equipo de la CIMD para:

- Formular y validar opciones de diseño
- Proponer y explorar funcionalidades y alcance de la plataforma
- Revisar continuamente hallazgos emergentes



Entrevistas con plataformas de crowdfunding

Conversaciones con KIVA y Bloom, para:

- Evaluar diferentes modelos operativos
- Explorar plataformas de crowdlending para identificar posibles funcionalidades a incluir en la plataforma
- Identificar lecciones aprendidas y retos de implementación y operación



Entrevistas con actores clave de la plataforma

Entrevistas con microempresas, inversionistas, y personas clave de la CIMD para:

- Validar premisas operativas y de negocio de la plataforma
- Identificar y priorizar funcionalidades clave de diseño



Revisión y análisis de información de la CIMD

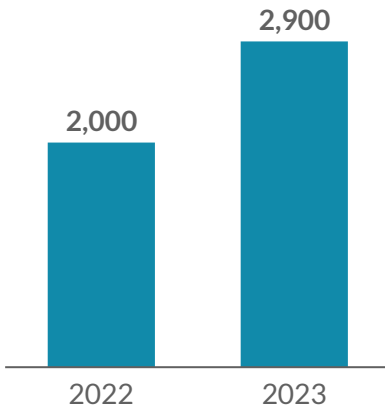
Analizamos diferentes fuentes de información de la Obra MD incluyendo:

- Estados financieros de unidad de financiación social de la CIMD
- Detalle de programas de apoyo a microempresas de la Obra MD
- Políticas y procesos de crédito de la CIMD

Contexto | Aunque la CIMD ya cuenta con una unidad de Financiación Social enfocada en crédito para microempresas, su escala es limitada

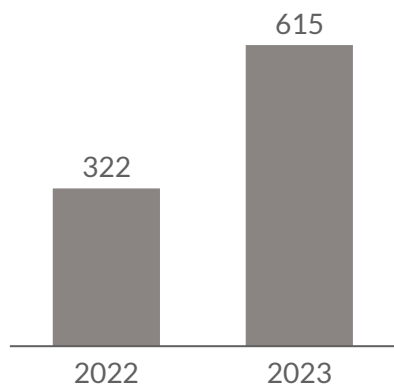
Unidad de Financiación Social – Principales resultados

Cartera – \$COP millones






La Unidad ofrece tres tipos distintos de microcrédito, con montos entre \$1 y 15 millones

Operaciones – #



Sus canales de origenación son a través de agentes de campo y referidos de microempresas vinculadas a la CIMD

Limitaciones para el crecimiento de la operación

-  **Capital limitado para fondear operación** - La unidad no administra depósitos y depende principalmente de recursos propios de la Obra MD
-  **Altos costos operativos** - Modelo de origenación intensivo en recursos y estructura de costos pesada relativa a la escala de la operación
-  **Existencia de otros productos de financiación dentro de la Obra MD** - Otras áreas dentro de las organizaciones de la Obra Minuto de Dios ofrecen productos de financiación a microempresas sin coordinación con la unidad de Financiación Social de la CIMD



Contexto | La plataforma de Crowdlending Social permitirá a la CIMD ampliar fuentes de capital, tener mayor eficiencia y atender más microempresas

Propuesta de valor de la plataforma de Crowdlending Social

1 Acceso a capital diverso



Donación filantrópica



Inversión de impacto social



Gestión digital y articulada con otras áreas de la CIMD



Financiación a escala y a menor a costo para microempresas

2 Eficiencia operativa



3 Impacto a escala



- El donante encuentra una alternativa para aportar a sus objetivos de impacto
- El inversionista social encuentra una alternativa de un retorno financiero balanceado con un retorno de impacto
- La CIMD gestiona sus diferentes productos de crédito a través de una sola plataforma, y se apalanca en digitalización para reducir gastos operativos
- La microempresa accede a financiamiento formal a un costo bajo, y recibe fortalecimiento empresarial de la Obra MD

Contexto | La Obra MD tiene un posicionamiento único para desarrollar esta plataforma y capturar oportunidades que amplifiquen su misión social

¿Por qué la Obra Minuto de Dios?



Capacidad para movilizar recursos

Sólida trayectoria movilizandando recursos de diferentes fuentes para fines de impacto social p.ej., Banquete del millón



Fuerte vinculación con tejido microempresarial

Acceso a información y relación cercana a más de 47,000 microempresas vinculadas a sus programas de fortalecimiento empresarial



Alta credibilidad y confianza

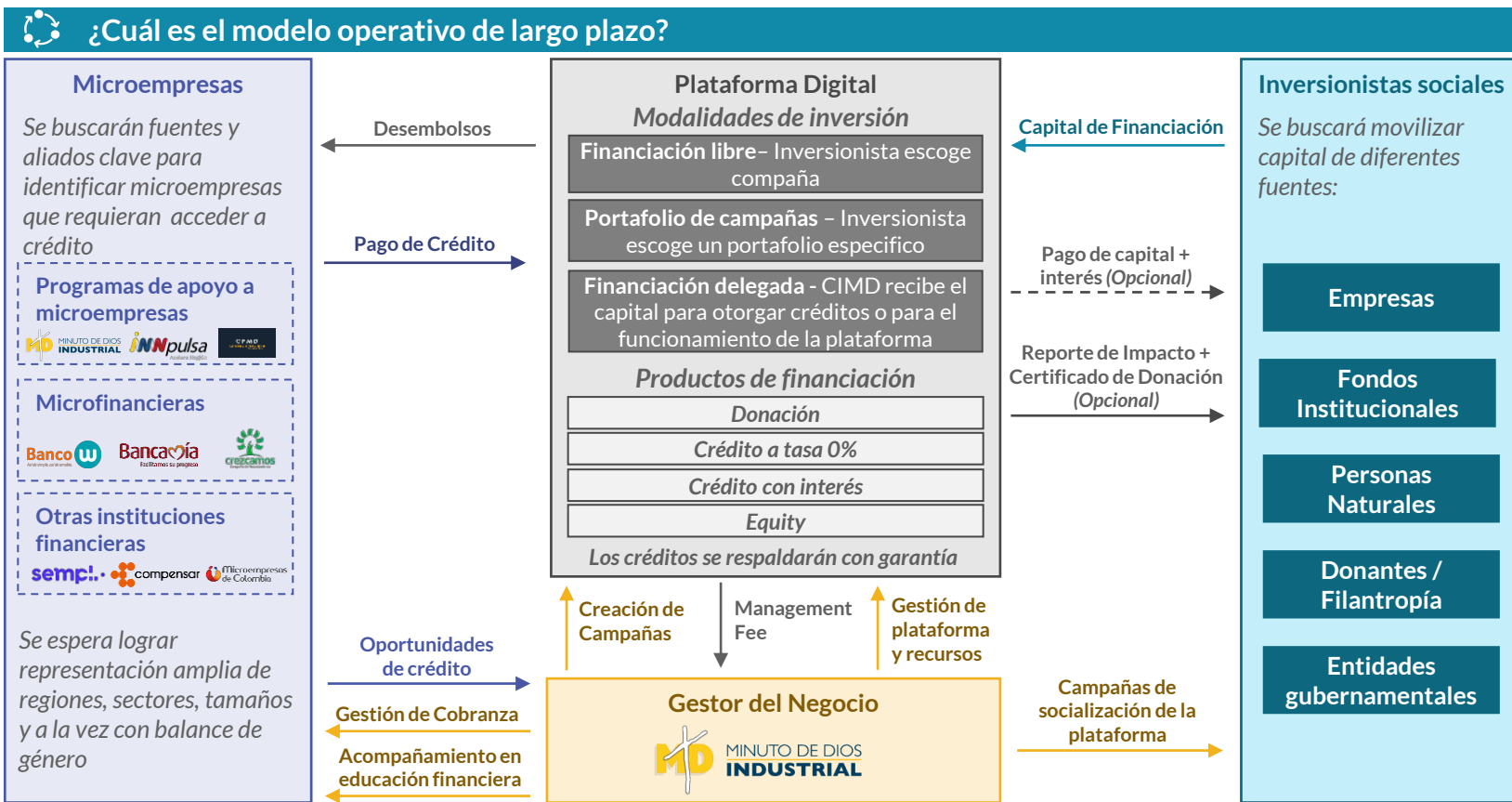
Tanto microempresas como posibles donantes e inversionistas sociales confían en la Obra MD y en su misión social como garantía de impacto

¿Cuáles son las oportunidades para la Obra MD?

El desarrollo de la plataforma de crowdleding social permitirá a la CIMD:

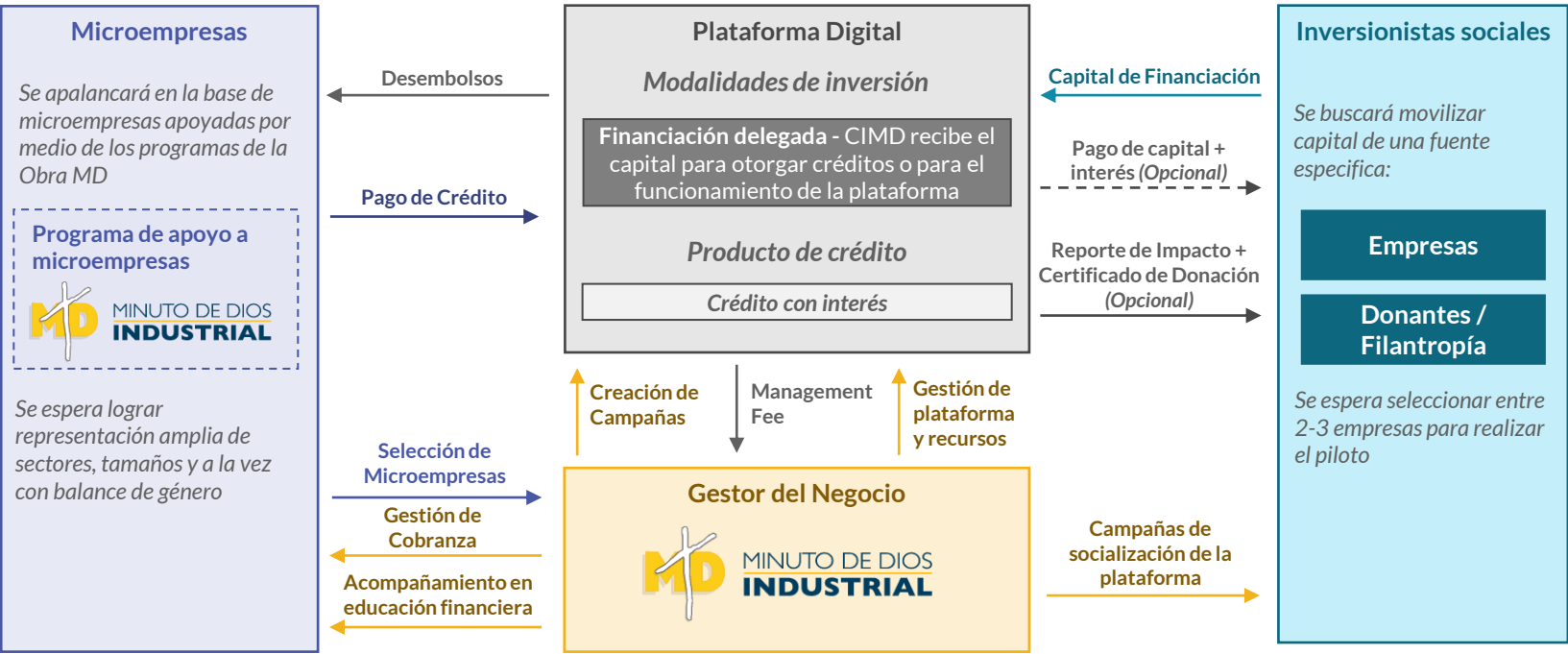
- Fortalecer la Unidad de Financiación Social y escalar su alcance
- Asegurar sostenibilidad financiera de la Unidad de Financiación Social, al diversificar fuentes de fondeo diferente a capital propio
- Articular bajo una sola plataforma diferentes programas de financiación existente de la Obra MD, que hoy operan en silos
- Amplificar su misión social al expandir su huella de impacto sobre microempresas a través de escalar el acceso a crédito de bajo costo

Definimos un modelo aspiracional cuyo objetivo es movilizar múltiples fuentes de capital para financiar varios tipos de crédito para microempresas



Para el piloto se busca desarrollar una plataforma con un alcance acotado que permita salir al mercado a testear el modelo de negocio e impacto

¿Cuál es el modelo operativo del piloto?



Se identificó la oportunidad de apoyar microempresas vinculadas con la Obra MD, con el objetivo de lograr 25-50 desembolsos durante el piloto

Propuesta de alcance para el piloto - Microempresas objetivo -

La Obra MD tiene relacionamiento directo con más de **45,000** microempresas:

~37K Micronegocios fortalecidos por medio de la corporación y universidad

~2,7K Micronegocios acompañados por MD
Micronegocios

~4,5K Emprendedores apoyados por medio de la universidad

Para el piloto, se trabajarán con microempresas que cumplan con los siguientes criterios:

- Vinculación a un programa de la Obra MD
- Ubicados en Bogotá
- Más de 12 meses en operación

Se buscará identificar oportunidades de crédito tanto con microempresas que ya hayan adquirido un crédito con la CIMD como aquellas que no lo hayan hecho

Objetivo del piloto

Identificar al menos 25-50 oportunidades de crédito para microempresas

Preguntas clave

- ¿Cuáles son las características de microempresas para atender en la plataforma de crowdlending social?

Actividades clave para desarrollar el módulo de microempresas

Previo a lanzar el piloto

1. Diseñar estrategia de colaboración entre las áreas de Micronegocios y la Unidad de Financiación Social de la CIMD
2. Definir subconjunto de microempresas para participar en el piloto
3. Definir el proceso de registro de microempresas a la plataforma de crowdlending

Durante el piloto

1. Seleccionar las 25-50 microempresas que participaran del piloto
2. Crear las campañas en la plataforma
3. Ejecutar programas de educación financiera y fortalecimiento empresarial con las microempresas
4. Monitorear el impacto en los micronegocios

Las microempresas entrevistadas, manifestaron necesidad de crédito productivo (capital de trabajo e inversión) a tasas bajas y plazos cortos

Validación de Necesidades - Resultados de microempresas entrevistadas

	 Miscelánea de productos de aseo	 Negocio de confecciones	 Negocio de tecnología
Descripción del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al detal de artículos de aseo para el hogar • Negocio unipersonal de 6 años de operación, liderado por una mujer 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos de confección bajo modelo de maquila, sirve un único cliente • Negocio con 15 años de operación, con 2 empleadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de software y transformación digital • Negocio con 5 empleados y 6 años de operación
Retos del negocio	Diferenciación y aumento de precios de inventarios	Aumento en precios de materia prima y pagos de clientes a 90 días	Escasez de recursos de inversión para innovación
Necesidades de financiamiento	Capital de trabajo para compra de inventario y necesidades del hogar	Capital de trabajo para materiales e inversión para compra de maquinaria	Crédito de inversión para desarrollo de productos
Fuentes de financiamiento	Amigos, cadenas de barrio y entidades financieras	Recursos propios y entidades financieras	Familiares, amigos y entidades financieras
Atributos ideales en un crédito	Plazos cortos y tasas bajas	Plazos cortos y tasas bajas	Plazos largos y tasas bajas
Crédito de la CIMD	Sí (ha tenido 3 créditos)	Sí (tiene un crédito actualmente)	Sí (tiene un crédito actualmente)
Vinculado a programas de CIMD	No	No	Sí

“Después de la pandemia se ha sentido un aumento en los precios, por lo que se ha tenido que recurrir a ahorros o créditos para cubrir los gastos”

Miscelánea de productos de aseo

“Es mucho menos complicado solicitar el crédito con la Minuto, piden menos documentación y lo acompañan a uno por medio de un asesor, se siente un apoyo por parte de ellos”

Negocio de confecciones

A partir del relacionamiento de la Obra MD con el sector empresarial se buscarán donantes e inversionistas sociales para participar en el piloto

Propuesta de alcance para el piloto

- Fuentes de capital para fondeo -

Inversionistas Sociales

¿Quiénes son? - Empresas o inversionistas dispuestos a obtener retornos financieros bajos/moderados justificados por un retorno de impacto

¿Motivación para participar? – **Hipótesis:** Contribuir a la causa social de la Obra Minuto de Dios y/o apostarle al crecimiento del microempresario

Donantes

¿Quiénes son? – Empresas, actores de filantropía o fundaciones que otorguen capital sin una expectativa de retorno o en donación

¿Motivación para participar? – **Hipótesis:** Contribuir a la causa social de la Obra Minuto de Dios por motivaciones filantrópicas o sociales

Objetivo del piloto

Movilizar \$200 – \$400 millones en capital hacia la plataforma en créditos para lograr el desembolso de 25-50 créditos

Preguntas clave

- ¿Cuáles son las motivaciones de los inversionistas sociales y donantes para financiar créditos a microempresas?
- ¿Cuáles son los niveles de tasas que están dispuestos a aceptar los inversionistas sociales y cuál es su expectativa de impacto?

Actividades clave para desarrollar el módulo de inversionista

Previo al piloto

1. Perfilar donantes e inversionistas sociales y construir base de datos para esfuerzo de levantar capital
2. Diseñar estrategia de levantamiento de capital y *pitch deck*
3. Validar modelos de contrato de crédito, reportes de impacto y certificados de donación

Durante el piloto

1. Presentar la plataforma a donantes e inversionistas sociales
2. Ejecución de estrategia de recaudo y firma de compromisos
3. Proporcionar acceso a información sobre las campañas al inversionista/donante y comunicar desempeño de las inversiones

Diferentes perfiles de inversionistas ven alto valor en la plataforma y están dispuestos a aceptar un retorno bajo si se cumple la promesa de impacto

Validación de interés del Inversionista - Resultados de inversionistas entrevistados

	Inversionista Social	Fundación empresarial
 Perfil del inversionista	CEO/Fundador de holding de empresas sociales enfocado en compañías del sector agroindustrial e inversionista en tecnología	Entidad sin ánimo de lucro, creada para aportar en la solución de las problemáticas del desarrollo rural en Colombia
 Motivaciones de impacto	Apoyar y escalar emprendimientos de micro y pequeñas empresas	Apoyar a un sector empresarial difícil de alcanzar debido a las barreras de información existentes
 Preferencias de inversión social	Inversión de capital sin expectativa de retorno o retorno bajo, pero con alta expectativa de impacto social comprobado	Inversión de capital con expectativa de retorno principalmente social y económico
 Perspectiva de Plataforma Crowdlending Social	<ul style="list-style-type: none"> Resaltar la información del micronegocio a través de "storytelling" Asegurar transparencia con la información de resultados Invertir a una tasa equivalente al C.D.T. de mercado si se compensa con una promesa de impacto Valorar el impacto en términos del crecimiento del micronegocio 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir con los inversionistas los resultados financieros y sociales de las inversiones Tratar con total transparencia la tasa y el plazo establecido con los inversionistas Proporcionar una nueva alternativa de inversión de impacto para los interesados

Se definió con la CIMD que en el piloto se probará una única funcionalidad y un solo producto de la plataforma de Crowdlending Social

Propuesta de alcance para el piloto - - Elementos de la Plataforma -

Funcionalidades

Se buscará que el piloto pruebe la funcionalidad de *inversión delegada*, donde la CIMD gestiona los recursos en nombre del inversionista social y donante (bajo unos términos previamente acordados)

Productos

Se probará con un producto existente de *crédito productivo* que abraza montos de entre 8 y 12 millones de pesos y plazos no mayores a 24 meses. Tasa del 18.3% EA (inferior en casi 50% a la tasa de microcrédito en Colombia)

Diseño

Se proponen diferentes diseños de interfaz para incluir las funcionalidades y productos en la plataforma

Objetivo del piloto

Identificar necesidades técnicas para el desarrollo de funcionalidades y productos

Preguntas clave

- ¿Qué funcionalidades mínimas debería tener la plataforma para validar su promesa de valor?
- ¿Cómo manejar el desarrollo y mantenimiento de la plataforma para asegurar su correcto funcionamiento para los usuarios?

Actividades clave para desarrollar el módulo de la plataforma

Previo al piloto

1. Contratar el desarrollador de plataforma
2. Desarrollar de la plataforma
3. Completar pruebas de usuario

Durante el piloto

1. Gestionar desembolsos, recaudos y pagos
2. Operar la plataforma y evaluar su funcionamiento para identificar áreas de mejora

Los inversionistas sociales podrán escoger entre dos modalidades para entregar los recursos a la plataforma

Funcionalidades de inversión disponibles en la plataforma - Alcance del piloto

Inversión con retorno social



Donación



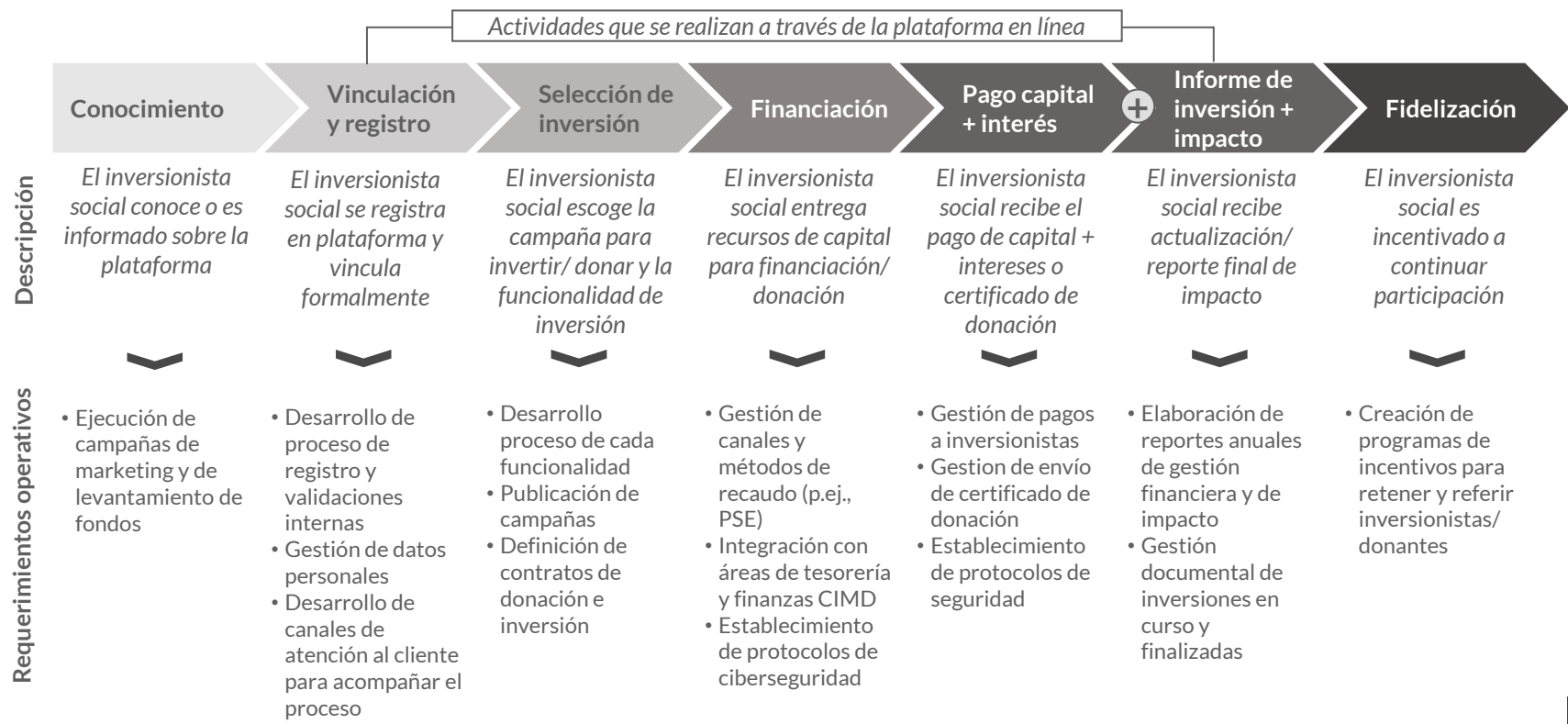
① **Cofinanciamiento a campañas:** el capital será utilizado para contribuir al financiamiento de campañas directamente

② **Funcionamiento:** el capital será usado para cubrir los costos de funcionamiento de la plataforma de crowdlending



Los inversionistas sociales podrán interactuar con la plataforma de forma autónoma en línea

User journey del inversionista social



Microempresas

Inversionistas

Plataforma

Gestión del negocio

A partir de la oferta existente de la CIMD, se definió el producto de crédito y servicios no financieros complementarios para ofrecer en la plataforma

Microempresas

Inversionistas

Plataforma

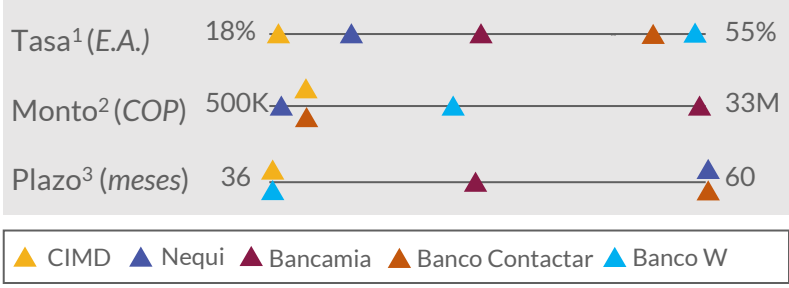
Gestión del negocio

Producto de Crédito

Características del crédito
Crédito productivo
Monto: 1 - 15 millones de pesos
Tasa de interés: 18,3% E.A. (inferior en casi 50% a la tasa de microcrédito en Colombia)
Plazo: máximo 36 meses

Racional de elección para el piloto: crédito de destinación flexible, tanto para capital de trabajo como para inversión productiva

Comparación con otros productos de crédito



Notas: 1) [Nequi](#), [Bancamia](#), [Banco Contactar](#), [Banco W](#); 2) Monto mínimo; 3) Plazo máximo

Producto No Financiero

El producto de crédito estaría acompañado de un componente de educación financiera y otro de fortalecimiento empresarial



- Programas de educación financiera**
 Temas relevantes:
- Usos e importancia del crédito
 - Asesoramiento de fuentes de financiación
 - Manejo de flujos de caja
 - Planificación del presupuesto
 - Métodos de ahorro y su importancia
 - Importancia de la inversión



- Capacitaciones de fortalecimiento empresarial**
 Temas relevantes:
- Formación de capacidades en gestión
 - Desarrollo de habilidades comerciales y uso de tecnología
 - Mentorías para crecimiento empresarial
 - Networking empresarial
 - Desarrollo nuevos modelos de negocio

Sugeridos para el piloto

El diseño de la plataforma podría basarse en plataformas existentes que ya han desarrollado productos y funcionalidades similares (I/II)

Visualización de la campaña - **kiva**

Nombre

Fotografía

Barra de progreso

Descripción concisa

Historia de impacto

Región

Tipo de negocio



La historia de Elsy

Jibu Burundi inició sus actividades en enero de 2020. Al frente de la empresa están dos mujeres, Elsy, cuyo fuerte espíritu emprendedor y liderazgo han acelerado el desarrollo de la marca en Burundi. Quiere expandirse aún más y establecer otra franquicia de producción en Burundi.

Su misión es crear una amplia red de mujeres que aprovechen la oportunidad de la franquicia para impactar a su comunidad con agua potable segura y asequible.

Este préstamo ayudará a Elsy a adquirir un sistema de tratamiento de agua, un camión y un generador para seguir sirviendo a la comunidad.

Elsy aparece en la foto con su amiga y socia comercial Inés, quienes dirigen la empresa juntas.

Fuente: [Kiva](#)

El diseño de la plataforma podría basarse en plataformas existentes que ya han desarrollado productos y funcionalidades similares (II/II)

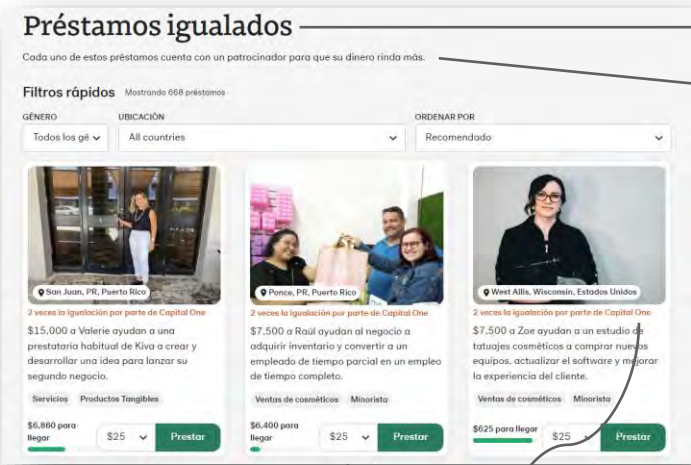
Microempresas

Inversionistas

Plataforma

Gestión del negocio

Visualización del instrumento de emparejamiento - **kiva**



Sección específica para este tipo de campañas

Descripción de la herramienta de emparejamiento

Barra de progreso

Sección de llamado a la acción

Resumen general de las campañas

Condiciones del instrumento de emparejamiento

Descripción concisa



Fuente: [Kiva](#)

La gestión de la plataforma será responsabilidad de la CIMD, sus responsabilidades varían según la etapa de avance del proyecto

Gestión técnica de la plataforma

Actividades clave antes de piloto

- Definir presupuesto de inversión y horizonte de tiempo para el desarrollo de la plataforma
- Seleccionar desarrollador web de la plataforma para
 - Diseñar la interfaz de la plataforma
 - Desarrollar sistemas de registro para inversionistas sociales y modelo de las campañas
 - Establecer funcionalidades básicas para incorporar tanto para microempresas como para inversionistas
 - Establecer sistemas de seguridad y manejo de datos online
 - Realizar pruebas de calidad y seguridad de la plataforma

Actividades clave durante el piloto

- Lanzar una versión limitada de la plataforma para un grupo reducido de usuarios
- Recolectar retroalimentación para identificar áreas de mejora
- Contratar con proveedor de servicios las actualizaciones y mantenimiento necesario
- Generar reportes periódicos sobre el estado de las inversiones y donaciones y el impacto social generado por la plataforma
- Integrar nuevas funcionalidades (con el desarrollador)

Tenemos propuestas de dos desarrolladores: AMD y LinkPort - ambas incluyen el alcance para el desarrollo web de la plataforma. El rango de estas propuestas se encuentra entre 7-36 millones COP

Se identificaron las 5 principales áreas de gestión que deberán ser consideradas para la correcta operación de la plataforma

Propuesta de alcance para el piloto

- Áreas de gestión -

Gestión del ciclo del crédito

Procesos para operar el ciclo de crédito, desde la originación hasta la cobranza, basado en las capacidades existentes de la Obra MD

Gestión de medición y reporte de impacto

Sistemas de medición de variables operativas e impacto, con base en indicadores ya utilizados

Gestión de mercadeo y comunicaciones

Desarrollo de estrategias de comunicación y publicidad para la originación de crédito y el recaudo de capital

Gestión regulatoria

Validación de requerimientos regulatorios para operar y definición de figura legal para operación

Gestión de equipo y personal

Identificación del dimensionamiento de equipo necesario para operar el piloto

Objetivo del piloto

Articular capacidades y recursos necesarios que debe gestionar la CIMD para operar la plataforma

Preguntas clave

- ¿Qué capacidades adicionales debe desarrollar la CIMD para gestionar la plataforma y escala el piloto?

Actividades clave para desarrollar el módulo de gestión de la plataforma

Previo al piloto

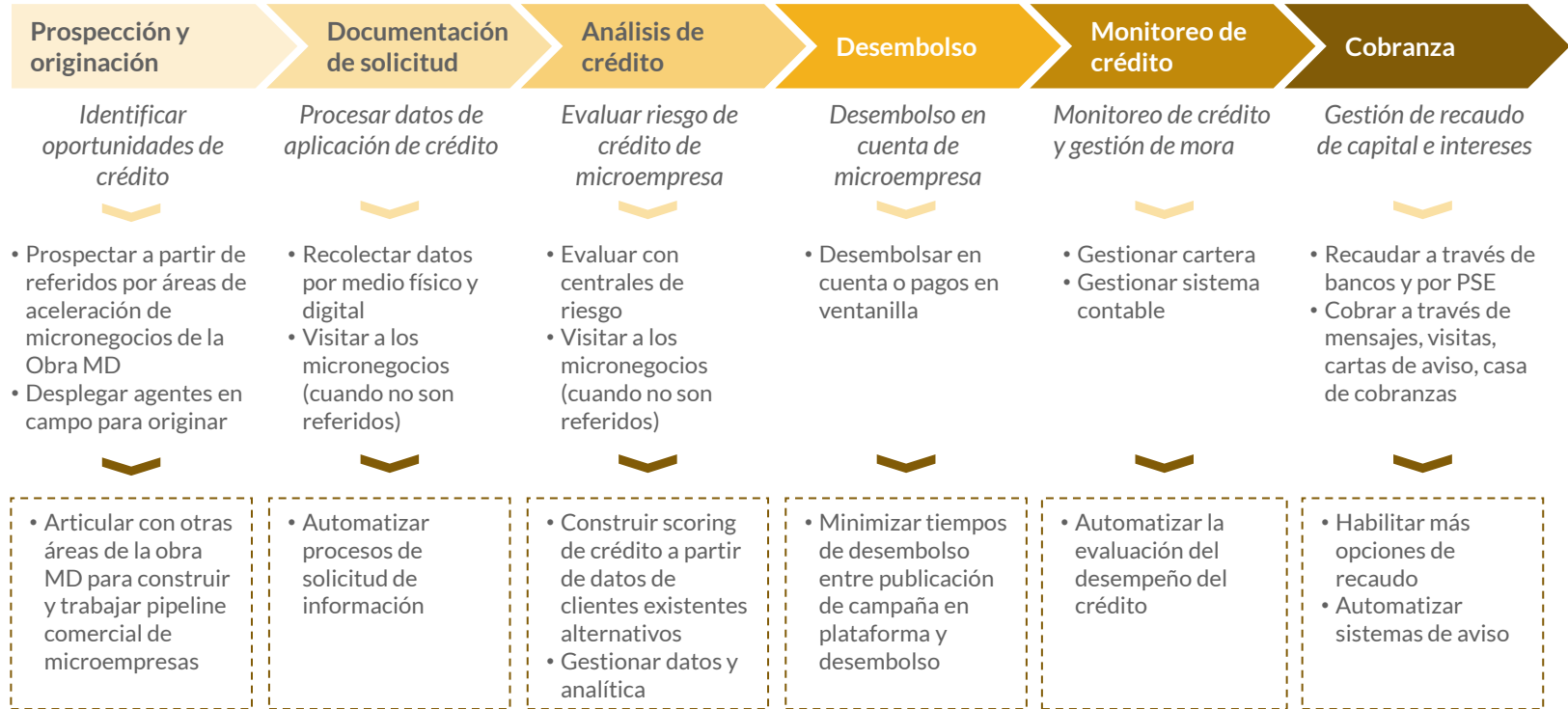
1. Recibir aprobación por parte de la junta directiva de la CIMD
2. Asegurar recursos de capital inicial
3. Socializar la iniciativa y responsabilidad con las áreas clave de la Obra MD que participarán en el piloto
4. Refinar procesos para operar la plataforma
5. Validar consideraciones regulatorias
6. Refinar plan de ejecución

Durante el piloto

1. Comenzar la de gestión de ciclo de crédito
2. Realizar el levantamiento de la línea base de indicadores de medición
3. Realizar revisión continua de procesos y eficiencia operativa
4. Articular con áreas de apoyo de la CIMD y Obra MD

La CIMD puede aprovechar sus capacidades existentes y complementarlas con otras adicionales para gestionar el ciclo del crédito

Gestión del ciclo del crédito



Fuente: Información proporcionada por Financiación Social

La gestión de la plataforma implicará realizar una medición de indicadores operativos y de impacto

Gestión de medición y reporte de impacto

Medición operativa

Objetivos y finalidad

Monitorear la eficiencia administrativa y el progreso alcanzado de las metas de negocio

Indicadores ejemplo¹

- *Capital movilizado*
- *Inversionistas /Donantes vinculados*
- *Valor pagado a inversionistas*
- *Tasa promedio de retorno al inversionista*
- *Ticket promedio capital recolectado*
- *Campañas activas*
- *Créditos desembolsados*
- *Costo por crédito*
- *Valor de la Cartera*
- *Calidad de Cartera*
- *Cartera en mora 90 días*
- *Ingresos por Intereses*
- *Microempresas vinculadas a un programa de fortalecimiento*

Actividades

Levantar línea de base, definir metas e integrar sistemas de gestión de datos de plataforma

Medición de impacto

Objetivos y finalidad

Medir la escala y el alcance de impacto de la financiación en las microempresas beneficiadas

Indicadores ejemplo¹

- *% de aumento en ventas de microempresas apoyadas*
- *% de aumento en # de empleos de microempresas apoyadas*
- *Capital movilizado para financiación*
- *Capital desembolsado*
- *Microempresas beneficiadas*
- *Microempresas que reciben su primer financiamiento*
- *Microempresas beneficiadas lideradas por mujeres*
- *Microempresas beneficiadas enfocadas en temas verdes*

Actividades

Levantar línea de base, diseñar metodología de seguimiento y definir metas

Reporte financiero

Informe periódico que contiene un resumen de inversiones, rentabilidad y pagos esperados por cada inversionista

Reporte de impacto

Informe anual del impacto de la plataforma de crowdlending social en las microempresas apoyadas

Es necesario proporcionar al inversionista social un informe anual que detalle los rendimientos financieros y resultados del impacto

Proponemos seis componentes clave diseñar una estrategia de comunicación que promueva la plataforma e involucre a los actores interesados

Gestión de mercadeo y comunicaciones – Actividades clave de la estrategia de recaudación de capital



Perfilamiento de Audiencia

Identificar y describir en detalle los diversos segmentos de microempresas, donantes e inversionistas sociales



Definir Narrativa de Impacto

Crear una narrativa con base en las historias de los microempresarios y los resultados financieros y sociales esperados



Diseñar Plan de Contenido

Planificar el desarrollo de diversos tipos de contenido atractivos para los inversionistas sociales y las microempresas



Establecer Canales de Comunicación

Establecer canales de comunicación para alcanzar y conectar con los inversionistas sociales y las microempresas de manera efectiva



Desarrollar Procesos de Relacionamento con Inversionistas

Gestionar actividades para mantener relaciones con diversos perfiles de los inversionistas sociales y atender sus inquietudes



Medición de Resultados

Evaluar el desempeño y resultados de las actividades de marketing y comunicación, con el objetivo de mejorar su efectividad y eficiencia

Se deben establecer estrategias tanto internas como externas de comunicación para generar una mayor atracción del público objetivo

Componentes y estrategias para las campañas de recaudación de capital

Componentes clave de comunicación de las campañas

- 1 Descripción general de préstamo, mostrando la cantidad solicitada y el uso que del dinero
- 2 Componentes audiovisuales que acerquen al inversionista social/donante con la campaña
- 3 Historia de impacto del microempresario que permita conocer a la persona detrás del negocio
- 4 Sección de comentarios para prestamistas que han apoyado la campaña y desean aumentar su visibilidad
- 5 Lenguaje claro y sencillo de fácil comprender para todos los usuarios de la plataforma

Estrategias para la recaudación de donaciones e inversión social



Emparejamiento (*matching*) – Definir campañas donde un monto de donación se adicione a la financiación por cada peso de inversión social



Enfoques temáticos – Campañas temáticas alineadas con intereses específicos de los inversionistas sociales (e.g. regiones, tipo de microempresas, genero, objetivo de impacto, etc)



Programas de apadrinamiento – Buscar acompañamiento de inversionista o donante a una microempresa por un periodo de tiempo para asegurar financiación y mentorías



Eventos de socialización y marketing – Reuniones con potenciales inversionistas sociales para presentar el modelo de negocio y la oportunidad de inversión

Se recomienda que durante el piloto la plataforma opere como un fondo de inversión y considere otras alternativas en la medida que gana escala

Gestión regulatoria - Figuras de operación

	Fondo de inversión <u>Decreto 1242 de 2013¹</u>	Gestión de patrimonio autónomo <u>Decreto 1038 de 2009²</u>	SOFICO <u>Decreto 1357 de 2018</u>
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Vehículo financiero que agrupa el capital de múltiples inversores para invertirlo en una variedad de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la administración de activos financieros con asesoría financiera por parte de una fiducia 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una sociedad que actúa como intermediario entre inversionistas y actores que buscan financiamiento
Pros/Contras	<ul style="list-style-type: none"> × Dependiendo de los montos y las modalidades diferentes tributaciones aplican como ICA, Renta, o retenciones en la fuente ✓ Al haber varios decretos y normas que aplican, se puede diseñar el fondo para obtener las mejores condiciones para el resultado deseado 	<ul style="list-style-type: none"> × Autorización para crear fiducia que debe garantizar una reserva legal de niveles de solvencia permanentes × Pueden aplicar diferentes tributaciones como ICA o Renta ✓ Al haber varios de decretos y normas que aplican, se puede diseñar la fiducia para obtener las mejores condiciones para el resultado deseado 	<ul style="list-style-type: none"> × No se puede operar directamente con inversionistas y microempresas; es necesario contratar una empresa financiera que asegure la segregación patrimonial × Tiempo estimado para gestionar licencia entre 2-3 años ✓ Marco regulatorio específico para los proyectos de financiación alternativa
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda esta figura en un primer momento para explorar el interés de inversionistas 	<p>Proponemos empezar con esta figura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda esta figura cuando ya el modelo este probado y se busque escala

¹ y ² Dependiendo de las características pueden aplicar decretos y reglamentaciones de decretos adicionales

Basándonos en la experiencia de distintas plataformas proponemos los siguientes roles necesarios para el piloto y la escala de la plataforma

Microempresas

Inversionistas

Plataforma

Gestión del negocio

Gestión de equipo y personal

★ Roles para etapa de piloto

Dimensión de equipo de una plataforma existente (bloom)

Equipo Administrativo y Financiero

- Director Financiero y Administrativo
- Analistas financieros

Equipo de Cumplimiento y Riesgo

- Director de Riesgo y Oficial de Cumplimiento
- Asesor legal

Equipo Comercial

- Director comercial
- Líder comercial microempresas

Equipo de operaciones

- Analista de operaciones

Equipo de Tecnología y Desarrollo

- Diseñador de experiencia de usuario
- Analista de calidad de software
- Desarrolladores Backend, Frontend y Fullstack

Equipo de Marketing y Atención al Cliente

- Analista de marketing
- Gerente de éxito del cliente

Equipo de Liderazgo Ejecutivo

- Gerencias: General, Comercial, de Operaciones, Tecnología, Marketing y Experiencia

Roles propuestos para la plataforma

Equipo Administrativo y Financiero

- ★ Director Ejecutivo
- Director Financiero y Administrativo

★ Analista de Cartera

- Analista de operaciones

★ Analistas de crédito

Equipo de Cumplimiento y Riesgo

- Director de Riesgo y Oficial de Cumplimiento

★ Asesor legal y compliance

Equipo Comercial

- Director comercial
- Líder comercial inversionistas

- Líder comercial microempresas
- Equipo de Tecnología y Desarrollo**

- Director de Tecnología
- Diseñadores web
- Diseñador de experiencia de usuario
- Analista de calidad de software

Equipo de Marketing y Atención al Cliente

- Director de Experiencia y Marketing
- Gerente de servicio al cliente
- ★ Profesional de mercadeo, fundraising y comunicaciones

Para la etapa de piloto se espera no contar con un personal 100% dedicado a la operación, sino apalancarse en el equipo actual de la unidad de Financiación Social de la CIMD

Fuente: [Bloom](#)

Por último, será necesario coordinar diversas áreas de la CIMD y de la Obra Minuto de Dios para asegurar una gestión efectiva de la plataforma

	Necesidades de la plataforma	Actividades clave
Microempresas	Tesorería y contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Registro de transacciones • Generación de informes financieros • Gestión automatizada y digital de las inversiones, desembolsos y pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar libros contables • Manejar sistemas de recolección de capital, desembolsos de capital
Inversionistas	Legal <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de sistema para manejo y seguridad de datos • Acceso a políticas a utilizar dentro de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas de protección y cuidado de datos • Contactar un asesor legal • Validar cumplimiento regulatorio a medida que se escale la plataforma
Plataforma	Fundraising <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas para el manejo de fondos, vinculado con pasarelas de pagos digitales • Proceso de vinculación de inversionistas sociales a la plataforma • Diseño del módulo y perfiles de los inversionistas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sesiones de socialización • Crear estrategias de acercamiento a diferentes públicos objetivo • Desarrollar materiales promocionales • Gestionar relacionamiento con inversionistas sociales
Gestión del negocio	Gestión de microempresas <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de vinculación de campañas a la plataforma • Diseño del módulo y perfiles de las microempresas • Diseño de campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar estado financiero de microempresas • Evaluar viabilidad de las campañas • Supervisar los resultados financieros y de impacto de los créditos • Evaluar y potencializar proyectos vinculados a la plataforma

El caso de negocio busca responder a preguntas clave para entender el potencial de negocio y la viabilidad financiera de la plataforma

Preguntas clave del caso de negocio

- ¿Cuál podría ser el potencial de movilización de capital de la plataforma de crowdlending y su efecto sobre el volumen de desembolsos y la capacidad de generación de ingresos para la CIMD?
- ¿Cuál sería la estructura de costos de la plataforma y cuál sería la inversión inicial requerida para operarla?
- ¿El proyecto estaría alineado con las expectativas de rentabilidad de proyectos para la CIMD?

El modelo busca caracterizar los flujos de ingresos para el inversionista social y para la CIMD, dadas ciertas condiciones financieras

Caracterización del modelo



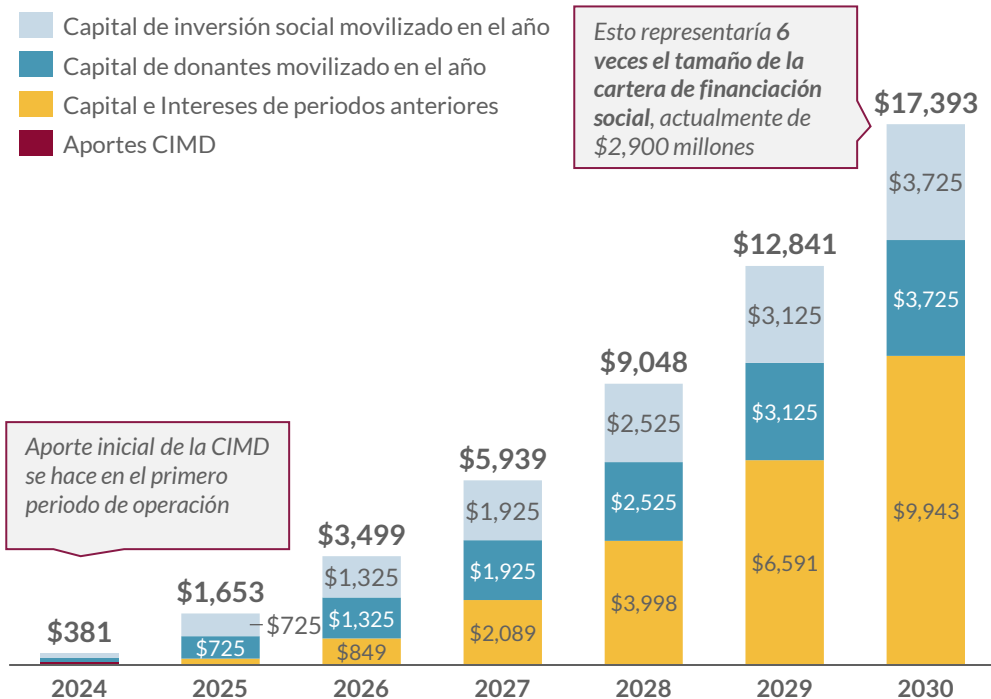
El escenario base proyecta desembolsos totales a 2030 por \$45,320m para 5,665 microempresas y alcanzando una TIR para la CIMD del 19%

Principales resultados del modelo



Se espera que el capital disponible para desembolsos alcance los \$17,393 millones a 2030

Proyección de capital disponible para desembolsos – COP millones, escenario base

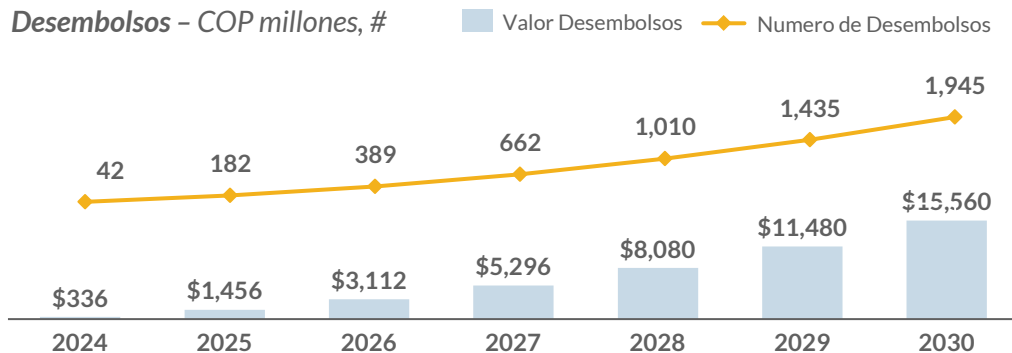


Supuestos del Modelo

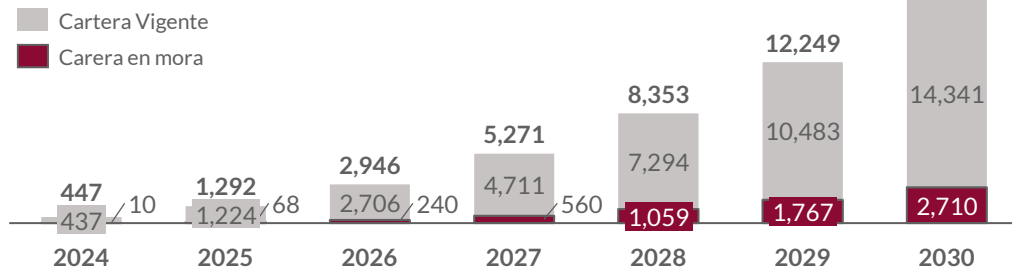
- Aporte inicial de la CIMD para capital inicial es de \$100 millones COP, sugerido por dirección de Financiación Social
- Se asume que se movilizan igual números de donantes que de inversionistas sociales
- Se espera un monto promedio de donación de \$25 millones COP
- Bajo este escenario se asume que por \$1 peso de donación se espera movilizar \$1 pesos de inversión social
- Los abonos de capital del microempresario recibidos en donación se reinvierten como capital para desembolsos

Para 2030, se proyectan desembolsos por más de \$15,560 millones COP, distribuidos en casi 2,000 créditos en ese año

Proyección de desembolsos y cartera – COP millones, escenario base



Cartera – COP millones



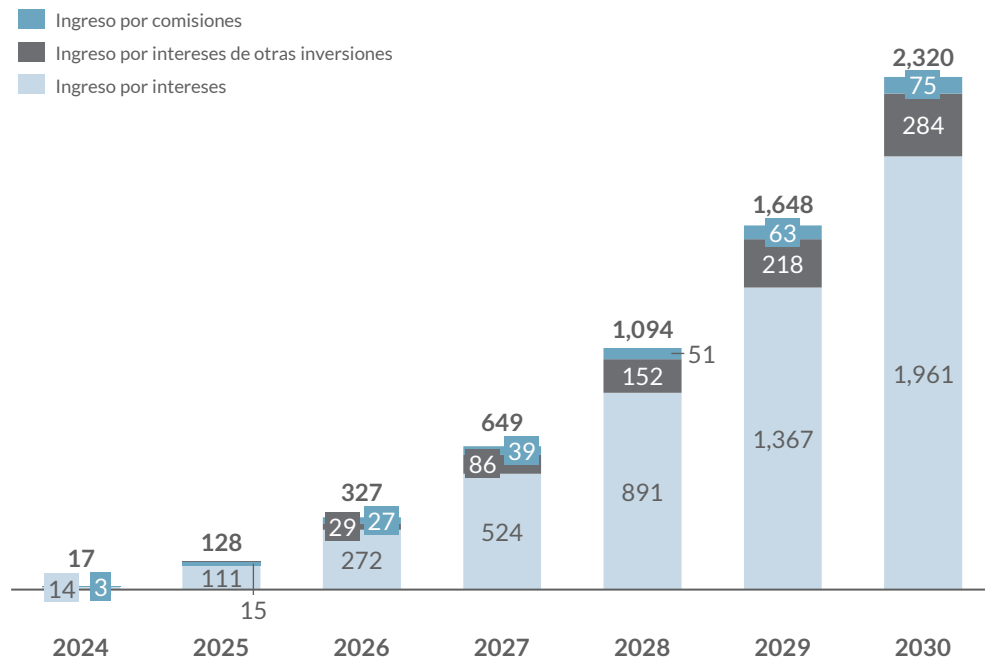
Supuestos del Modelo

- Se asume que todo capital, descontando reservas, se coloca en desembolsos cada año
- Se proyectan para 2030 1,945 desembolsos, 6 veces los desembolsos anuales de la unidad de financiación social. Esto es factible debido a:
 - Se espera articular con la totalidad de áreas de la Obra MD con microempresas vinculadas - Financiación social no atienden esta base
 - Se espera articular con otros actores externos con microempresas vinculadas (Innpulsa, cámaras de comercio, etc.)
- Se asume que el monto promedio del crédito es de \$8 millones COP, a un plazo promedio de 24 meses y a una tasa del 18.3% E.A – 25% menos que la actual tasa de referencia
- Se asume que cada cosecha de desembolsos tendrá una cartera en mora del 10%, y se una tasa de recuperación del 5% sobre la cartera en mora

La plataforma podría alcanzar ingresos por el orden de los \$2,320 millones COP/año en 2030, principalmente por concepto de intereses

Proyección de ingresos – COP millones, escenario base

Ingresos – COP millones



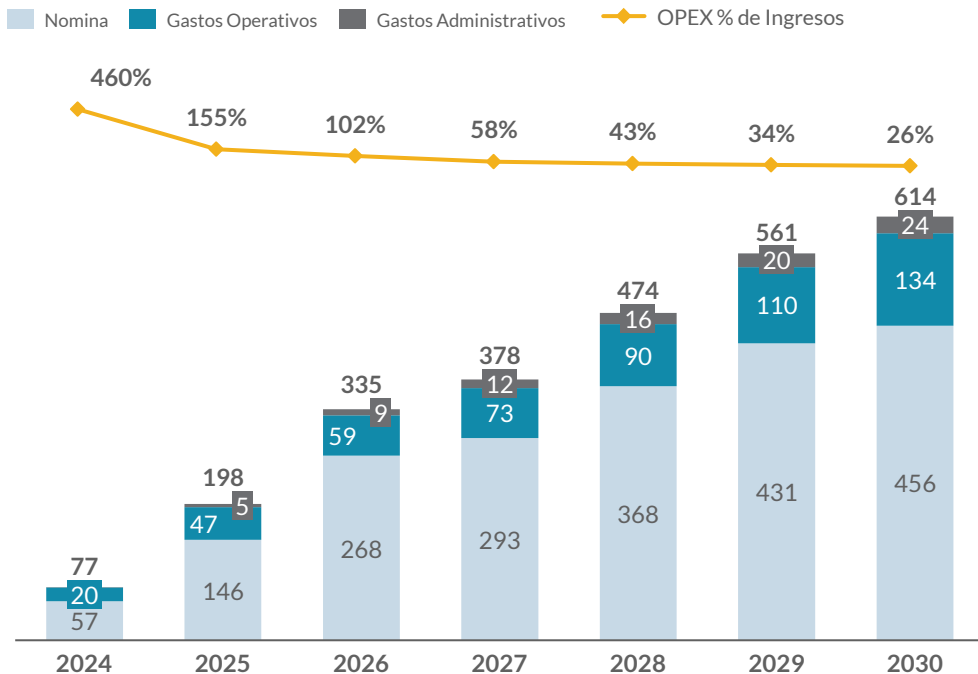
Supuestos del Modelo

- Ingreso por intereses es neto de pago a inversionistas sociales, que asume un costo del 12% E.A sobre el capital del periodo (similar a rentabilidad de un CDT y tasa social de descuento utilizada por instituciones de planificación y organismos multilaterales)
- El ingreso por comisiones responde al cobro de la comisión al inversionista social sobre el 2% del capital dado en el periodo
- Ingresos por OTRAS inversiones, son los intereses generados a la gestión del capital del inversionista entre periodos, asume una tasa del 10% E.A
- Ingresos son netos después de pago a intereses a inversionistas y gastos de deterioro de cartera

El OPEX llega a representar el 26% de los ingresos totales a 2030, la mayoría del gasto operativo está asociado a gastos de personal

Proyección de OPEX – COP millones, escenario base

OPEX – COP millones



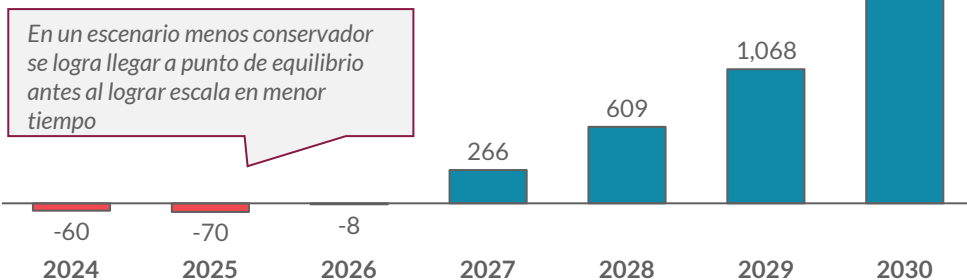
Supuestos del Modelo

- OPEX asume gastos fijos de nómina, mercadeo y ventas, otros administrativos y gastos variables de prospección y originación
- Los gastos de nómina incluyen al director ejecutivo, analistas de crédito, profesionales de marketing y fundraising, analistas de crédito y asesores legales
- Se asume que en los primeros años, la carga de nómina no es con dedicación del 100%, debido a que se espera que parte del equipo de financiación social asume en paralelo algunas actividades de la operación
- De igual forma se asume una carga progresiva de los costos indirectos de financiación social que aumenta año a año

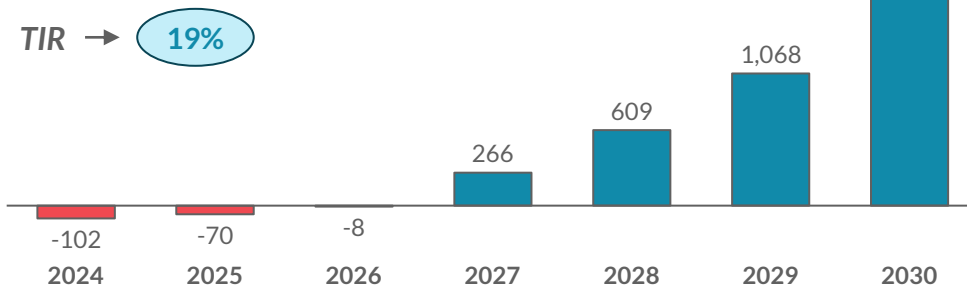
La plataforma daría utilidades a partir del 2026, con el potencial de alcanzar los \$1,676 millones anuales a 2030

Proyección de utilidad neta y flujo de caja- COP millones, escenario base

Utilidad Neta - COP millones



Flujo de Caja Libre - COP millones



Supuestos del Modelo

- La utilidad neta incluye el pago del impuesto por intereses generados, correspondiente al 1.7% E.A
- El gasto más representativo de CAPEX es el desarrollo de la plataforma por 32 millones de pesos Colombianos y la adquisición de dos computadores
- La TIR del escenario base alcanza el 19%, que es atractiva para la CIMD y podría resultar en transferir mayores beneficios a los microempresarios (p.ej., una menor tasa)

Se estima que para el desarrollo del piloto se requiera de \$229 millones COP para financiar un capital inicial y gastos iniciales de funcionamiento

Presupuesto

Componente	Sub - Componente	Racional	Valor - COP
Capital Inicial	N.A	<i>Se requiere de un capital inicial para originar los primeros desembolsos, además este capital busca tener un efecto catalizador en donantes e inversionistas sociales</i>	\$100,000,000
CAPEX	Desarrollo plataforma	<i>Se busca desarrollar una plataforma en formato MVP que permita incorporar funcionalidades de manera modular. Se ha cotizado el desarrollo de la plataforma para el piloto</i>	\$32,000,000
	Equipos	<i>En la medida que se busca incorporar algunas personas con dedicación completa, se requerirá de equipos y suministros</i>	\$10,000,000
OPEX	Provisión Nómina	<i>Para financiar los primeros 6 meses de operación</i>	~\$56,600,000
	Provisión Gastos Operativos	<i>Para financiar los primeros 6 meses de operación</i>	~\$20,000,000
	Provisión Otros Gastos	<i>Para financiar los primeros 6 meses de operación</i>	~\$10,400,000
Total			\$229,000,000

Nota: La prueba de concepto se podría realizar sin las inversiones de CAPEX y las de OPEX son tiempo de personas ya contratadas en la CIMD, que dedicarían tiempo a esta unidad de acción

El caso de negocio muestra una iniciativa con potencial de beneficiar miles de microempresas y ser financieramente rentable para la CIMD

Principales conclusiones del caso de negocio

- **La plataforma podría beneficiar a miles de microempresas al año con tasas asequibles e inferiores a las que ofrece el mercado.** Bajo el escenario base, se espera beneficiar más de 5,000 microempresas en 5 años, movilizandoo casi \$20,000 millones entre donaciones e inversión social a 2030
- **La rentabilidad de la plataforma depende de la capacidad de la Obra MD de movilizar capital de donación e inversión social, logrando la escala deseada.** Entre más rápido se logre llegar a masa crítica de recursos y desembolsos, más pronto se logra llegar al punto de equilibrio y empezar explorar trasladar los beneficios a las microempresas p.ej., mayor descuento en la tasa de interés, mayor oferta de servicios no financieros, menores barreras de acceso a la plataforma
- **La inversión inicial sería del orden de \$200 millones, pero se podrían explorar opciones de menor costo.** En caso de que la CIMD no tenga los recursos disponibles para realizar la inversión inicial completa, se pueden explorar opciones como i) buscar un donante o financiador de la iniciativa en la red de la Obra MD o, ii) explorar un piloto simplificado, usando únicamente un “landing page” y ejecutar las funcionalidades fuera de la plataforma
- **Se espera obtener utilidades positivas a partir del 2026, con una TIR de 19%,** considerando los primeros 5 años del proyecto. Bajo el escenario conservador, la rentabilidad de esta iniciativa es superior a tasa social de descuento utilizada por instituciones de planificación, organismos multilaterales y TIR de inversión social de empresas sociales

El piloto de buscará evaluar la viabilidad del negocio y el potencial de impacto de la plataforma, sugerimos se implemente en tres etapas

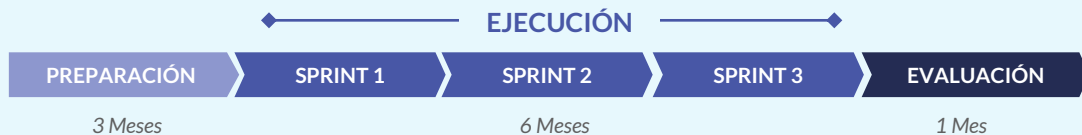
Resumen de Piloto

Objetivos específicos

El piloto será exitoso si se alcanzan el siguiente resultado en 6 meses:

Desembolsar al entre 25-50 créditos a microempresarios a una tasa de 18% E.A con capital movilizado entre donaciones e inversión social con retorno a una tasa del 12% E.A. y una tasa de no pago no superior al 10%

Metodología de Implementación



- Se propone una implementación en tres etapas: preparación, ejecución y evaluación
- La ejecución se hará en tres *sprints* cada uno de dos meses, donde se ejecutará en cada uno una campaña de fondeo y originación de crédito
- Al finalizar cada *sprint*, se revisarán resultados, y se ajustará de ser el caso la estrategia comercial y de recaudación de capital
- Al final de la etapa de evaluación se presentarán resultados a la junta directiva

Actores Clave

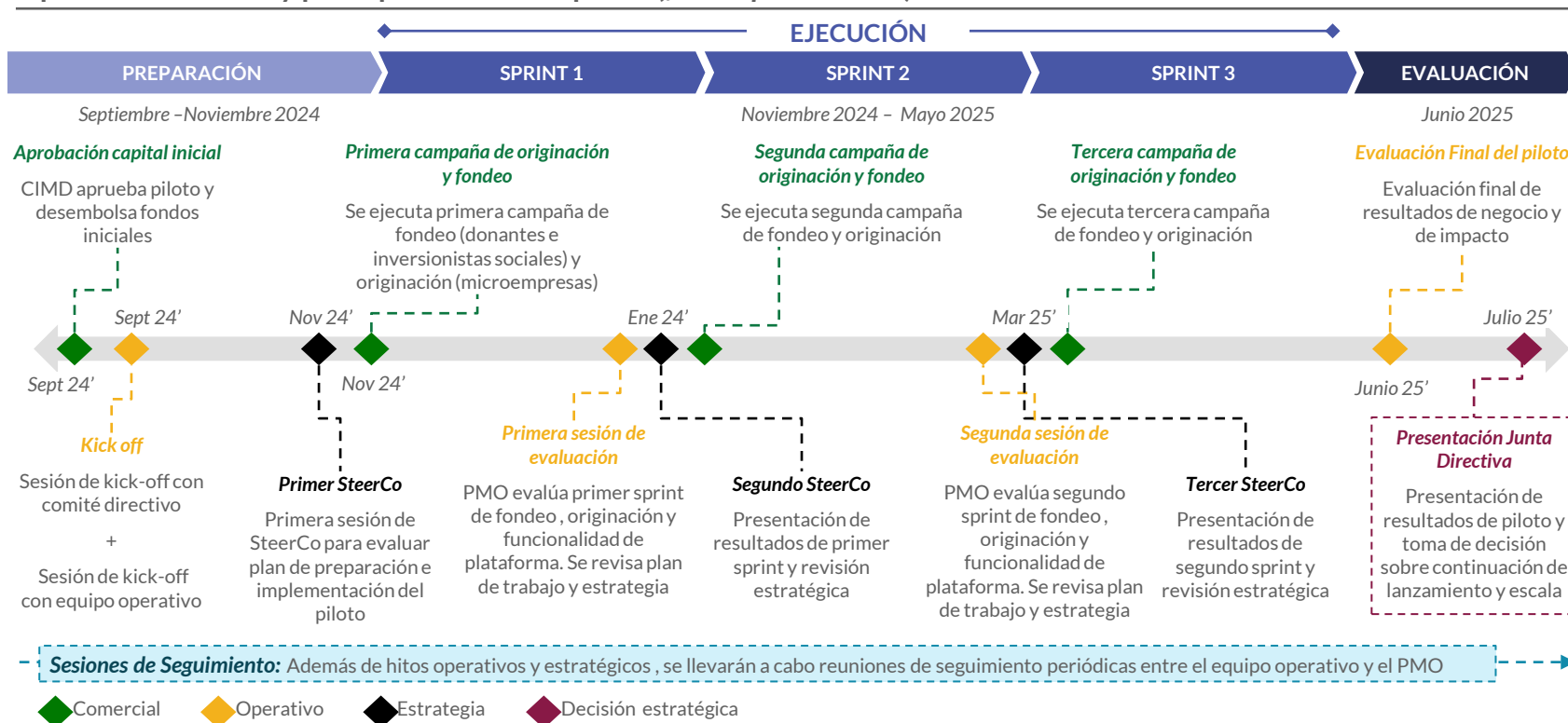
- **Comité de Dirección:** encargado de decisiones estratégicas del piloto, se reúne cada dos meses (al inicio del piloto, y después de cada *sprint*)
- **Comité Operativo:** encargado de decisiones operativas y tácticas, se reúne una vez a la semana
- **PMO:** encargado del día a día de la implementación (opcional)
- **Equipo operativo:** Personal designado para operación de la CIMD

Se deberán considerar actividades clave para cada módulo de la plataforma, a través de las etapas de planeación, ejecución y evaluación

	3 meses Planeación del Piloto	6 meses Ejecución del Piloto	1 mes Evaluación del Piloto
Gestión de Microempresas	<ul style="list-style-type: none"> Perfilar microempresas Refinar scoring crediticio Definir servicios no-financieros que acompañarán crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar estrategia de prospección Revisar estrategia de prospección 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar estrategia de identificar microempresas Recibir retroalimentación microempresas
Gestión de Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> Perfilar inversionistas Definir estrategia comercial Elaborar contrato de inversión y donación y plantilla de reporte de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar estrategia de recaudo con donantes e inversionistas sociales Realizar apertura de canales de relacionamiento con inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar estrategia comercial Recibir retroalimentación de inversionistas sociales Evaluar nuevas fuentes de fondeo en donación / inversión social Desarrollar y enviar reporte de impacto
Gestión de Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> Contratar el desarrollador de plataforma Desarrollar la plataforma Realizar pruebas de usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar desembolsos, recaudos y pagos Operar la plataforma y evaluar su funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar retroalimentación de la plataforma
Gestión del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir aprobación de la junta directiva Validar recursos de capital inicial Socializar con áreas clave de la CIMD Asignar personal clave Identificar procesos y áreas clave de la CIMD que apoyarán la plataforma Validar consideraciones regulatorias Refinar plan de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el ciclo de crédito Levantar línea base de indicadores de medición de impacto Revisar procesos y eficiencia operativa de forma continua Articular y coordinar con áreas de apoyo de la CIMD 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar resultados del piloto Presentar reporte del piloto a la Junta Directiva de la CIMD

Se sugiere hacer seguimiento a los siguientes hitos del plan de implementación para asegurar una buena ejecución del piloto

Operacionalización y principales hitos del piloto (fechas preliminares)



Implementar el piloto va a requerir un equipo de líderes empoderados en la CIMD y sugerimos un apoyo externo para acelerar la implementación

	Rol	Composición	Periodicidad
Comité de dirección del piloto (SteerCo)	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar alineación estratégica del piloto con objetivos de la CIMD • Tomar decisiones sobre recursos y alcance • Monitorear riesgos durante la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente CIMD • Director financiación social y micronegocios • Opcional: miembros de SECO, MINCIT, SwissContact • PMO 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión mensual para revisar avance y tomar decisiones
Dirección operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades diarias del piloto • Cumplir plazos establecidos • Supervisar el desempeño del equipo operativo • Coordinar diferentes áreas • Gestionar los recursos del piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de financiación social 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión semanal con PMO para presentar avances y buscar soluciones a problemas/desafíos en la implementación
Equipo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las tareas asignadas para implementar el piloto • Reportar el progreso y posibles problemas • Colaborar con otros miembros del equipo y adaptarse a los cambios en alcance o estrategia según decida el comité de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de financiación social • Desarrolladores de plataforma • Áreas internas de apoyo • Equipo de micronegocios 	
PMO (opcional)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y reportar el progreso del proyecto • Identificar y apoyar a gestionar los riesgos del proyecto • Proveer soporte y formación al equipo operativo y directivo • Velar por los intereses de SECO, SwissContact y MINCIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Externo 	

Hemos identificado riesgos potenciales y acciones de mitigación a considerar durante y después de la implementación del piloto

Tipo de riesgo	Riesgos	Acciones de mitigación
Riesgos de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo: Posibles efectos no intencionados de los créditos sobre las microempresas p.ej., sobreendeudamiento • Barreras a escala: Riesgo de lograr la escala de impacto buscada en número de microempresas beneficiadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar crédito con programa de educación financiera y fortalecimiento empresarial • Evaluar la estrategia comercial, ajustando de ser el caso el producto de crédito y el perfilamiento de microempresas
Riesgos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la cartera: Tasas de morosidad pueden deteriorar la calidad de la cartera • Sobrecostos: Ajustes de costos de implementación pueden superar el presupuesto, afectando la viabilidad financiera • Capital limitado: Disponibilidad insuficiente para las operaciones y necesidades del piloto • Entorno macroeconómico: Cambios externos que pueden afectar las dinámicas de la economía y del mercado financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistema de alertas y monitoreo tempranas identificando potenciales problemas en cartera • Sistema de control de costos con auditorías periódicas que permitan ajustar regularmente • Revisar propuesta de valor para apelar a nuevas fuentes de capital y aumentar el interés de inversionistas existentes • Establecer fondos de reserva para adversidades al mismo tiempo que se mantienen conversaciones con asesores
Riesgos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencias operacionales: Fallos y retrasos en procesos operativos • Articulación con otras áreas: Falta de coordinación y comunicación interna • Barreras regulatorias y legales: Falta de claridad frente a los impactos de la captación de dinero a través de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar, estandarizar y automatizar procesos clave para optimizar procesos • Establecer comités periódicos donde se definen claramente roles y responsabilidades • Contar con asesores legales dentro del piloto que permitan identificar y mitigar riesgo

Proponemos que se elaboren dos *dashboards* de datos para el seguimiento de la gestión operativa y de impacto

Monitoreo y reporte de resultados



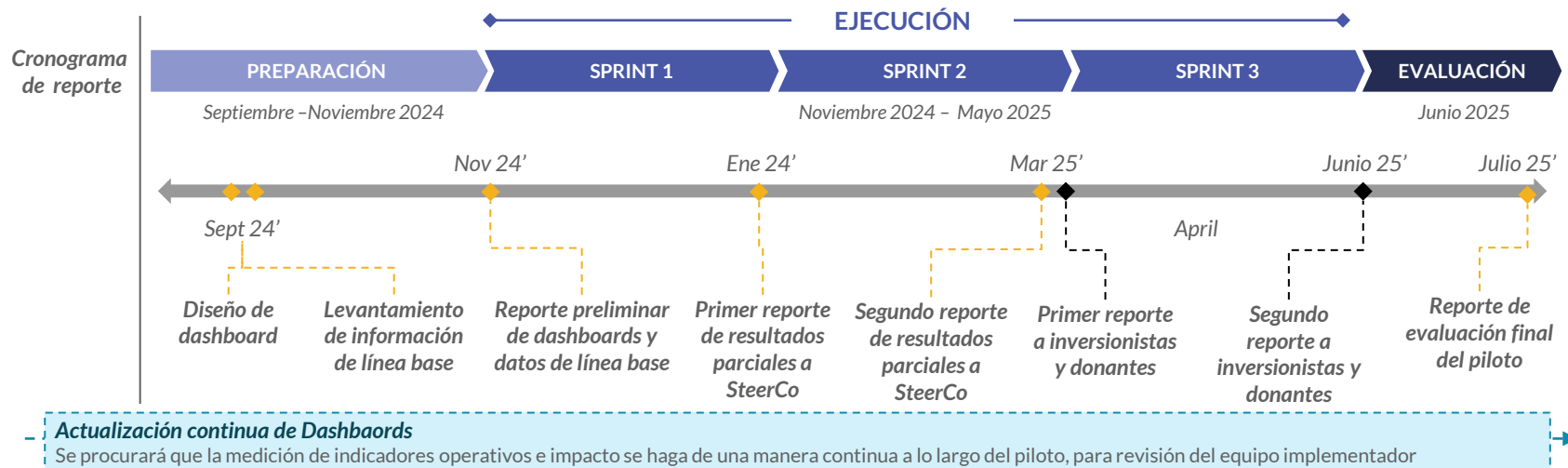
Herramientas de reporte y monitoreo

Dashboard de gestión de negocio y medición de impacto

- PMO y Financiación Social desarrollarán un dashboard con los principales indicadores de la gestión del negocio (desembolsos, cartera, etc) y principales indicadores de impacto, y su evaluación del progreso de metas
- PMO y Financiación Social estarán encargados de hacer el levantamiento base de la información

Dashboard gestión operativa

- PMO y equipo operativo desarrollarán y actualizarán un dashboard de seguimiento a actividades, hitos y métricas de operativas



Para evaluar el éxito del piloto se deben estudiar los principales indicadores de impacto y gestión financiera de la plataforma

Evaluación de indicadores



Identificar y seleccionar indicadores

Elegir métricas de rendimiento social y operativo y definir línea base. Planificar métodos y canales de recolección de información



Recolectar y analizar datos

Obtener información necesaria y realizar evaluación de datos



Interpretar resultados

Entender el impacto de los datos para optimizar y mejorar la plataforma



Proponemos cuatro principales indicadores preliminares para medir el impacto de la plataforma y su gestión financiera

- Capital movilizado para financiación
- Capital desembolsado
- Microempresas beneficiadas
- Ingresos por intereses

Etapa de escala:

Si la evaluación del piloto es positiva y logró las metas de movilización, desembolsos, microempresas beneficiadas e ingresos por intereses sugerimos escalar el modelo

CIMD debe definir la línea base y meta para cada uno de los indicadores seleccionados

Sí el piloto es exitoso, se sugiere una hoja de ruta en 4 etapas para guiar el crecimiento de la plataforma en el mediano y largo plazo

Hoja de ruta de mediano plazo

	Piloto 2024 Q3 - 2024 Q4	Lanzamiento 2025 Q1 - 2026 Q2	Escala 2026 Q3 - 2028 Q4	Expansión 2029 Q1 - 2030 Q4
Objetivos	<p>Validación de potencial de mercado e impacto social</p> <p>Capital movilizado → 275 M</p> <p>Desembolsos (#) → 42</p> <p>Tasa Crédito → 75% tasa CIMD</p>	<p>Eficiencia operativa e integración con áreas de MD</p> <p>Capital movilizado → 2,625 M</p> <p>Desembolsos (#) → 347</p> <p>Tasa Crédito → 75% tasa CIMD</p>	<p>Consolidación de mercado, producto y plataforma</p> <p>Capital movilizado → 10,375 M</p> <p>Desembolsos (#) → 1,896</p> <p>Tasa Crédito → 50% tasa CIMD</p>	<p>Diversificación de productos, pipeline y fuentes de capital</p> <p>Capital movilizado → 13,700 M</p> <p>Desembolsos (#) → 3,380</p> <p>Tasa Crédito → 50% tasa CIMD</p>
Hitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos para MD micronegocios ✓ Fondeo de donantes nacionales e inversionistas sociales de baja escala ✓ Funcionalidad de financiación encomendada ✓ Producto de microcrédito con interés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos para todos los programas de la Obra MD + plan de referidos ✓ Fondeo de inversionistas sociales y empresas de mediana escala ✓ Funcionalidad de financiación directa habilitada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos disponibles para otras microempresas por fuera de MD ✓ Fondeo de fondos de inversión de impacto y grandes empresas ✓ Funcionalidad de financiación de portafolios ✓ Producto de crédito rotativo y habilitación de garantías 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos disponibles para microempresas perfiladas por microfinancieras ✓ Fondeo de personas naturales e inversionistas internacionales ✓ Otros productos de financiación alternativos (p.ej., leasing ✓ Piloto de producto de equity)
Habilitadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación operativa con otras áreas de la CIMD ✓ Estrategias de recaudación efectivas ✓ Validación regulatoria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración de todas las iniciativas de financiación a microempresas de la obra MD en la plataforma ✓ Gestión del riesgo de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con otras organizaciones con vínculos a microempresas ✓ Eficiencia operacional apalancada en proceso digitales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas con instituciones microfinancieras ✓ Automatización de procesos operativos ✓ Desarrollo de nuevos productos y coordinación con FNG¹

Nota: 1) Fondo Nacional de Garantías

En las próximas semanas continuaremos el soporte a la CIMD para asegurar la absorción y entendimiento del piloto estructurado

Siguientes pasos

- 1 Completar sesiones de transferencia de conocimiento y entendimiento del plan de trabajo con el equipo de la CIMD - *Durante agosto*
- 2 Realizar sesión de socialización con SECO/MINCIT/SwissContact y la CIMD - *26 de julio*
- 3 Presentar a la Junta Directiva resultados detallados del caso de negocio y plan de implementación de piloto para aprobación de lanzamiento e inversión inicial - *Agosto, por definir*
- 4 Lanzar la fase de planeación y fortalecimiento de capacidades de la CIMD previo a la implementación del piloto - *Septiembre, por definir*