

Apps.co

**CRECIMIENTO  
Y CONSOLIDACIÓN**

***DE NEGOCIOS TIC***



## FASE CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES

El objetivo de esta fase es maximizar el potencial de sostenibilidad de cada empresa digital acompañada, a través del diseño e implementación de una estrategia integral de crecimiento en el mercado, (estructura financiera estable, un modelo de negocios escalable, procesos comerciales y de mercadeo probados, y un modelo de gestión tecnológica apropiado). Como indicador principal de la sostenibilidad de cada empresa acompañada se establece como hito alcanzar el punto de equilibrio.

### OBJETIVO DEL ACOMPAÑAMIENTO

El objetivo del acompañamiento es maximizar el potencial de sostenibilidad de cada empresa digital acompañada, a través del diseño e implementación de una estrategia integral de crecimiento en el mercado, (estructura financiera estable, un modelo de negocios escalable, procesos comerciales y de mercadeo probados, y un modelo de gestión tecnológica apropiado). Como indicador principal de la sostenibilidad de cada empresa acompañada se establece como hito alcanzar el punto de equilibrio.

Los resultados de la ejecución exitosa de dicha estrategia corporativa integral deben ser verificables a través de la documentación respectiva en cada una de las áreas principales del acompañamiento.

De manera transversal la empresa buscará alcanzar el punto de equilibrio y se realizará seguimiento de manera vertical en 4 áreas claves a través de una métrica foco y tres métricas complementarias en función del plan estratégico definido.



Se define en la estructura que el órgano de gobierno corporativo del proceso es el Comité Directivo donde se gestiona la estrategia corporativa y se genera la toma de decisiones desde la visión, generando en el equipo de trabajo de la empresa, idealmente el equipo fundador del emprendimiento, las dinámicas de preparación y comunicación de información relevante para la correcta definición de la estrategia.

En la siguiente escala se encuentran los procesos de mentoría y asesoría que corresponden a ejercicios para definir las acciones clave para la ejecución de la visión estratégica y se establecen procesos a nivel táctico para la búsqueda del cumplimiento del hito.

A un nivel operativo, están los ejercicios de entrenamiento donde el equipo de trabajo de la empresa adquiere capacidades, herramientas y fortalecen sus habilidades para desarrollar la labor operativa y administrativa de su organización para hacer sostenibles los cambios definidos desde la estrategia, de igual manera a nivel operativo se encuentran espacios para eventos que permitan el relacionamiento efectivo hacia procesos comerciales como ejercicios de networking, ruedas de negocio entre otros.

Como un beneficio adicional el equipo tiene a su disposición de un kit digital que se encuentra compuesto por Mercadeo Digital, herramientas web y otras en función de los requerimientos de cada empresa por esa línea. Transversalmente se puede observar al aliado que soporta técnica y administrativamente todo el proceso de acompañamiento y, a nivel vertical se encuentra MINTIC, que a través del equipo técnico de Apps.co realiza un ejercicio de intervención a partir de la valoración del proceso, en función de los objetivos planteados para la fase.



## BENEFICIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO

Todas las empresas seleccionadas para participar en la fase de Crecimiento y Consolidación de negocios digitales VII tendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Puestos de trabajo con mínimo una (1) sala de reuniones
- ✓ Mínimo ochenta (80) horas de mentoría
- ✓ Mínimo cincuenta (50) horas de asesoría
- ✓ Mínimo cinco (5) comités directivos
- ✓ Mínimo diez (10) horas de entrenamiento
- ✓ Mínimo diez (10) horas de seguimiento en las áreas clave de negocio
- ✓ Kit Digital (Mercado Digital, herramientas web, entre otras)
- ✓ Eventos de relacionamiento y networking, giras comerciales y actividades definidas promovidas desde Apps.co entre otros, incluyendo los gastos de desplazamiento que se requieran para los mismos.

Las etapas del proceso de acompañamiento se describen a continuación:



**DIAGNÓSTICO:** Establecer el estado de la empresa en cada una de las áreas mencionadas, en el momento de entrada al proceso de acompañamiento, para determinar fortalezas y aspectos de mejora de la organización con el fin de ajustar el proceso de acompañamiento a las necesidades de la empresa.

**NIVELACIÓN:** Realizar procesos de ajuste en cada una de las cuatro (4) áreas clave que permitan que la empresa establezca una línea base para el acompañamiento, iniciando la depuración de los aspectos de mejora encontrados en la fase de diagnóstico, especialmente aquellos que garanticen que el equipo de trabajo de la empresa podrá tomar acciones sobre las oportunidades de mejora y medir el impacto de esas acciones.

**ESTRATEGIA:** Definir un plan estratégico orientado al crecimiento sostenible de las métricas foco y complementarias, priorizando los aspectos de trabajo más relevantes para la empresa. También se definen las prioridades del kit digital para la empresa.

**EJECUCIÓN:** Ejecutar el plan estratégico definido, en cada una de las cuatro (4) áreas, con el fin de lograr el alcance de las metas establecidas realizando un seguimiento y monitoreo de las métricas a través de las herramientas y recursos que se determinaron para tal fin.  
Uso del kit digital de acuerdo con el plan estratégico.

**CIERRE:** Formalizar el cumplimiento del hito a partir del desarrollo satisfactorio de la etapa de ejecución basada en el plan estratégico y documentar a través de los respectivos soportes dicha ejecución, con lo que se permite determinar el impacto logrado por el proceso de acompañamiento.

## CONDICIONAMIENTO

A partir de estos seguimientos y/o lo identificado por el comité directivo de cada empresa, las empresas que tengan un limitado avance en los entregables, bajo desempeño frente al resultado esperado de cada etapa o

incumplimiento con los compromisos, podrán ser condicionadas y retiradas del acompañamiento en cualquier momento del proceso.

Este condicionamiento a la empresa siempre será generado por el Asesor de Apps.co, y una vez notificada la empresa de su condicionamiento, contará con el apoyo del Aliado para: la elaboración, e implementación de un plan de trabajo a ejecutarse en máximo dos (2) semanas, con el objetivo de avanzar en los entregables respectivos y el logro del hito, superar las barreras identificadas y/o cumplir con los compromisos pendientes. El asesor de Apps.co evaluará en el siguiente seguimiento la continuidad o no de la empresa en el acompañamiento, si el resultado de la ejecución del plan de trabajo cumple las expectativas en función de la mejora del avance de la empresa, a ésta se le levantará el condicionamiento y podrá continuar normalmente con su proceso de acompañamiento.

Por el contrario, en el caso que no se logre ejecutar a satisfacción el plan de acción, la empresa podrá ser retirada del proceso de acompañamiento con las evidencias y soportes correspondientes.

Una empresa no podrá condicionarse en más de una ocasión, por lo que, si se observa que una empresa que había sido condicionada durante el acompañamiento vuelve a tener razones para ser condicionada, la misma deberá ser retirada del acompañamiento.

## CUMPLIMIENTO DEL HITO

Alcanzar el punto de equilibrio como punto de inicio para establecer una dinámica de sostenibilidad organizacional en el tiempo, diseñando y ejecutando una estrategia corporativa integral (estructura financiera estable, un modelo de negocios escalable, una estrategia comercial y de mercadeo probada, y un modelo de gestión tecnológica apropiado).

Punto de Equilibrio es el nivel de actividad de la empresa en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero (0).

Es el nivel de operación en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

Bajo el sistema de costos variables, las ventas se descomponen en dos (2) elementos claves que son el costo variable y margen de contribución, entendiendo por costo variable la suma del costo variable de operación (producción) y cualquier gasto variable de administración o de ventas que pueda presentarse de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolle la empresa.

Es decir que, cuando la empresa vende una unidad de producto, está vendiendo un bloque de “Costo Variable (CV)” y “Margen de Contribución (MC)”. El Margen de Contribución (MC) es la utilidad que se obtiene con el fin de cubrir los costos y gastos fijos y proporciona una utilidad. Cada vez que una empresa vende un bloque podemos decir que este se descompone y va a dos (2) canastas separadas, la parte del Costo Variable ingresa a la “Canasta de Costos Variables”, mientras que la parte del Margen de Contribución ingresa a una “Canasta de Costos y gastos Fijos o Costos Fijos Totales”.

Por el simple hecho de vender la empresa se encuentra en capacidad de recuperar el costo variable, es decir de producir una nueva unidad, esto no quiere decir que haya una utilidad, la cual solo se podrá conseguir una vez se llene la “Canasta de Costos Fijos Totales” de bloques de Margen de Contribución. Por otra parte, el Margen de Seguridad (MS) se define como el nivel de disminución que podrían reflejar las ventas sin incurrir en pérdidas, en porcentaje y en valor.

Para encontrar el Punto de Equilibrio (PE) cuando una empresa tiene un solo producto hay que tener en cuenta los siguientes supuestos:

1. El Precio de Venta (PV), el Costo Variable Unitario (CV) y los Costos Fijos (CFT) permanecen constantes, lo que hace que se deba presumir que los costos e ingresos se comportan de acuerdo a la función:  $Y = AX + B$
2. Cuando el Precio de Venta (PV) no es constante se trabajará con un Precio de Venta (PV) promedio.
3. Precio de Venta (PV) mayor al Costo de Venta (CV), sino cada unidad producida generaría pérdida.
4. Separación absoluta de los Costos Fijos (CF) y los Costos Variables (CV).

5. Costos Variables Totales (CVT) dependen del nivel de operación o producción.
6. Producción (operación) y venta de un solo producto.

### Margen de Seguridad (MS)

- ✓ En Porcentaje:  $(\text{Ventas Totales} - \text{Ventas PE}) / \text{Ventas Totales}$
- ✓ En Valores:  $\text{MS} \times \text{Ventas Totales}$

En unidades:  $\text{MS\$} / \text{Precio Ventas Unitario (PVu)}$

### Margen de Contribución (MC)

- ✓ En Valores (MC\$):  $\text{PVu} - \text{Cvu}$
- ✓ En Porcentaje (%MC):  $(\text{PVu} - \text{CVu}) / \text{PVu}$

### MÉTODO 1

En Unidades:  $\text{PEu} = \text{CF} / \text{MC\$}$

### MÉTODO 2

En Valores:  $\text{PE\$} = \text{CF} / \% \text{MC}$

### MÉTODO 3

En Valores:  $\text{PE\$} = \text{CF} / (1 - (\text{CV} / \text{Ventas Totales}))$

### MÉTODO 4

En Porcentaje:  $\text{PE\%} = (\text{PE\$} / \text{Ventas Totales}) * 100$

### MÉTODO 5

En Porcentaje:  $\text{PE\%} = (\text{CF} / \text{Ventas Totales} - \text{CV}) * 100$

### DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE DE CUMPLIMIENTO

RESPONSABLE	DOCUMENTOS REQUERIDOS
<b>EMPRESA</b>	Documento de Balance General firmado (con firma autógrafa) por el contador público y gerente de la empresa, actualizado con corte mínimo al mes anterior al momento de su presentación.
	Documentación verificable de uso del producto digital durante el periodo de acompañamiento, con información diferenciada por mes
	Documentación verificable de ingresos generados durante el periodo de acompañamiento, con información diferenciada por mes
	Documento de Estado de resultados firmado (con firma autógrafa) por el contador público y gerente de la empresa, actualizado, mínimo al mes anterior al momento de presentación
	Certificado de Existencia y Representación Legal de la empresa cuya vigencia no supere los sesenta (60) días calendario

## GLOSARIO

- a) **Aliado:** Instituciones públicas o privadas que aúnan esfuerzos con en la iniciativa Apps.co para el desarrollo de la fase que comprende procesos de acompañamiento, entrenamiento, asesoría y mentoría para emprendimientos digitales en fase de “Crecimiento y Consolidación de Negocios Digitales”.
- b) **Acompañamiento:** Modelo de intervención a los emprendimientos digitales basado en que los emprendedores interactúen sistemáticamente con mentores, asesores y su mercado, tiene por objetivo lograr que los equipos emprendedores crezcan sosteniblemente, a partir de procesos del diseño e implementación de una estrategia integral de consolidación en las áreas: producto, finanzas, mercadeo, comercial y negocio.
- c) **Comité directivo:** Órgano de gobierno corporativo que tienen una duración de dos (2) horas y están conformados por dos asesores senior y por el mentor de cada empresa y por el equipo de trabajo de la empresa que están recibiendo el acompañamiento y de manera opcional un delegado del aliado en el cual se orienta la estrategia y ejecución de la misma para que la empresa logre el hito.
- d) **Entrenamiento:** Ejercicios y actividades de formación práctica en temáticas específicas para fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades de los integrantes de los equipos de trabajo de las empresas acompañadas, con alcance y objetivos específicos relacionados con el desarrollo e implementación de la estrategia en las áreas clave, por ejemplo y sin limitarse a talleres, workshop, cursos, maratón de desarrollo y similares.
- e) **Kit digital:** Conjunto de herramientas digitales, software, licencias de desarrollo, certificados de seguridad, suscripciones o productos tecnológicos para que la empresa optimice su producto digital y/o implemente y mida sus estrategias de mercadeo digital.
- f) **Mentoría:** Guía al equipo de trabajo de la empresa de manera permanente, a través de la asignación de una persona con experiencia y conocimiento (mentor), para transferir conocimientos y experiencias en la creación de negocios digitales, y orientar estratégica y frecuentemente las actividades y progresos del emprendimiento digital.
- g) **Modelo de negocio:** Enfoque metodológico apoyado en el lienzo diseñado por Alexander Osterwalder que a través de nueve bloques (clientes, propuesta de valor, canales, relacionamiento con clientes, forma de ingresos, actividades clave, recursos clave, Aliados clave y costos clave) presenta la estructura sistémica de creación, entrega y captura valor de una empresa.