

# VIABILIDAD DE IDEA DE NEGOCIO TIENDA DE INVERSIONES

Catalina Pinzón López  
Facultad Administración de Empresas  
Centro de Innovación y Sostenibilidad  
EIDN 24

# Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>12</b>
<b>RESULTADO APLICACIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>13</b>
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
INMERSIÓN: GENERACIÓN DE INSIGHTS	14
IDEACIÓN	15
PROTOTIPADO	21
<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>21</b>
RESUMEN EJECUTIVO	21
CONTEXTO	23
NICHO DE MERCADO	27
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	29
BENEFICIARIO/USUARIO	29
ECONOMIC BUYER	32
ESTRATEGIA DE PRECIOS	32
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>34</b>
PROPÓSITO SUPERIOR - VISIÓN	34
MISIÓN	34
ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LA VISIÓN.	34
PROPUESTA DE VALOR	35
PLAN DE MERCADEO	35
<b>COMPETENCIA</b>	<b>36</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>38</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>40</b>
ESTADO DE RESULTADOS	40
PROYECCIÓN VENTAS	41
INDICADORES FINANCIEROS	42
FLUJO DE CAJA Y VALORACIÓN.	43
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>47</b>

ANEXO I: PREGUNTAS CUESTIONARIO	47
ANEXO II: RESULTADOS CUESTIONARIO	49
ANEXO III: CONSTUMER JOURNEY MAP.	54

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de materializar una idea innovadora surgida de un proceso de pensamiento basado en la metodología de Design Thinking, dando los primeros pasos hacia la formalización de la misma con la correcta construcción de un plan de negocios; lo anterior, enmarcado en diferentes metodologías de innovación y desarrollo de negocios con miras hacia el emprendimiento.

A partir de un reto identificado se propone desarrollar la metodología de Design Thinking con la finalidad de encontrar una solución innovadora que responda correctamente a la necesidad identificada. Siendo así, se pretenden seguir las diferentes etapas del Design Thinking, desde la inmersión hasta el prototipo, pasando por la inmersión profunda, el análisis y la síntesis y la ideación (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2016).

El Design Thinking, como su nombre lo indica, se refiere a una forma de pensamiento deductivo, que proviene de la manera en como los diseñadores conciben los problemas y así mismo, las soluciones. Para un diseñador, el problema es todo aquello que afecta la experiencia del usuario, surge de hacerse muchas preguntas, de manera que las respuestas a las mismas son resultado de la observación profunda del entorno, por eso la solución no se deriva del problema, sino que hace parte y encaja dentro de él (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2016).

Posteriormente, una vez desarrollado el prototipo, paso final de la metodología de Design Thinking, se desarrolla un plan de negocios a partir del cual se abarcan los puntos claves del negocio para establecer como la empresa crea, proporciona y capta valor: (i) propuesta de valor (ii) portafolio de servicios (iii) competidores (iv) estructura financiera, entre otros. Como columna vertebral de este plan de negocios está el “lienzo” planteado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El lienzo lo que busca es establecer un lenguaje compartido entre las partes interesadas y que permita de manera sencilla tomar decisiones estratégicas (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010). ¿Cómo lo hace? Dividiendo el negocio en nueve módulos principales que reflejan la estructura, procesos, sistemas y capacidad para conseguir ingresos.

En las siguientes secciones se describirán los objetivos propuestos para el trabajo, el fundamento teórico y el marco metodológico bajo el cual se construyó; posteriormente se incluirá el desarrollo del plan de negocios y las conclusiones obtenidas a partir del desarrollo del documento.

Este trabajo se enmarca en la línea de emprendimiento e innovación del Centro de Tecnología y Producción, programa de especialización de innovación y desarrollo de negocios, de la Universidad Externado de Colombia.

# OBJETIVOS

## Objetivo General

Determinar la viabilidad de la idea de negocio “Tienda de inversión”.

## Objetivos Específicos

- Aplicar las herramientas de Design Thinking con el fin de proponer una solución innovadora que dé respuesta a la problemática planteada.
- Construir un plan de negocios de la empresa que permita determinar los aspectos claves para la generación de valor.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

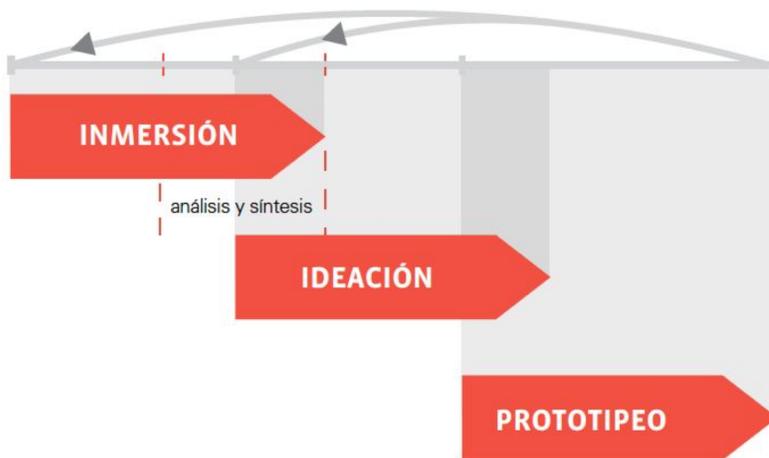
Como columna vertebral del presente trabajo está la metodología del Design Thinking. El Design Thinking a diferencia de otras metodologías, se centra en el proceso y no en el producto, pretende resolver problemas, pero no tiene una idea preconcebida de cómo lograrlo. A pesar de que existen múltiples definiciones sobre lo que es Design Thinking, se podría resumir, como lo plantea Raquel Pelta, una conciliación entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo.

Con lo anterior en mente, vale la pena establecer dos de las características principales de la metodología enunciada de acuerdo con (Pelta Resano): (i) es una metodología centrada en el usuario y (ii) se trata de un proceso iterativo, ya que se trata en su gran mayoría de un proceso de recolección de información, a partir del cual se generan resultados, que se refinan y se evalúan, en constante retroalimentación. Así pues, como lo plantean (Lugo Muñoz & Lucio-Villegas Ramos, 2021), la aplicación de la metodología implica un cambio de estructura mental, que permite a los participantes desarrollar nuevos métodos de pensamiento.

Para el desarrollo del presente trabajo se siguieron los diferentes pasos establecidos por Vianna et al. para la correcta aplicación del proceso de Design Thinking: (i) inmersión, (ii) inmersión profunda, (iii) Análisis y síntesis, (iv) ideación y finalmente (v) prototipo. En la etapa (i) y (ii) del proceso se identifica y se aborda el contexto del problema; en la etapa inicial se define el alcance del proyecto y los actores claves que se pretenden abordar. En la inmersión profunda, se identifican las necesidades y las oportunidades. Usualmente en estas etapas se utilizan herramientas antropológicas como entrevistas y encuestas. Posteriormente, en la etapa (iii) análisis y síntesis, se organizan las ideas y la información recopilada para entender los desafíos, necesidades y el problema. Continuando con la metodología se llega al paso de ideación, en esta etapa se generan las ideas innovadoras para dar solución a los problemas y necesidades planteadas; es clave en esta etapa incorporar diferentes puntos de vista y la creación conjunta. Por último, la etapa de prototipo compete la validación y verificación de las ideas generadas, lo que permite pasar del concepto a la realidad.

Al revisar la literatura se evidencia que diversos autores contemplan diferentes fases para el desarrollo de la metodología de Design Thinking; sin embargo, a lo largo de la academia, las fases del proceso de diseño se pueden dividir en tres grandes temas o partes, siendo el primero una definición clara del problema y las necesidades, la importancia de entender el usuario y su experiencia y finalmente la importancia de las iteraciones, el prototipado y la validación de las ideas.

### **Grafica 1: Fases del proceso de Design Thinking**



*Fuente: (Universidad Eafit, 2016)*

Para el desarrollo de cada una de las fases de la metodología de Design Thinking existen diversas herramientas que permiten lograr los objetivos planteados en cada fase. Una de las herramientas más utilizadas para la etapa (v) prototipado es el Business Model Canvas diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Como lo exponen Osterwalder y Pigneur en su libro *Generación de Modelo de Negocios*, la innovación en los modelos de negocio de las compañías no es algo nuevo; sin embargo, la velocidad con la que las innovaciones están inundando el panorama empresarial, hace necesario contar con herramientas claras y concisas que permitan abordar de forma metódica la innovación en los modelos de negocio.

El objetivo principal de la innovación en los modelos de negocio de las compañías es la generación de valor para los clientes y usuarios, encontrando factores diferenciadores y dejando atrás modelos obsoletos que opacan la experiencia de los usuarios con los productos o servicios. Como paso inicial para encontrar la innovación en los modelos de negocio, es importante definir y entender a qué se refiere el término. En pocas palabras y como lo define Osterwalder y Pigneur un Modelo de Negocios es aquello que describe como una empresa capta, crea y proporciona valor. El Modelo de negocios abarca cuatro áreas claves de un negocio a través de nueve módulos (Osterwalder & Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, 2010): (i) clientes, (ii) oferta, (iii) infraestructura y (iv) viabilidad económica. A continuación, se hace un repaso de cada uno de los 9 módulos contenidos en el Modelo de Negocios:

- **Segmentos de Mercado:** grupos a los que se dirige una empresa. La empresa debería identificar uno o varios segmentos de mercado con necesidades y atributos comunes. Es un punto clave pues permite identificar las necesidades que se van a atender.
- **Canales:** determina como la empresa se comunica con sus clientes. Los canales tienen la función de dar a conocer la propuesta de valor, permiten a los clientes acceder a los productos y servicios, entre otros. Encontrar el “mix” correcto de canales es clave para impactar el segmento de mercado definido.

- **Relaciones con los clientes:** establece como la empresa desea relacionarse con los clientes. Esta relación debe tener un foco principal; es decir, el relacionamiento debería estar orientado hacia la captación, fidelización y/o estimulación de las ventas. De este relacionamiento depende en gran medida la experiencia del cliente.
- **Fuente de Ingresos:** corresponde al flujo de caja que genera la compañía. Debe responder a la pregunta: ¿por qué están dispuestos a pagar cada uno de los segmentos de mercado? Aquí también deben determinarse las diferentes fuentes de ingreso y cómo será el mecanismo de fijación de precios.
- **Recursos Claves:** permite determinar cuáles son los activos primordiales para la generación de valor. Estos activos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Estos recursos son los que le permiten a la empresa llegar a los mercados y establecer relaciones con los clientes.
- **Actividades Claves:** se establecen las actividades esenciales para la generación y entrega de la propuesta de valor a los clientes. Las actividades claves pueden estar dadas por aspectos de producción, servicio al cliente, plataformas de acceso, entre otras.
- **Asociaciones Claves:** alianzas claves a través de proveedores, socios, competidores y otros. Estas asociaciones permiten crear eficiencias y optimizar el modelo de negocio. Es importante identificar el objetivo de la alianza: economías de escala, reducción de riesgos, integraciones verticales y/o horizontales.
- **Estructura de Costos:** determinar no sólo cuánto cuesta generar y entregar la propuesta de valor, sino también como mantener las relaciones con los clientes a lo largo de toda la cadena de valor.
- **Propuesta de valor:** este es, quizás, el punto clave de un modelo de negocios. La propuesta de valor establece como la empresa da solución a las necesidades del cliente y como ésta se diferencia de otras empresas.

## **Gráfica 2: Lienzo para Modelo de Negocios**

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, 2010)

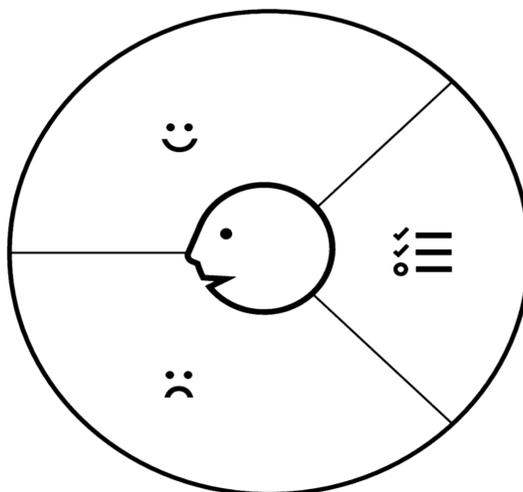
Debido a que la propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio y es aquello que genera diferenciación frente a otros competidores, vale la pena hacer una revisión más precisa y establecer una metodología para la construcción de la misma. Para lo anterior, se toma la metodología establecida en el libro “Diseñando la Propuesta de Valor” escrito por Osterwalder et al. Esta metodología tiene como punto de partida dos módulos claves del Modelo de Negocios: Segmento de Mercado y Propuesta de Valor. Lo que se busca a través de este nuevo lienzo es introducir dos aspectos claves (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014): (i) la comprensión que se tiene sobre el cliente y sus necesidades y (ii) como se pretende generar valor para esos clientes y de esta manera buscar el encaje o la coincidencia entre ambos.

La primera parte del modelo se denomina Perfil del Cliente, en este espacio se debe determinar los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente. En primer lugar, los trabajos son aquellas actividades que el cliente busca desarrollar en su día a día, éstos pueden ser funcionales o centrados en solucionar un problema, sociales que conllevan a como las personas son percibidas por los demás o personales que llevan a los clientes a un estado emocional específico. Los trabajos son muy importantes, porque dependiendo de cómo resulten pueden derivar en diferentes emociones para los clientes.

Posteriormente, se deben incluir las frustraciones, ¿qué les molesta a los clientes? ¿qué les impide completar determinado trabajo? Las frustraciones suelen derivarse de problemas funcionales, de sensaciones y/o sentimientos no deseados, de obstáculos para la consecución de la tarea y de resultados no deseables. Por último, para completar el perfil del cliente se deben establecer las alegrías del cliente; es decir, los resultados y beneficios que espera y desea recibir el cliente. Las alegrías se pueden dividir en diferentes categorías: necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas. Las necesarias son aquellas que son esenciales para que la solución funcione, las esperadas son aquellas que no son necesarias

para el funcionamiento pero que el usuario quiere, las deseadas son aquellas que el cliente no espera pero que le encantaría tener y las inesperadas son aquellas que el cliente nunca mencionaría si se le preguntara.

**Gráfica 3: Perfil del cliente**

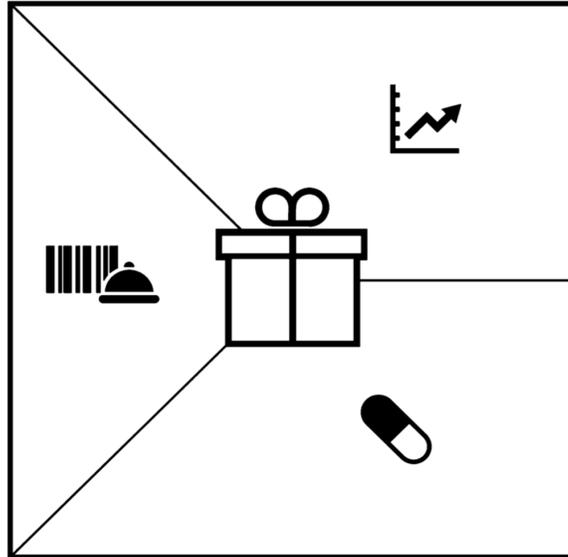


*Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)*

Una vez obtenido el conocimiento necesario sobre el cliente, se plantea el Mapa de Valor, donde se plasmas los productos y servicios ofrecidos y como éstos alivian frustraciones y crean alegrías para los usuarios. Este módulo se compone de tres partes: (i) productos y servicios, (ii) aliviadores de frustraciones y (iii) creadores de alegrías. En cuanto a los productos y servicios se trata de listar todo aquellos que se ofrece a los usuarios bien sea productos físicos, intangibles, servicios digitales, entre otros. Los productos y servicios ofrecidos son aquellos que ayudan a los clientes a realizar sus diferentes trabajos.

Una vez establecidos estos productos y servicios, se debe detallar de manera explícita como éstos ayudan a eliminar o reducir las frustraciones que se presentan antes, durante o después de la ejecución del trabajo. Si bien, es imposible aliviar todas las frustraciones del cliente, una propuesta de valor eficaz soluciona algunas de ellas de manera extraordinaria (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Por último, se deben establecer los creadores de alegrías, en este aparte se plantean aquellos elementos que podría dar resultados y beneficios a los clientes; la propuesta de valor debe centrarse en aquellas alegrías que pueden marcar la diferencia para el cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

**Gráfica 4: Mapa de Valor**

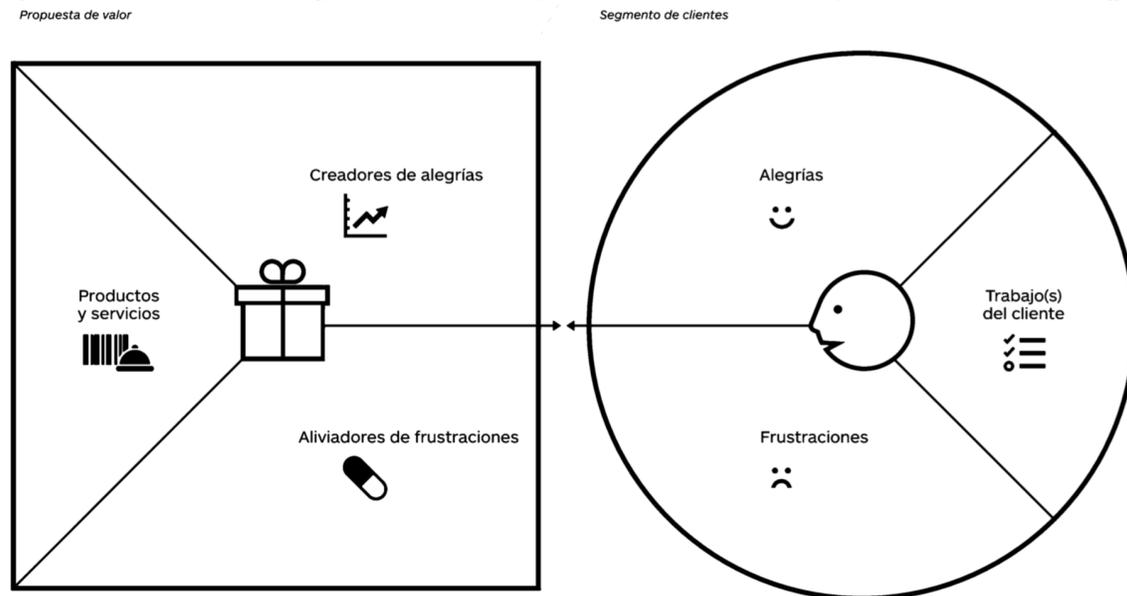


*Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)*

Una vez se han desarrollado ambas partes del lienzo, se procede a buscar el Encaje. Como lo describe (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) el encaje sólo se logra cuando “se abordan trabajos importantes, se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para los clientes”, sólo así el cliente se enamorará de la propuesta de valor. De acuerdo con (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) en el libro Diseñando la Propuesta de Valor, existen tres tipos de encaje:

1. Encaje Problema-Solución: es el encaje sobre papel. Se han identificado correctamente los trabajos, frustraciones y alegrías y la propuesta de valor planteadas aborda de manera exitosa estos aspectos.
2. Encaje producto-mercado: en esta etapa es donde realmente se valida si los productos y servicios ofrecidos generan valor para los clientes y tienen suficiente potencial en el mercado.
3. Encaje modelo de negocio: la propuesta de valor se incorpora en un modelo rentable y escalable. No se consigue hasta que no creas ingresos a partir de la propuesta de valor.

### **Gráfica 5: Encaje**



*Fuente:* (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

Finalmente, tras desarrollar esta metodología se podría obtener una propuesta de valor con las características suficientes para que estas sean sólidas y en realidad generen valor a los clientes. Algunas de estas características son (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014): (i) propuestas de valor afianzadas en grandes modelos de negocios, (ii) centradas en los trabajos frustraciones y alegrías que más importan a los clientes (iii) centradas en trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas, (iv) su objetivo son pocos trabajos, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellos extremadamente bien (v) van más allá de los trabajos funcionales, (vi) están alineadas con el modo en que los clientes miden el éxito, (vii) se centran en trabajos, frustraciones y alegrías de un gran número de clientes (o por los que pagarán mucho), (viii) se diferencian, (ix) superan la competencia de manera significativa, al menos en un ámbito y (x) son difíciles de copiar.

De esta manera, desarrollar una propuesta de valor sólida es lo que permite desarrollar una idea que genere valor para los clientes y para el modelo de negocio.

## MARCO METODOLÓGICO

La columna vertebral del presente trabajo es la aplicación de la metodología de Design Thinking, de manera que para el desarrollo de esta metodología se utilizaron diferentes herramientas tanto de ideación como de solución de problemas, para comprender a fondo las necesidades y los dolores de los usuarios.

En primer lugar, una vez identificada la necesidad a abordar, se llevó a cabo un proceso de ideación con el objetivo de reformular esta necesidad en una pregunta o problema alrededor del cual se pudiera construir una solución. Una vez definido el problema, se comienzan a

aplicar cada uno de los pasos o fases bajo la cual está construida la metodología de Design Thinking: (i) inmersión, (ii) ideación y (iii) prototipado.

Para la fase de inmersión se procede a realizar una investigación profunda sobre la necesidad identificada a partir de documentos, artículos, encuestas e información recopilada en diferentes medios. Así mismo, con el fin de confirmar la pertinencia de la necesidad/dolor encontrado se construye un cuestionario con 14 preguntas para determinar no sólo los hábitos de ahorro e inversión del grupo abordado, si no también cuáles son sus dolores en cada uno de los procesos. Una vez recopilada esta información se procede a generar unos insights que serán claves a lo largo del desarrollo de la solución propuesta.

Para la fase de ideación se utilizan dos herramientas claves. La primera, “Brainstorm – Group – Prioritize” permite alinear las ideas de ambos socios. En la etapa de Brainstorm, se plasman todas las ideas posibles que podrían llegar a dar solución a la necesidad identificada, posteriormente estas ideas se agrupan y se empiezan a priorizar de acuerdo con su aplicabilidad y relevancia para la solución. Una vez obtenida la idea que se considera más apropiada y aplicable, se procede a determinar factores claves como oferta, público, propuesta de valor.

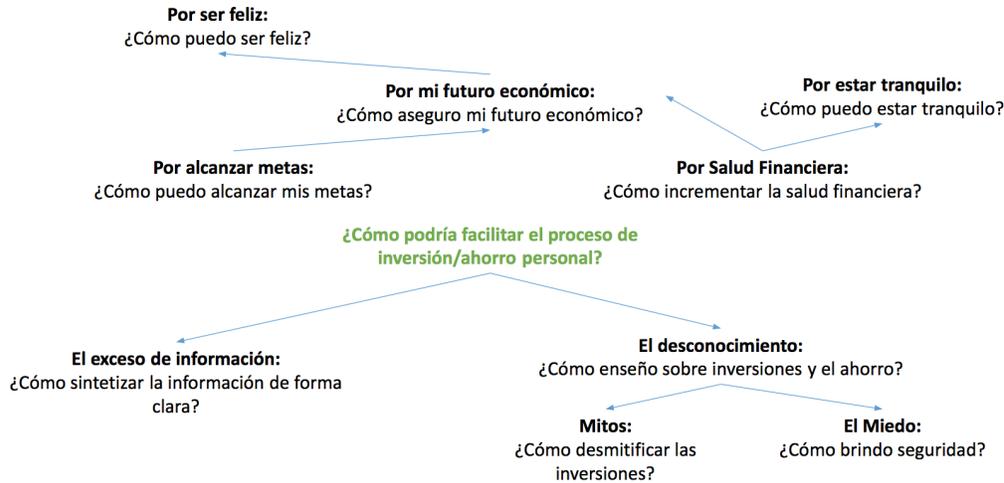
Finalmente, una vez afinados los puntos clave, se procede a la fase de “prototipado”, en esta fase, se plasma lo construido en las fases anteriores en un plan de negocios basado en el Canva de Alexander Osterwalder.

## **RESULTADO APLICACIÓN METODOLÓGICA**

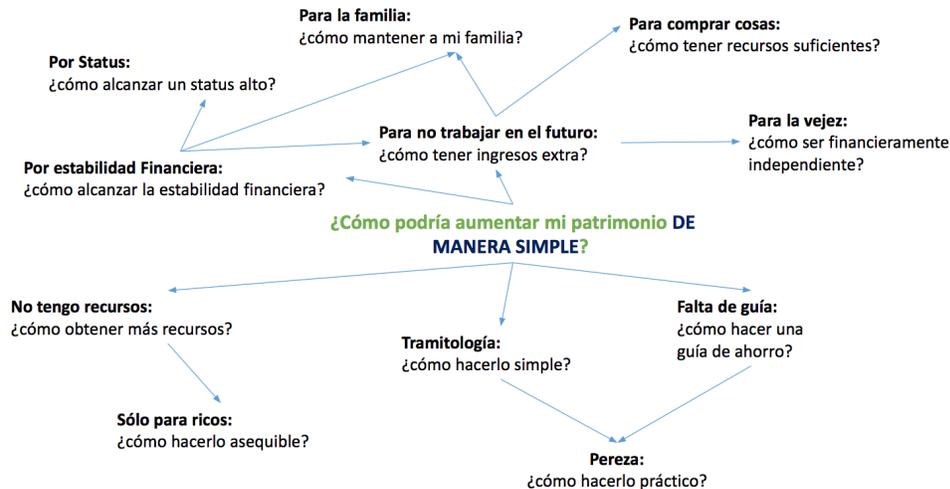
### **Definición del problema**

Para definir correctamente el problema se utilizaron herramientas de ideación para explorar el problema o reto como “Why / What’s Stopping You?” que permite plantear el problema desde diferentes perspectivas, pensando en por qué queremos resolver este problema y que nos detiene al momento de plantear la solución.

### **Why What’s Stopping You - Versión 1**



## Why What's Stopping You - Versión 2



Tras la aplicación de la metodología el problema a desarrollar bajo la metodología de Design Thinking se define como:

## ¿CÓMO PODRÍA YO AUMENTAR MI PATRIMONIO DE FORMA SIMPLE Y PRÁCTICA?

### Inmersión: Generación de Insights

Se construye un cuestionario a partir del cual se busca confirmar la necesidad encontrada. Este cuestionario, netamente cualitativo, pretende conocer los hábitos de ahorro e inversión del grupo abarcado y obtener información que sea útil en el desarrollo de la idea y posteriormente en la construcción del plan de negocios. El cuestionario se repartió a través de diferentes grupos de conocidos y amigos, con

una demografía similar, personas jóvenes (hasta 50 años), empleados con salario fijo o emprendedores, quienes habían manifestado algún malestar al momento de tomar estas decisiones financieras. El cuestionario permaneció abierto por una semana y se obtuvieron 137 respuestas de personas diferentes.

Algunos de los insights encontrados se resumen a continuación:

- El 100% de las personas están dispuestas a ahorrar y/o invertir para su futuro.
- Las plataformas virtuales como herramienta de preferencia para gestionar las necesidades de ahorro e inversión, con un 80% de la muestra utilizando este medio como canal principal.
- Los ahorradores y los inversionistas valoran agilidad en sus transacciones e información clara y transparente.
- La tendencia es la integralidad de los servicios, donde se pueda encontrar todo en un solo lugar (43% de los encuestados).
- El desconocimiento sobre las alternativas de inversión lidera los motivos por los cuales las personas no toman decisiones de inversión, con un 61.8% de los encuestados, listando esta como su razón principal
- Las decisiones de inversión son basadas en los conocimientos propios de cada uno, reflejado por un 73,8% de los encuestados.

Una vez realizados los ejercicios de identificación de problemas se logra tener claridad en la necesidad de mercado en la cual se enfocará la solución o idea de negocio. Dentro de los insights encontrados en el cuestionario y charlas con las personas, el más relevante y que se repite recurrentemente es la necesidad de tener herramientas ágiles, sencillas y transparentes en sus transacciones de ahorro e inversión, ya que en la oferta actual de soluciones relacionadas al ahorro e inversión es difícil encontrar todos los atributos mencionados. Lo anterior, haría que la experiencia de usuario de los ahorradores e inversionistas mejorará de manera significativa.

## **Ideación**

Para el desarrollo de esta fase del proceso de Design Thinking, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Brainstorm – Group – Prioritize

En esta herramienta se recopilaron y alinearon todas las ideas de cada uno de los socios del proyecto, que podrían dar solución al problema planteado. El objetivo principal es recolectar la mayor cantidad de ideas posibles, no juzgar las ideas, construir sobre otros planteamientos, mantenerse dentro del problema planteado y dejar volar la imaginación. Una vez recopiladas todas las ideas, se procede a la agrupación.

## 2 Brainstorm

Write down any ideas that come to mind that address your problem statement.  
Remember, the key rules of brainstorming are:

Defer judgment	Go for volume	Build on the ideas of others	Stay on topic	Encourage wild ideas	Be visual
----------------	---------------	------------------------------	---------------	----------------------	-----------

**PRO TIP:** Select a sticky note and click the pencil icon in the menu to sketch.

⌚ 10 minutes

The image shows a collection of approximately 20 colorful sticky notes arranged in a cluster. Each note contains a specific idea related to investment or financial technology. The ideas include:

- Nuevas alternativas de inversión
- Robot de inversión "automática"
- Manual paso a paso para invertir
- Plataforma que permita invertir en conjunto con amigos, familiares
- Espacio de educación divertido, claro y sencillo
- Calculadora sencilla para determinar la ganancia
- Sistema de alerta a través de smartWatch
- Redes sociales de inversión
- Sitio de recomendación y calificación de inversiones.
- A través de una comunidad que comparta la misma visión
- A través de una plataforma con pasos claros
- Juego de inversión
- Plataforma de información + recomendación + ejecución
- Plataforma interactiva para entender el mercado financiero
- Espacios de reuniones virtuales en torno a la inversión.
- Robot por chat que alerte cuando se tenga dinero disponible e incentive a invertir
- Alinear las inversiones con hobbies y pasiones
- Capsulas diarias que incentiven la inversion via chat
- Plataforma que permita, adicional a aumentar patrimonio, obtener beneficios (club de la inversion)
- MarketPlace de Inversiones

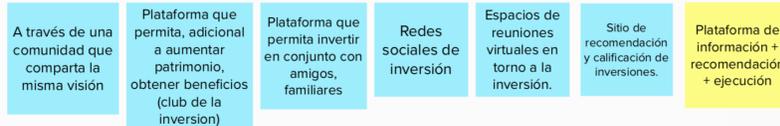
A continuación, se pretende conformar varios grupos con ideas que compartan atributos y/o características similares. Cada grupo se nombra a partir de ese atributo común.

### 3 Group ideas

Use this space to group similar ideas from the brainstorm. Each group should have a title that describes what the ideas have in common. If a group is bigger than six sticky notes, try and see if you can break it up into smaller sub-groups.  
 ⌚ 20 minutes

**PRO TIP:** This is a great place to use color coding. You can change the color of multiple sticky notes at once.

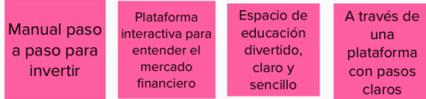
#### Group 1: COMUNIDAD



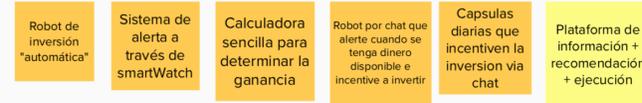
#### Group 6: EXPERIENCIA



#### Group 2: EDUCACIÓN



#### Group 3: TECH-INVEST

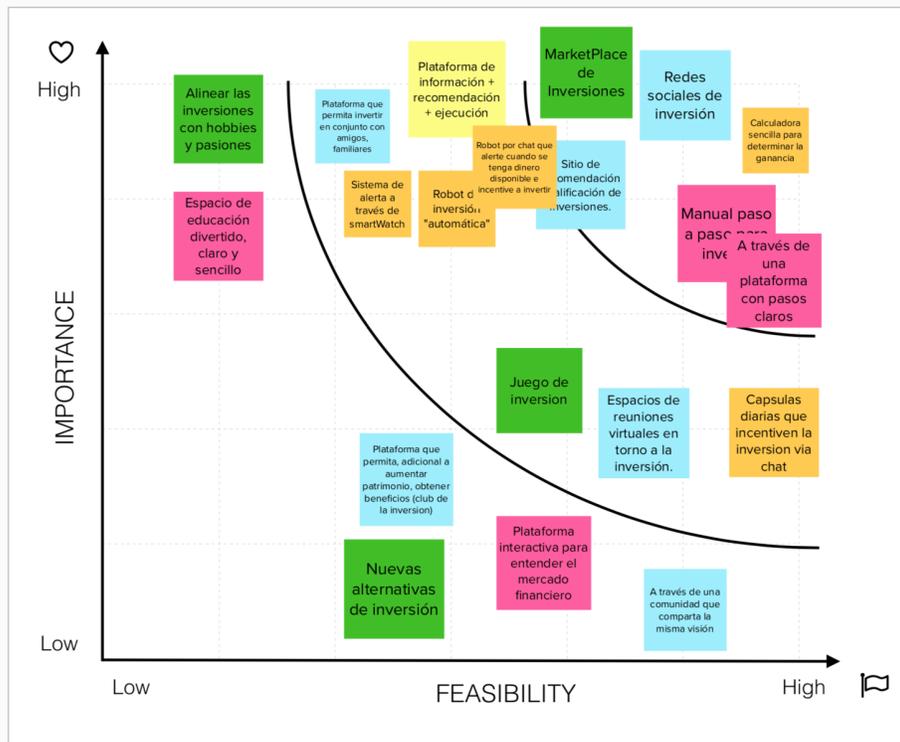


Finalmente, se construye un gráfico de priorización, para establecer cuáles serán las prioridades hacia delante. El eje x se denomina como "Factibilidad", mientras que el eje y se denomina "Importancia". Lo que se ubique arriba hacia la derecha, será aquello que es importante y factible y por lo tanto a lo que habría que dar prioridad.

### 4 Prioritize

Your team should all be on the same page about what's important moving forward. Place your ideas on this grid to determine which ideas are important and which are feasible.

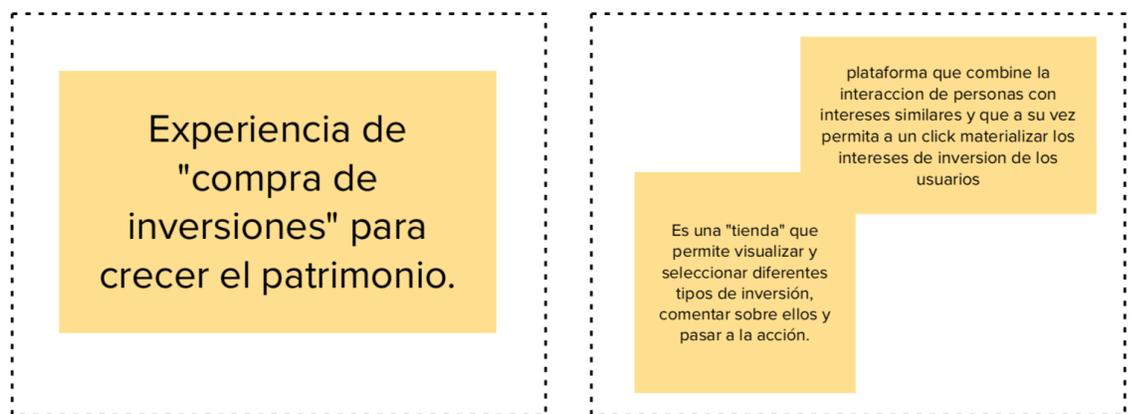
⌚ 20 minutes



Una vez realizado el ejercicio se evidencia que la solución propuesta debe estar orientada a generar un sentido de comunidad en los usuarios, educándolos y acompañándolos en el camino, generando una experiencia superior, potencializada a través de la tecnología.

A partir del resultado obtenido en el ejercicio anterior se procede a utilizar la siguiente herramienta en el proceso de ideación:

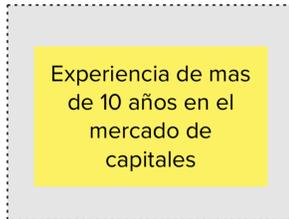
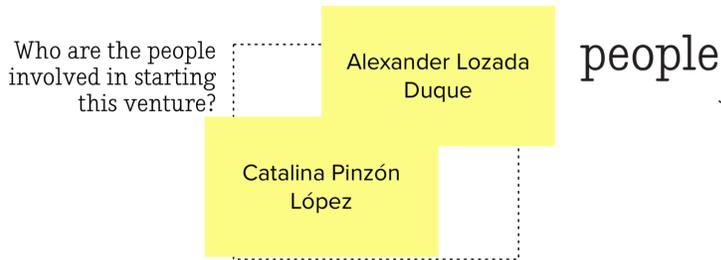
- Really Big Idea Sketchpad, con el objetivo de pasar de una idea a un plan concreto de acción. Tras la priorización, se denomina la idea resultante como “TIENDA DE INVERSIÓN” Para esto, se deben completar cinco elementos claves:
  - a. **Oferta:** ¿qué tipo de oferta se visualiza entregar a los clientes y usuarios?



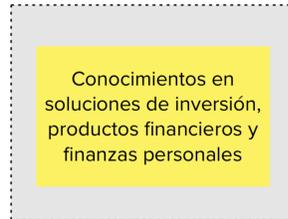
What type of offering is envisioned? i.e. commodity, good, service, or experience?

Name and describe it...

- b. **Personas:** ¿quiénes son las personas involucradas en el desarrollo de la idea?, ¿que pueden aportar? ¿qué experiencia relevante tienen?



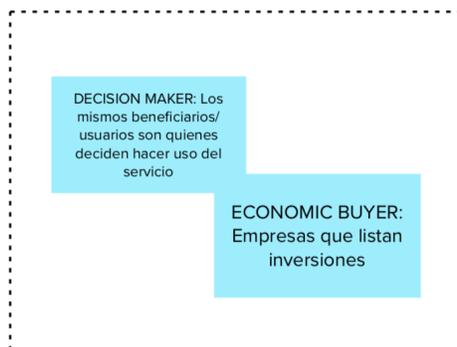
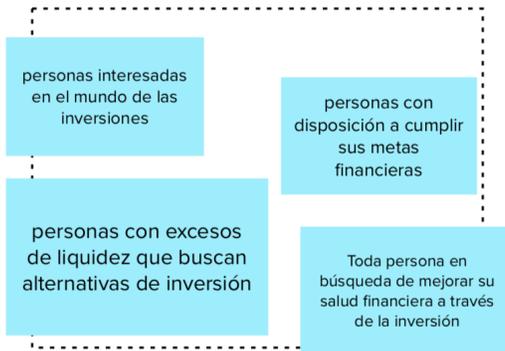
What relevant experience do they bring to the table?



What specific knowledge do they bring to the table?

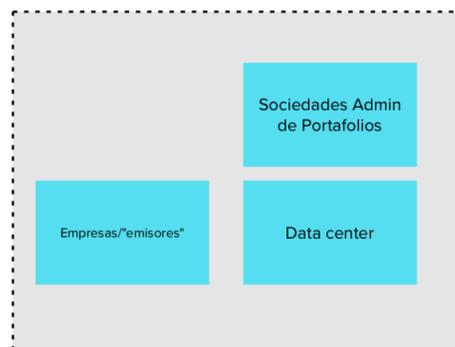
c. **Cientes:** ¿quiénes son los usuarios y beneficiarios de la idea? ¿cómo los clientes usan el producto?

Who is the user or beneficiary?



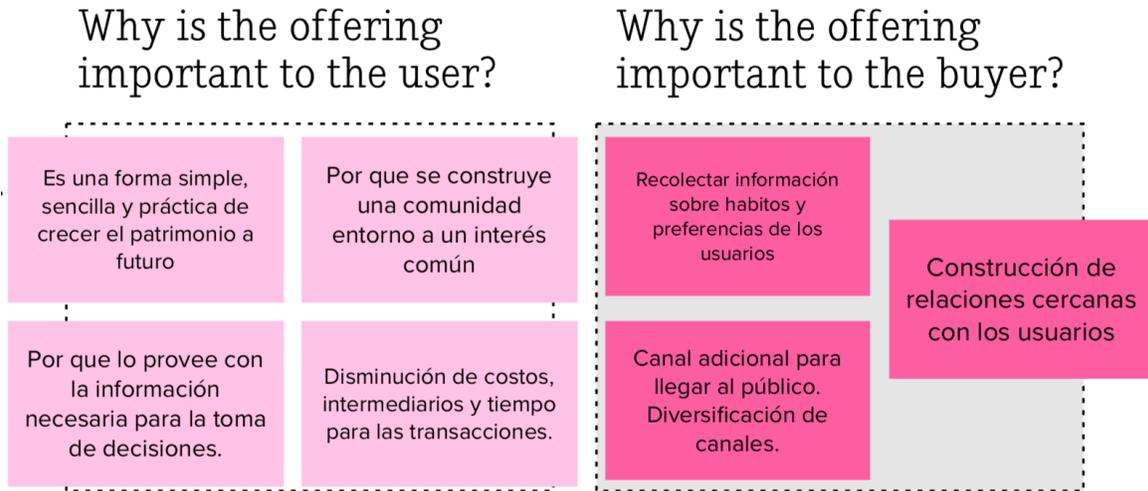
Who is the economic buyer or decision maker?

How does the user use your offering?



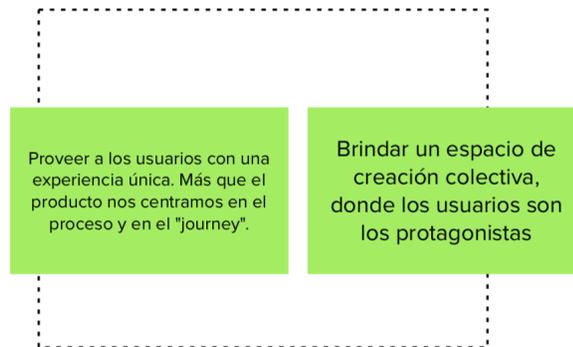
How many buyers are there?

d. **Propuesta de valor:** ¿Qué ofrecemos a los usuarios y a los compradores?



e. **Competencias Core:** ¿qué es lo que realmente diferencia la idea de las demás ofertas en el mercado?

## core competency



Do you have any core, differentiating competencies, such as a technology or science?

## **Prototipado**

Para esta última fase de la metodología de Design Thinking se construye un plan de negocios y un modelo Canva, a partir del cual se detallan los aspectos claves en la generación de valor.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **Resumen Ejecutivo**

El siguiente plan de negocios se construye con el objetivo de dar a posibles inversionistas y otros stakeholders un vistazo general de la compañía, de donde parte la idea, sus socios, sus características principales y sus productos y servicios. Este documento será la base de partida para posibles encuentros con ángeles inversionistas, asesores, mentores de emprendimientos, entre otros. Así mismo, servirá como primer paso de construcción para un posible levantamiento de capital a futuro.

### **La Necesidad**

A pesar de que el ahorro y la inversión suelen ser uno de los pilares de la educación financiera, es común encontrar que las personas y usuarios perciben los procesos de inversión como algo complejo y fuera de su alcance. El uso de lenguaje técnico, los procesos complejos y largos y los costos asociados, han hecho que las personas del común conciban la inversión como algo sofisticado, impactando de forma significativa la consecución de sus objetivos financieros.

### **La solución**

TIENDA DE INVERSIONES surge como el aliado de aquellas personas que buscan mejorar su salud financiera a través de la inversión. Ofrecemos una plataforma integral que no sólo ofrece información sencilla y clara para tomar mejores decisiones, sino que también simplifica de manera significativa el proceso de inversión, convirtiendo lo que antes era un proceso largo y complejo, en algo sencillo y alcanzable “a un clic”.

### **La Empresa**

#### *¿Qué queremos?*

Nuestro propósito es ayudar a las personas a cumplir sus sueños a través de la inversión, proporcionando información sencilla y facilitando el proceso de inversión.

#### *¿Quiénes son nuestros clientes?*

TIENDA DE INVERSIONES atiende dos segmentos claves, ofreciendo servicios diferenciados entre sí, abarcando las necesidades de cada uno de los nichos.

- Personas Naturales: población entre los 25 y 60 años quienes se encuentran en su etapa productiva y de acumulación, donde la inversión se transforma en un pilar clave para la consecución de metas financieras.
- B2B: sociedades administradoras de fondos y portafolios de inversión, legalmente constituidas y vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

### *¿Cómo llegamos a ellos?*

A través de una estrategia de mercadeo basada en el Modelo de Embudo, que abarca las diferentes etapas por las que el usuario potencial pasa para seleccionar la marca como solución a sus necesidades. Esto nos permite captar y fidelizar a los usuarios, para posicionarnos como la marca preferida por ellos.

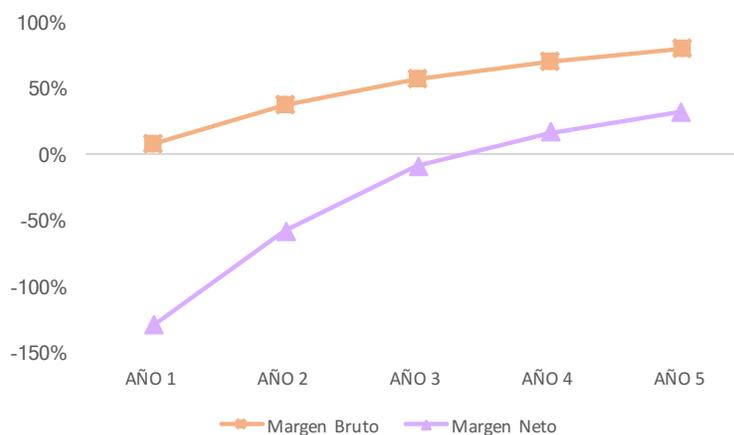
### *¿Qué ofrecemos?*

Acompañamos a los usuarios a través de las diferentes etapas del proceso de inversión que abarca desde la investigación hasta el seguimiento. En cada una de estas etapas TIENDA DE INVERSIONES ofrece herramientas y soluciones tecnológicas que facilita el proceso de inversión.

### *¿Cómo nos proyectamos financieramente?*

	Indicador
<b>Ventas Promedio (MM)</b>	305,24
<b>Margen Neto Año 5</b>	31,73%
<b>Valoración de la empresa (MM)</b>	1.909

Tras realizar la evaluación financiera de la compañía, se observa que para el año 5, donde esperamos que se normalice la operación, logramos alcanzar unos márgenes tanto brutos como netos, lo suficientemente atractivos para cualquier inversionista de riesgo. Así mismo, esperamos consolidar unas ventas en los próximos años que nos permitan sustentar nuestra valoración positiva. A pesar de que los primeros años presentan algo de volatilidad en los indicadores financieros, vemos que el margen neto se estabiliza en terreno positivo a partir del año 4, mientras que el margen bruto se mantiene positivo desde el inicio de la operación, demostrando el gran potencial de la compañía.



*Fuente: Construcción Propia*

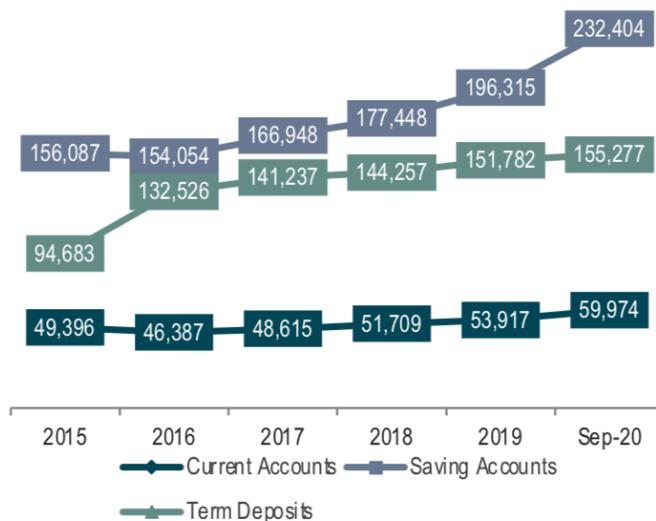
En cuanto a la valoración de la compañía se observa que ésta cuenta con una generación de caja positiva desde el segundo año; lo anterior, sumado a una tasa de crecimiento del 10% para el valor de continuidad, tiene como resultado un valor positivo como firma de la compañía, dando a los posibles inversionistas/accionistas una inversión atractiva y positiva a lo largo del tiempo.

## **Contexto**

El ahorro siempre ha sido una parte esencial de las finanzas personales, ayuda a mitigar la incertidumbre frente a imprevistos futuros, acerca a las personas a sus metas financieras de mediano y largo plazo como adquisición de vivienda, carro, estudios y actúa como reserva para una jubilación tranquila. Sin embargo, y como lo menciona Marcelo Granada, citado por el diario Portafolio, el ahorro debe ir acompañado con la inversión, de lo contrario el dinero no ganará valor y perderá poder adquisitivo con el paso del tiempo (Portafolio, 2021).

De acuerdo con EMIS de 739,824 billones de pesos en activos totales que el sistema financiero colombiano tiene, alrededor de 464,316 billones de pesos (EMIS, 2021), es decir un 62.76%, son ahorros de los colombianos. De estos, alrededor de un 31,89% son cuentas de ahorro, mientras que el 22,9% son depósitos a término (CDTs). El ahorro es tan representativo en el país, que en los últimos 5 años ha significado en promedio un 39,38% del PIB (EMIS, 2021). A continuación, se evidencia como a través de los años el rubro del ahorro ha tomado más relevancia a través del incremento en las cuentas de ahorro de las entidades financieras.

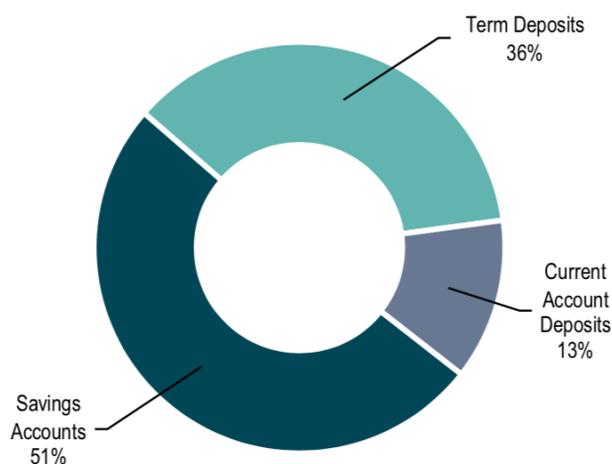
### **Grafica 6: Volumen en cuentas bancarias, por tipo (COP Billones)**



Fuente: EMIS Insight Industry Report

El 2020, tras la llegada de la pandemia, trajo consigo ciertas condiciones que ayudaron a fortalecer aún más los saldos en cuentas de ahorro y cuentas corrientes. Una política monetaria expansionista con recortes en las tasas de interés llevó a que los depósitos a término (CDT) tuvieran una contracción de 3.8% a/a. Por su parte, las cuentas de ahorro incrementaron en un 26.8% en este mismo periodo de tiempo (EMIS, 2021). Los incrementos en las cuentas de ahorro del sector privado y del público en general se presentaron como resultado de los alivios proporcionados por el Gobierno Colombiano como respuesta a la pandemia del COVID-19. A corte de septiembre 2020, las cuentas de ahorro representaban más de la mitad del total de depósitos realizados en el sector financiero (EMIS, 2021), como se evidencia a continuación.

**Grafica 6: Depósitos en moneda local por tipo. Corte septiembre 2020.**



Fuente: EMIS Insight Industry Report

A pesar de lo anterior, aún es común que alrededor del 40% de los colombianos utilice métodos tradicionales de ahorro como las alcancías y/o las natilleras, tan sólo un 14% de las personas utilizan las inversiones en activos financieros como una alternativa para incrementar sus recursos (Revista Semana, 2019) en el mediano y largo plazo. En cuanto a los usos que los colombianos dan a sus ahorros se destacan los gastos en consumo futuro (39.6%) y el cubrir gastos imprevistos (32.4%) (Revista Semana, 2019). Sin embargo, en los últimos años, se ha evidenciado una transformación de las motivaciones que tienen los colombianos, sobre todo las generaciones más jóvenes al momento de invertir. Según un estudio realizado por la aplicación Tyba y citado por Portafolio, alrededor de un 31% de los colombianos más jóvenes, entre los 24 y los 34 años, prefieren ahorrar para cumplir metas en el corto/mediano plazo, por ejemplo, el viaje de sus sueños o la consecución de un vehículo (Portafolio, 2020).

A pesar de que la cultura del ahorro y la inversión se ha fortalecido en los últimos años, aún queda camino por recorrer. En una entrevista realizada por Revista Semana a Juan Daniel Oviedo, director del DANE, Oviedo plantea uno de los mayores retos de los colombianos a la hora de ahorrar e invertir y es su visión de corto plazo; de acuerdo con él, los colombianos deberían adquirir una perspectiva de generación de ingreso en un horizonte de mediano y largo plazo (Revista Semana, 2019). Lo anterior, se evidencia en el estudio Ahorro 360° Latam, realizado por Sura Asset Management, donde los resultados arrojaron que alrededor de un 72% de los millenials ahorra para cumplir objetivos específicos en el corto plazo (Portafolio, 2018).

Como complemento al ahorro debe estar la inversión. Como resultado de la falta de educación financiera en el país, existe una concepción errónea de que las inversiones sólo están disponibles para personas con altos ingresos, experiencia y conocimientos en los mercados financieros. Tal vez es por esto por lo que para el año 2017 tan sólo un 2-3% de la población colombiana invertía en Fondos de Inversión Colectiva (FICs), mientras que en otros países de la región como Chile, la cifra ascendía a alrededor del 10% del total de la población (López Bejarano, 2017). De manera similar, la participación de los colombianos en la Bolsa de Valores se estancó a partir del 2012, cuando alcanzó su nivel máximo, 1.000.000 de personas naturales y a partir de allí empezó a descender a un promedio de 700.000 para el año 2017 (Moncayo, 2017).

A pesar de este panorama poco alentador, a lo largo de los años se han tomado medidas para “democratizar” las inversiones. A partir de un proyecto de categorización adelantado por Asofiduciarias, donde los administradores de fondos podían clasificar sus fondos en 6 categorías, el producto se volvió más claro y transparente para los inversionistas “de a pie”. De esta manera, para 2019 el 93.2% del monto administrado en FICS correspondían a inversionistas “retail” que sumaban alrededor de \$41.70 billones de pesos (Venegas Loaiza, 2019). A continuación, se presenta un resumen de la composición del monto total administrado por las diferentes entidades del sector.

#### **Grafica 6: Montos por clase de Inversionista.**

MONTOS POR CLASE DE INVERSIONISTA			
Clase	% del total	Valor en fondos (billones)	Monto promedio por inversión (millones)
Alto patrimonio	0,6	\$5,40	\$555,20
Entidades públicas	0,3	\$6,40	\$1.477,80
Institucional	4,3	\$21,10	\$291,10
Retail	93,2	\$41,70	\$26,40
Otros	1,6	\$7,10	\$260,80

Fuente: La República, 2019.

De manera similar, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) ha adelantado proyectos para hacer más accesible el mercado de valores a los inversionistas del común. En 2020 la BVC lanzó la primera plataforma digital para financiamiento colaborativo de pymes avalada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Esta plataforma ha democratizado y facilitado el acceso de las personas del común al mercado de capitales ofreciendo una forma sencilla y clara de invertir en diferentes empresas y proyectos. Dentro de los beneficios que ofrece la plataforma a los inversionistas se incluye: (i) garantía FNG, que permite reducir considerablemente los riesgos asociados a la inversión, (ii) un simulador de rentabilidad, que de forma muy sencilla les permite a los inversionistas estimar sus posibles ganancias, entre otras. Desde su lanzamiento, A2censo ha capturado más de 4.000 inversionistas y ha financiado casi 15.000MM COP.

### Grafica 7: Personas naturales invirtiendo en la BVC

#### LA INVERSIÓN DE PERSONAS NATURALES EN LA BVC EN CIFRAS

**12.198**

personas han invertido desde el 15 de febrero a través de mecanismos de acceso digital



**953 usuarios**

abren una cuenta semanalmente



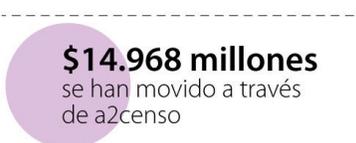
**50%**

de las compras de acciones a través de plataformas digitales fueron realizadas por personas naturales



**+ 3.600**

inversionistas a través de a2censo



**\$14.968 millones**

se han movido a través de a2censo



**8.581 cuentas**

se han abierto entre febrero y abril para acceder al mercado de renta variable



Fuente: La República, 2021

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia / Gráfico: LR-AL

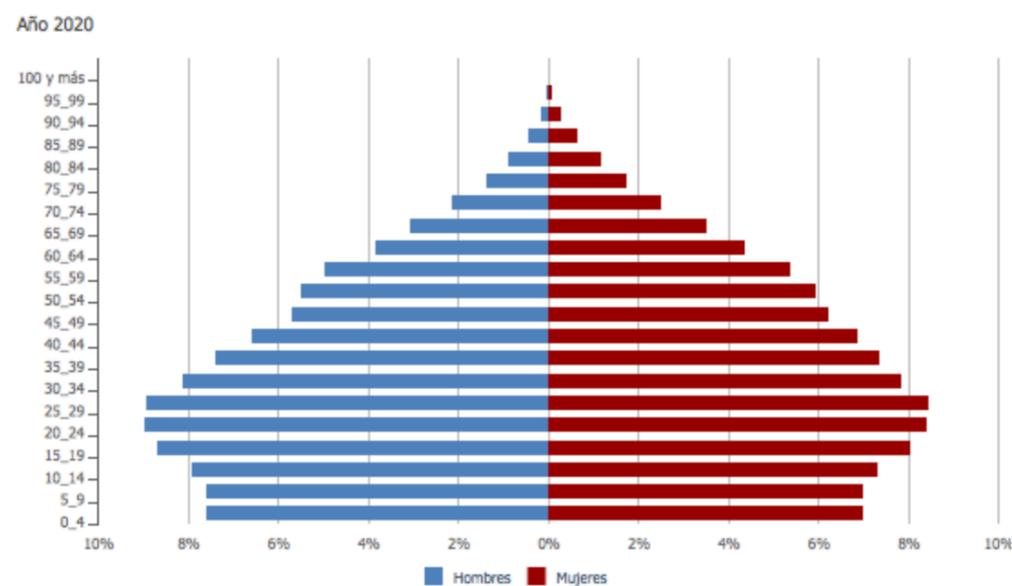
Estrategias como estas abren posibilidades de inversión a más personas naturales en búsqueda de oportunidades para crecer su potencial.

## Nicho de Mercado

### BENEFICIARIO/USUARIO:

Se estima que en Colombia la población total, estaría alcanzando la cifra de 51.000.000 de acuerdo con la Base de Datos y Publicaciones Estadísticas de la Cepal. De acuerdo con la pirámide poblacional, una gran parte de la población colombiana tanto hombres como mujeres se encuentra en un rango de edad entre los 20 y los 60 años (CEPAL, s.f.), que, de acuerdo con la teoría financiera, corresponde a las épocas más importante de un consumidor financiero; entre los 20 y los 35 años la fase de acumulación y de los 35 a los 60 la etapa de consolidación (CFA Institute, 2016). En ambas etapas, a pesar de que los objetivos financieros difieren, los consumidores financieros están concentrados en el ahorro y la inversión como pilares fundamentales de su planeación financiera.

**Grafica 8: Pirámide Poblacional Colombiana – Año 2020**



Fuente: Cepal, 2021

Así mismo, de acuerdo con los datos de la Cepal, alrededor del 24% de la población colombiana cuentan con ingresos provenientes de un empleo estable, lo que cuentan con un flujo constante de ingresos. Lo anterior, sumado al hecho de que Colombia es uno de los países con uno de los potenciales emprendedores de la región y que cuenta con alrededor de 2,696 *startups* (Semana, 2017) hace que la necesidad de ahorro e inversión de las personas sea cada vez mayor.

Finalmente, al evaluar las tribus urbanas que han surgido en los últimos años, surge un grupo de interés denominado “Triunfadores Aspiracionales”. Estas personas cuentan con buenos ingresos, son cosmopolitas, consumidores inteligentes e informados, y leales a las marcas una vez estas se ganan su confianza y credibilidad (América Retail, 2021).

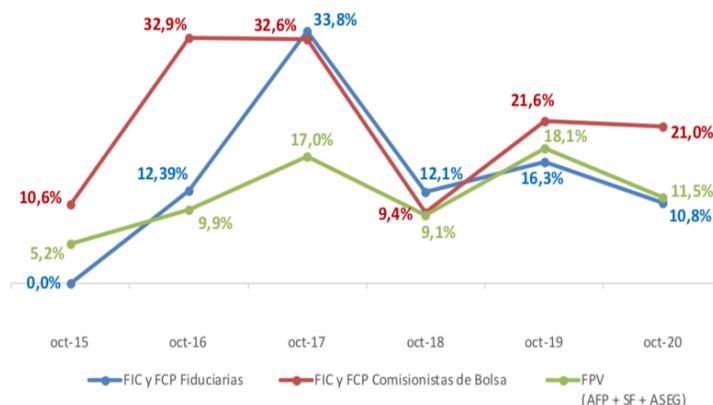
Finalmente, el nicho de mercado que se espera abarcar son las personas que, sin importar su rango de edad, cuenten con excesos de liquidez, la disposición para ahorrar e invertir y cuyos intereses y objetivos de vida se alineen con los objetivos de ahorro/inversión.

#### CLIENTE/ECONOMIC BUYER:

Para agosto de 2020, incluso durante una de las partes más difíciles de la pandemia, la industria Fiduciaria en Colombia, las administradoras de fondos de inversión y las sociedades comisionistas de bolsa, seguían demostrando una tendencia de crecimiento. Los activos bajo administración de las fiduciarias crecieron en 8.5bn, alcanzando un valor de 506.7bn, por su parte, los 191 Fondos de Inversión disponibles en el mercado, lograron total de 104.3bn de pesos bajo administración, de manera similar, las Sociedades comisionistas de bolsa registraron unos activos administrados de 124b, un incremento de 6.7bn frente al 2019 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020). Esto denota como la industria relacionada con las inversiones y el ahorro de los colombianos, continúa creciendo.

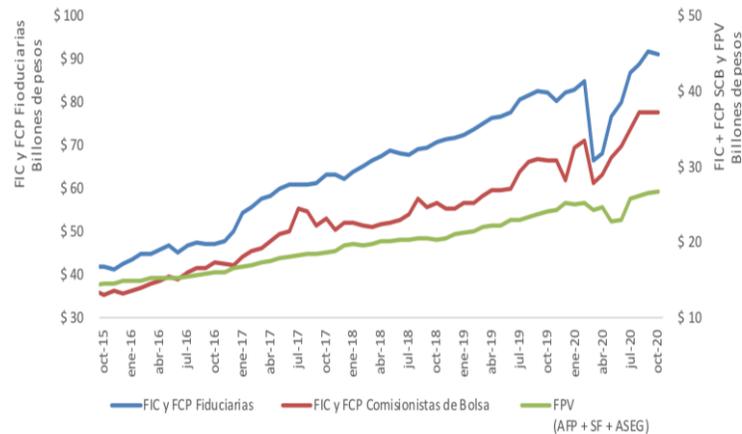
Así mismo, se evidencia en el Informe Gerencial de Resultados del sector Fiduciario desarrollado por AsoFiduciarias, como en los últimos años los productos de inversión continúan ganando terreno en el sector financiero. En la gráfica inferior se observa como en los últimos años, la variación anual en los productos de inversión se ha mantenido en terreno positivo; es decir, a excepción de un breve periodo entre marzo y abril de 2020 al momento de la declaración de la pandemia, la tendencia de crecimiento en los productos de inversión se ha mantenido, por los últimos 5 años, ininterrumpida (Asofiduciarias, 2020).

**Gráfica 9: Productos de inversión (variación anual)**



Fuente: AsoFiduciarias, 2020

**Grafica 10: Productos de inversión (saldos mensuales)**



Fuente: AsoFiduciarias, 2020

Es así, como con el crecimiento de la industria de Administradores de inversión se hace clara la necesidad de ofrecer a estos establecimientos nuevos canales para acercarse al público menos especializado, donde se encuentra un gran potencial de cliente, que bien sea por perjuicios frente a la industria financiera o falta de conocimientos, no se atreven a promover su salud financiera a través de la inversión.

## **Portafolio de Servicios**

El modelo de negocios de TIENDA DE INVERSIONES está orientado para atender dos tipos diferentes de clientes. En primer lugar, el modelo de negocios pretende ofrecer acompañamiento a los usuarios a través de las diferentes etapas del proceso de inversión; por otro lado, el segmento de negocios B2B encontrará en TIENDA DE INVERSIONES un aliado para la recolección e interpretación de datos y un canal no tradicional para la comercialización de sus productos y servicios.

## **Beneficiario/Usuario**

El proceso de inversión habitualmente se divide en 4 grandes pasos y en cada uno de ellos TIENDA DE INVERSIONES será el aliado que todos buscaban.

## **Investigación**

TIENDA DE INVERSIONES busca facilitar el proceso y las decisiones de ahorro e inversión de las personas. En la etapa de investigación donde se recolecta y analiza la información referente a las diferentes alternativas de inversión, TIENDA DE INVERSIONES ofrece:

- **Marketplace de inversiones:** como si fuera un catálogo, los usuarios podrán ver todas las opciones de inversiones disponibles de acuerdo con sus preferencias de riesgo, retorno y preferencias personales (consideraciones ambientales, género, entre otras). TIENDA DE INVERSIONES no es un administrador de inversiones, si no que recopila toda la información disponible sobre alternativas de inversión en el mercado colombiano. Allí podrán conocer a profundidad cada una de las alternativas, encontrarán toda la información relacionada con la propuesta, de manera sencilla y rápida.



Perfil Bajo Riesgo



 <p>¿Cuánto ganas? 6% ¿En cuanto tiempo? 1 año <a href="#">Ver más</a></p>	 <p>¿Cuánto ganas? 5% ¿En cuanto tiempo? 1 año <a href="#">Ver más</a></p>	 <p>¿Cuánto ganas? 6% ¿En cuanto tiempo? 1 año <a href="#">Ver más</a></p>	 <p>¿Cuánto ganas? 5.5% ¿En cuanto tiempo? 1 año <a href="#">Ver más</a></p>
---	---	--	---

- **“Blog” / Portal de información:** uno de los “dolores” más grandes para los usuarios está relacionado con la información disponible, que usualmente es compleja, técnica y poco confiable. Desde Tienda de Inversiones ofreceremos un portal de noticias, donde tomamos los términos claves de los artículos en la web y los consolidados en lecturas rápidas, sencillas, completas y fáciles de entender.

### Toma de decisión

La decisión de invertir en una u otra alternativa, es tal vez el paso más importante del proceso de invertir, significa que la alternativa encontrada se alinea con nuestras expectativas en cuanto a retornos y riesgos, plazo, entre otras. Sin embargo, suele ser también un punto problemático para los usuarios, para quienes, por desconocimiento y falta de herramientas, este paso se vuelve un dolor de cabeza. TIENDA DE INVERSIONES, facilita la toma de decisión a través de las siguientes funcionalidades:

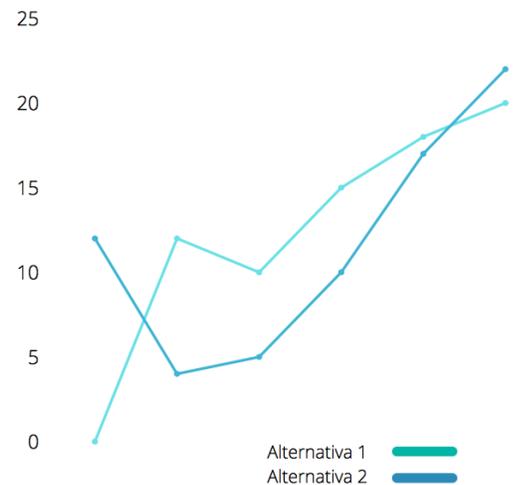
- **Simulador Perfil de Riesgo:** Herramienta desarrollada a través de un cuestionario que nos permite no sólo conocer mejor a los usuarios, si no que nos permite identificar su perfil de riesgo. Al identificar el perfil del cliente podemos ofrecer a nuestros usuarios una experiencia personalizada, donde

ofrezcamos alternativas de inversión alineadas a su perfil y a sus expectativas. Al usuario se le entrega el resultado de su cuestionario, su perfil y todo lo que debería saber acerca de su perfil de riesgo.

- **Cápsulas educativas:** cada uno de nuestros usuarios recibirá de manera frecuente unas pequeñas capsulas educativas que pueden ser videos, podcasts, infografías, para ayudarlos a desmitificar algunas de las concepciones erróneas sobre las inversiones, a conocer términos claves y en general a ampliar un poco sus conocimientos sobre las inversiones, para tomar decisiones más acertadas.
- **Herramienta de comparación de inversiones:** sabemos que tomar decisiones es difícil, por eso, se ofrecerá a nuestros usuarios una herramienta que les permita comparar los aspectos claves de dos alternativas de inversión, de una forma sencilla, clara y transparente. También se podrá acceder al review de otros usuarios sobre la alternativa que se está revisando y los usuarios tendrán la posibilidad de interactuar entre ellos.



¿Cómo le ha ido en el pasado?



## Ejecución

Durante el proceso de ejecución se pasa a la acción y se entregan unos recursos a cambio de la inversión seleccionada. En este proceso, TIENDA DE INVERSIONES ofrece a sus usuarios:

- **Todo a “un clic”:** al momento del registro en TIENDA DE INVERSIONES solicitamos toda la información necesaria a los usuarios, de esta manera, cuando el cliente toma la decisión de inversión, solo debe presionar un

botón, llenar la información correspondiente al monto de su inversión y ¡listo!, desde TIENDA DE INVERSIONES nos encargamos de todo lo demás.

## **Seguimiento**

TIENDA DE INVERSIONES busca ofrecer un servicio integral, por eso no paramos al momento de la ejecución de la estrategia, si no que queremos acompañar a nuestros usuarios para que sigan ahorrando e invirtiendo. Desde TIENDA DE INVERSIONES queremos acompañar a nuestros usuarios en sus decisiones de reinversión, a través de las siguientes funcionalidades:

- **Seguimiento al portafolio:** no importa si nuestros usuarios tienen sólo una inversión o más, les ofrecemos la posibilidad de hacer una revisión periódica de cómo les ha ido, cuanto han ganado, como ha cambiado la alternativa de inversión desde que la tomaron y si para su perfil de riesgo existe alguna mejor alternativa.

Todas las funcionalidades anteriores estarán integradas en una plataforma web y aplicación, siempre partiendo de la premisa de hacer el proceso de inversión más fácil, ágil y sencillo, promoviendo la salud financiera para nuestros usuarios y sus familias.

## **Economic Buyer**

Por su parte, para el segmento B2B se ofrecerán dos servicios claves:

- **Analítica (Data):** TIENDA DE INVERSIONES proveerá, previa autorización de los usuarios, datos referentes al perfil de riesgo, a las inversiones seleccionadas, a la interacción con otros usuarios y las preferencias de los usuarios, a las entidades interesadas como administradores de inversiones, comisionistas de bolsa, fiduciarias, etc. Esto les proveerá información adicional sobre como incrementar la colocación de sus productos de inversión, como acercarse a los consumidores financieros del hoy y como alinearse a sus prioridades.
- **Canal no tradicional de distribución de sus productos/servicios:** Adicionalmente, TIENDA DE INVERSIONES se posicionará como una fuerza de venta digital e innovadora que ayudará a las entidades a ampliar y profundizar su base de clientes de una manera rápida y sencilla.

## **Estrategia de Precios**

De la misma manera en la que los productos y servicios están focalizados en dos segmentos diferentes, la estrategia de precios funciona de manera similar:

- Usuarios/Beneficiarios: tendrán varias alternativas al momento de inscribirse a la plataforma, dependiendo del tipo de usuario que seleccionen, tendrán acceso a más funcionalidades de la plataforma. Existe un usuario de prueba/ plan gratuito que sólo ofrece información básica sobre las alternativas. Un perfil “amateur” que ofrece más detalles sobre las alternativas, el comparativo y las capsulas educativas y un perfil “profesional” que ofrece acceso a todas las funcionalidades, incluidas las de seguimiento.



Tras revisar los precios que se ofrecen actualmente en el mercado por este tipo de servicios, observamos que TIENDA DE INVERSIONES tiene una ventaja competitiva en términos de costo.

Dentro los competidores encontrados, se evidencia que los servicios similares se ofrecen por alrededor de 89.000/año. Sin embargo, se observa que estas plataformas ofrecen servicios complementarios como asesorías en inversión por valor de 49,900/sesión. En un perfil “Amateur” se puede obtener la misma información que la combinación de estos servicios y se observa que ningún competidor del mercado ofrece la posibilidad de seguimiento y rebalanceo del portafolio.

Trii, que ofrece la posibilidad de comprar y vender acciones del mercado local en línea tiene un costo de 10.000/operación tanto de compra, como de venta, lo que representa un alto costo para los usuarios al momento de realizar sus operaciones.

- Client/Economic Buyer: para el segmento B2B la estrategia de precios estará dada por el volumen de datos que quieran obtener. Para el servicio de canal de distribución, se cobrará una comisión sobre el número de clientes que se logre captar en un periodo determinado.



**\$2.000/usuario**

Costo por cliente canalizado a través de TIENDA DE INVERSIONES. Paquetes de datos y analítica se negocia con cada cliente de acuerdo con su solicitud,

En el segmento B2B es usual que los intermediarios cobren un porcentaje de comisión sobre los recursos captados a través de diferentes canales. En este punto, TIENDA DE INVERSIONES aparece como un aliado a los administradores de inversión debido a que no cobramos una comisión sobre el monto captado (aprox. 10 -15%) (Tapias, 2021), en su lugar, cobramos una tarifa fija por usuario captado, lo que representa para los administradores de inversiones una alternativa más costo-eficiente frente a canales tradicionales de distribución.

En cuanto a la analítica de datos es difícil establecer un parámetro del mercado, principalmente debido a que los costos dependen de la necesidad de los clientes, el volumen de datos que se requiera y el mercado, segmento al que se esté estudiando. Adicionalmente, muchos de los administradores de inversiones cuentan con equipos especializados de analítica de datos. Desde TIENDA DE INVERSIONES priorizamos convertirnos en sus aliados para la distribución otorgando precios competitivos.

## **Planeación Estratégica**

### **Propósito Superior - Visión**

Convertir a TIENDA DE INVERSIONES en el principal aliado de las personas al momento de construir un futuro por medio de la inversión, promoviendo la salud financiera de los usuarios en el largo plazo, brindando tranquilidad, confianza y seguridad.

### **Misión**

Brindar información relevante para que los usuarios entiendan de inversiones y las lleven a cabo, tomando decisiones informadas y alineadas con sus objetivos de vida y sueños.

### **Estrategias para alcanzar la visión.**

- Recolectar, transformar y entregar información clara, sencilla y oportuna sobre las alternativas de inversión disponibles en el mercado colombiano.

- Facilitar el proceso de inversión creando canales confiables, simples y seguros para transformar el ahorro en inversión.
- Ofrecer un portafolio de servicios básicos de valor a cero costo, convirtiéndonos en el aliado preferido por los usuarios, para luego promover la expansión de servicios pagos.
- Ofrecer a los administradores de inversiones acceso a información confiable sobre las preferencias de inversión de las personas, permitiéndoles estar un paso adelante en su oferta de productos y servicios.
- Transformar la colocación de inversiones a través de un canal “a la mano”, amigable y accesible.

## Propuesta de Valor

Simplificar el proceso de inversión para cumplir sueños.

## Plan de Mercadeo

Para lograr la consecución de la estrategia, se plantea el siguiente plan de mercadeo y comercialización de la marca se pretende abarcar tres objetivos fundamentales:

- *Captar*: lograr mediante estrategias de promoción dar a conocer TIENDA DE INVERSIONES, como una alternativa innovadora, amigable y sencilla para gestionar las necesidades de ahorro e inversión. Esto nos permitirá conseguir una base mínima de clientes potenciales, la cual seguirá creciendo en el tiempo.
- *Fidelizar*: ofrecer a los clientes tras su suscripción inicial la posibilidad de acceder a informes, reportes e información especializada sobre sus inversiones y ahorro. Así mismo se encontrará con una comunidad de inversionistas de su nivel para intercambiar información e *insights*. Lo anterior sumado a la posibilidad de ofrecer alternativas de inversión de acuerdo con sus preferencias, hobbies e intereses, nos posicionarán en el *top of mind* de los clientes.
- *Posicionar*: para lograr posicionarse dentro del segmento de mercado seleccionado. TIENDA DE INVERSIONES debe mostrar seguridad, agilidad, transparencia y facilidad en los servicios prestados, de manera que se convierta en un referente para los usuarios. De manera similar, una vez estemos posicionados con los usuarios, los clientes B2B o los economic buyers, se sentirán más confiados de la capacidad de TIENDA DE INVERSIONES para convertirse en un canal adicional de distribución para sus fondos y alternativas.

Con el fin de lograr los objetivos descritos se busca implementar un modelo de embudo o funnel de conversión. Este modelo lo que pretende es ofrecer soluciones para cada una de las etapas por las que pasa un usuario desde el primer acercamiento a la marca hasta que se convierte en cliente de esta (Meijomil, 2020). El Embudo comienza con el TOFU (Top of the funnel), etapa de atracción y donde el usuario se da cuenta de su necesidad (Meijomil, 2020); la segunda etapa se refiere al MOFU (Middle of the Funnel), en esta etapa el cliente

ha decidido solucionar su necesidad, pero considera diversas opciones, incluyendo la competencia. Por último, llegamos al BOFU (bottom of the funnel) donde el usuario se vincula a nuestra marca para solucionar su necesidad (Meijomil, 2020). A continuación, se detallan las acciones que se llevarán a cabo en cada una de estas etapas con el fin de lograr los objetivos propuestos:

**Tabla 2: Acciones Plan de Mercadeo**

<b>TOFU</b>	<b>MOFU</b>	<b>BOFU</b>
<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación Redes sociales: constante publicación de contenido original.</li> <li>• Participación en Foros Online y Offline relacionados con temas de inversión.</li> <li>• Publicación de contenido en otras espacios de inversión y ahorro.</li> <li>• Construcción de página web clara, sencilla y transparente para lograr captar información de los usuarios.</li> </ul>	<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de contenido educativo, Webinars, eventos y cursos de bajo costo.</li> <li>• Prueba inicial gratuita de paquetes premium.</li> <li>• Generación de contenido especializado sobre inversiones</li> <li>• "Datos curiosos" a través de SMS, notificaciones u otros.</li> </ul>	<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías personalizadas gratuitas para las primeras interacciones.</li> <li>• Testimonios y Casos de éxitos.</li> <li>• Talleres sobre herramientas para invertir y ahorrar.</li> <li>• Promociones para acceder a paquetes premium.</li> </ul>
<p><b>Economic Buyer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias, congresos y vitrinas de emprendimiento.</li> <li>• Asistir a capacitaciones y espacios abiertos de las organizaciones para innovadores.</li> </ul>	<p><b>Economic Buyer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de preferencias de usuarios registrados, seguimiento de comportamiento de usuarios.</li> <li>• Alianzas para podcasts, eventos y webinars.</li> </ul>	<p><b>Economic Buyer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análítica de datos de los usuario para conocer preferencias de ahorro e inversión, conocimiento, etc.</li> <li>• Participación en espacios como START TV para acceder a contratos iniciales.</li> </ul>

## Competencia

Una vez realizada la identificación del mercado objetivo y la segmentación realizada para la propuesta de valor de TIENDA DE INVERSIONES, se identificaron las empresas y/o emprendimientos que pertenecen al sector Fintech y cuya oferta de valor se asemeja en cuanto a productos o servicios en la misma línea, teniendo en cuenta el mercado al que se enfoca, la ventaja competitiva y otras características relevantes.

### *Inve.Co*

Es una plataforma que conecta alternativas de inversión con posibles inversionistas. La plataforma cuenta con diferentes tipos de categorías de inversión, donde los inversionistas pueden explorar las condiciones principales como monto mínimo, plazo y rentabilidad esperada. Está especializada en inversiones destinadas al sector real, como franquicias, inmobiliario y agro, mientras que, para productos financieros como Acciones, CDT y Fondos de Inversión Colectiva, sólo ofrece un ranking de rentabilidad (INVE.Co, s.f.).

### *Carteras Colectivas.co*

Es un portal que ofrece herramienta de comparación y análisis para los más de 320 Fondos de Inversión Colectiva que hay en el país. De manera similar, la plataforma

consolida información histórica, con antecedentes de hasta 15 años de información. La propuesta de valor de Carteras Colectivas se centra en otorgar información completa, clara y transparente, para que tanto inversionistas, como administradores de fondos puedan tomar decisiones más informadas y sustentadas (Carteras Colectivas, s.f.).

### ***Ualet***

Aplicación para ahorro automático. A través de un robot que está vinculado a la cuenta de ahorro de los usuarios, se distribuye el porcentaje deseado de dinero hacia diferentes Fondos de Inversión Colectiva de manera automática. Así mismo, cuentan con temas de educación y asesoría financiera para los usuarios (UALET, s.f.).

### ***Trii***

Aplicación Colombiana para invertir en acciones de manera rápida, simple y segura desde el celular. A través de una plataforma vinculada con la Bolsa de Valores de Colombia, los usuarios pueden hacer compra y venta de todas las acciones listadas en el mercado colombiano (Trii, s.f.).

Se evidencia que en Colombia existen un alto número de empresas del sector Fintech, algunas de ellas dedicadas al tema del ahorro e inversión. Sin embargo, es evidente que una mayor parte de estas iniciativas se concentra en temas relacionados con asesoría y planeación financiera y acceso a financiamiento para sectores menos favorecidos. Tras la evaluación realizada, se presenta a continuación un comparativo más detallado de aquellas empresas que se podrían considerar como competidores directos.

**Tabla 1: Comparativo principales competidores**

	<b>INVE.Co</b>	<b>CarterasColectivas.co</b>	<b>Ualet</b>
<b>Productos y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Place para acercar inversionistas y oferentes.</li> <li>Servicios adicionales: asesoría inversiones, servicios legales, valoración, entre otros.</li> <li>Plan InvePRO: asesorías, información ilimitada, acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes a la medida.</li> <li>Discurso comercial para venta.</li> <li>Índices – Benchmarks.</li> <li>Herramientas de análisis, performance y marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasarela para ahorro automático.</li> <li>Determinación perfil de riesgo.</li> <li>Asesoría de acuerdo con perfil de riesgo.</li> </ul>
<b>Tamaño</b>	Pequeño: 10 empleados	Pequeño: 10 empleados	Mediano: 50 empleados
<b>Alcance</b>	Local	Cobertura Fondos Local. Clientes locales e internacionales	Local.
<b>Precios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>InvePRO: 89.000/mes</li> </ul>	Ofrecen paquetes – “Series” que incluye	La aplicación no cobra por el servicio prestado. Los

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas: 49.900/consulta</li> <li>• Servicios Legal: desde 22.000/mes a 2.380.00/mes</li> <li>• Valoración: 6.000.000</li> <li>• Existencia: 22.900/estudio</li> </ul>	diferentes herramientas y reportes. Los precios se negocian dependiendo el volumen de información.	usuarios deben asumir los costos bancarios de movimientos de dinero.
<b>Tipología Clientes</b>	Personas naturales que deseen invertir en diferentes proyectos y/o empresas que estén buscando financiamiento.	Administradores de Fondos de Inversión o Portfolio Managers.	Personas naturales, residentes en Colombia, titulares de una cuenta bancaria

Si bien se observa que estas empresas se centran hacia el ahorro e inversión, creemos que la TIENDA DE INVERSIONES, tiene la posibilidad de ofrecer a los usuarios todo en un mismo lugar, de manera rápida, clara y sencilla, centrándonos en la experiencia de usuario y la tranquilidad de nuestros clientes.

## Estructura Organizacional

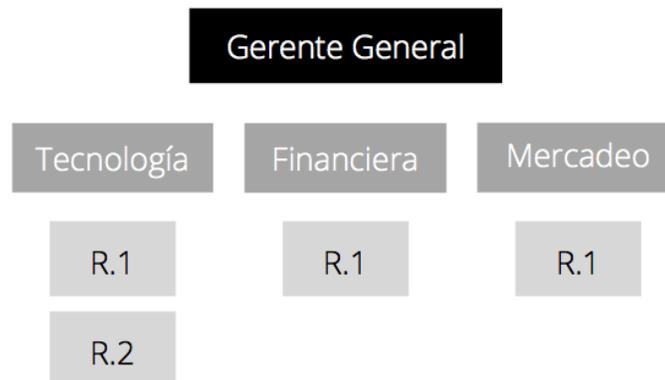
Las estructuras organizacionales de las entidades financieras están construidas bajo el esquema tradicional, también conocido como un esquema organizacional funcional. Esto supone, como lo plantea Jorge Saiz (2019) unas estructuras rígidas y burocráticas, generalmente concebidas de forma piramidal. Si bien estas organizaciones tienen como ventaja la especialización de los recursos, uno de los mayores problemas en estas organizaciones es la dificultad para una comunicación interdepartamental efectiva; así como la implementación de proyectos transversales y por tanto la innovación, ya que la organización en sí misma no comparte una visión global de los objetivos a alcanzar (Saiz, 2019).

Una de las prioridades de TIENDA DE INVERSIONES es contar con un ambiente organizacional donde la comunicación y la innovación sean los pilares fundamentales. Lo anterior, sumado al hecho de que es una idea en gestación donde los empleados son pocos, lo mejor en términos de estructura, es una estructura organizacional plana y horizontal, de pocos empleados, que permita mayor flexibilidad y autonomía.

En etapas tempranas de la empresa, esperamos contar con al menos tres (3) áreas funcionales, pensadas especialmente para apoyar la consecución de nuestra estrategia y garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Inicialmente, estas áreas funcionales están pensadas para sostener las etapas iniciales de la compañía:

1. **Tecnología:** el área de tecnología será aquella encargada de dar a TIENDA DE INVERSIONES, su puesta en operación, medición de efectividad funcional y soporte. Como es natural en una *fintech*, una gran parte del presupuesto y de los recursos humanos, estarán alocados en esta área. En principio esperamos contar con un líder y un desarrollador que nos ayude a llevar a cabo nuestra visión, ya que la mayor parte del modelo de negocio se soporta sobre este pilar.
2. **Financiera:** para dar vida a TIENDA DE INVERSIONES y garantizar la sostenibilidad de esta, necesitamos contar con un equipo financiero experto que se encargue de la administración financiera, pagos de nómina, construcción y evaluación Estados Financieros, planeación financiera, manejo de presupuestos y costos. Dentro del área financiera deberá existir una persona, en principio, quien ayudará con la generación de las capsulas educativas, talleres y demás contenido educativo. Adicionalmente, esta persona estará encargada de la definición de los parámetros necesarios para el seguimiento del portafolio de inversión. Una vez identificados los parámetros, se procederá a automatizar el seguimiento de los clientes.
3. **Mercadeo:** para llevar a cabo nuestra visión, no sólo debemos acercarnos a los Administradores de Inversiones, sino también a las personas que desean a través del ahorro e inversión, mejorar su salud financiera. Por esto, necesitamos un equipo experto que nos ayude a diseñar los mejores canales de comunicación para llegar al corazón de quienes más nos necesitan y en equipo comercial especializado en ventas, que nos ayuden a llegar a más personas. Esperamos contar con al menos una persona en el área comercial, que nos apoye con las ventas a los administradores de inversiones.

**Grafica 11: Estructura Organizacional Tienda de Inversiones**



FUENTE: CONSTRUCCIÓN PROPIA.

En las etapas tempranas de desarrollo de la compañía se contará con al menos 4 personas incluyendo el Gerente General y los líderes de cada uno de los departamentos. La prioridad inicial es conseguir dos recursos humanos para el área de tecnología que logre plasmar la visión en una aplicación sencilla, fácil de entender y amigable con el usuario. Así mismo, será necesario un recurso humano para el área de mercadeo, quien apoyará en toda la promoción y venta del servicio. Inicialmente, estaríamos hablando de 4/5 personas, en la medida en que la base de clientes se consolide y crezca, se deberá atraer un mayor número

de recursos para el área tecnológica, con el fin de incorporar nuevas herramientas en la aplicación y hacer minería de datos y análisis de los mismos para el segmento B2B. De manera similar el área de mercadeo deberá crecer para abarcar y fidelizar la base de clientes.

Esta forma de trabajar nos va a permitir hacer un uso eficiente de los recursos con los que contamos, tanto humanos, como tecnológicos y operativos pueden “compartirse” a lo largo de la organización, lo que permitirá que la empresa sea más costo-eficiente. De manera similar, bajo este modelo, crearemos flujos más eficientes de información y de comunicación entre áreas, vamos a tener la capacidad de retener y motivar talentos de alto desempeño, creando cada vez mayores sinergias entre todas las áreas de la compañía. Nuestra estructura organizacional, sin muchos niveles jerárquicos, nos permite una toma de decisiones rápida y flexibles.

Finalmente, para nosotros, lo más importante son las personas. Queremos constituir un equipo de gente innovadora, que comparta nuestra visión, que tenga la capacidad de “ponerse la camiseta” y trabajar en conjunto para lograr los objetivos propuestos. Nuestro sistema fortalece la confianza y el trabajo en equipo y buscamos proveer un ambiente humano donde las personas se sientan escuchadas, valoradas y donde demos tracción a las nuevas ideas. El respeto por las ideas y la integridad del otro están al centro de nuestra visión.

## **Análisis Financiero**

A continuación, se presentan los resultados financieros proyectados de la compañía hasta el año 2025. Los Estados Financieros se construyen a partir de unas estimaciones iniciales de venta y con base en las proyecciones económicas de los economistas del Grupo Bancolombia. A partir de esta información se resume la situación de la empresa.

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento PIB	10,00%	3,6%	2,4%	2,9%	2,8%
Inflación al consumidor	4,80%	3,70%	3,40%	3,30%	3,60%

*Fuente: Grupo Bancolombia, noviembre, 2021*

## **Estado de Resultados**

Del Estado de Resultados se observa que, durante el proceso de la consolidación, los tres primeros años, van a ser intensivos en capital para los socios, mientras que, a partir del año 4, se espera comenzar a ver resultados positivos en Utilidad Neta. En cuanto a las ventas, tanto del segmento B2B, como B2C, esperamos un crecimiento exponencial, alcanzando 100,00 usuarios para el año 5 de operación. Por su parte los costos de operación y gastos administrativos crecerán de acuerdo con la inflación proyectada para cada uno de los años evaluados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas B2C	\$ 77.170.000	\$ 115.755.000	\$ 173.632.500	\$ 260.448.750	\$ 390.673.125
Ventas B2B	\$ 38.560.000	\$ 57.840.000	\$ 86.760.000	\$ 130.140.000	\$ 195.210.000
Costo de Operación	\$ 106.321.504	\$ 110.009.560	\$ 113.242.730	\$ 116.429.152	\$ 119.947.962
Utilidad Bruta	\$ 9.408.496	\$ 63.585.440	\$ 147.149.770	\$ 274.159.598	\$ 465.935.163
Gastos Administrativos	\$ 159.482.256	\$ 165.014.339	\$ 169.864.095	\$ 174.643.728	\$ 179.921.943
Utilidad Operacional (UAll)	\$ (150.073.760)	\$ (101.428.899)	\$ (22.714.326)	\$ 99.515.869	\$ 286.013.221
Gtos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ (150.073.760)	\$ (101.428.899)	\$ (22.714.326)	\$ 99.515.869	\$ 286.013.221
Impuestos		\$ -		\$ 34.830.554	\$ 100.104.627
Utilidad Neta	\$ (150.073.760)	\$ (101.428.899)	\$ (22.714.326)	\$ 64.685.315	\$ 185.908.593

## Proyección Ventas

En cuanto a la proyección de ventas, esperamos que un 30% de los inversionistas captados, decidan utilizar una cuenta “Amateur”, mientras que un 5%, una cuenta “Profesional”, el resto de los usuarios optará por una cuenta básica, sin costo. Para el Segmento B2B se cobrará por cliente captado, de manera que el crecimiento para el segmento en ventas será exponencial.

El crecimiento exponencial de usuarios y por lo tanto de ingresos esta explicado por el “boom” de las Fintech en los últimos años, lo que es particularmente cierto en América Latina y Colombia, donde el acceso al sistema bancario y al mercado de capitales es aún bajo comparado con otras economías (Boom, 2021).

### Crecimiento en Usuarios

Mes a Mes – Año 1

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Usuarios	5	15	30	60	120	150	300	600	1.200	2.400	4.800	9.600
"Amateur"	2	5	9	18	36	45	90	180	360	720	1440	2880
"Profesional"	1	1	2	3	6	8	15	30	60	120	240	480

Anual

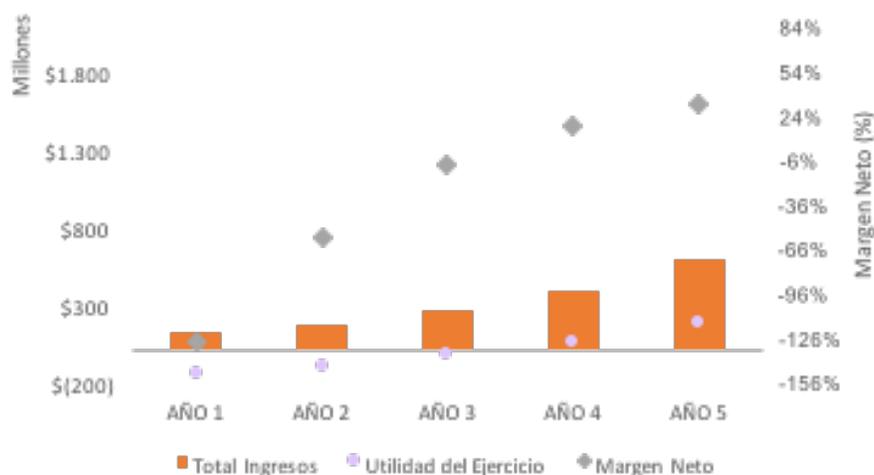
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	19.280	28.920	43.380	65.070	97.605
"Amateur"	5.785	8.678	13.016	19.524	29.287
"Profesional"	966	1.449	2.174	3.260	4.890

### Crecimiento en Ventas por Segmento de Clientes (cifras en miles de pesos)

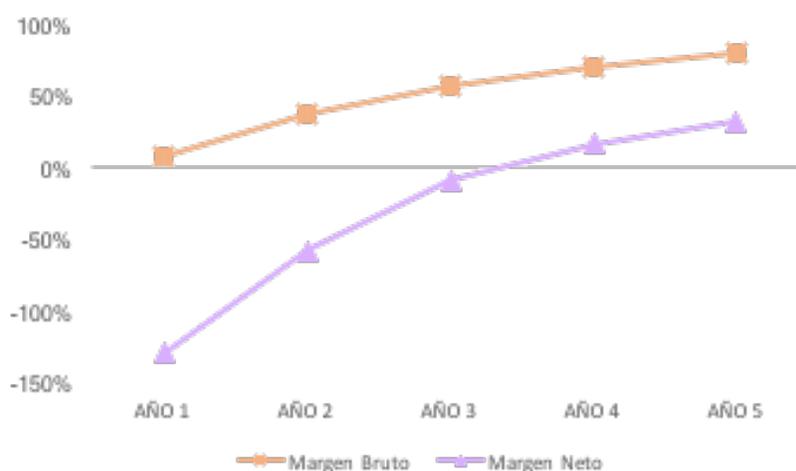
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
"Amateur"	57.850	86.775	130.163	195.244	292.866
"Profesional"	19.320	28.980	43.470	65.205	97.808
B2B	38.560	57.840	86.760	130.140	195.210
<b>Total</b>	<b>\$ 115.730</b>	<b>\$ 173.595</b>	<b>\$ 260.393</b>	<b>\$ 390.589</b>	<b>\$ 585.883</b>

## Indicadores Financieros

**Grafica 12: Evolución Indicadores Clave**



**Grafica 13: Evolución Margen Neto y Margen Bruto**



Los ingresos de la compañía están ligados al empleo, el crecimiento de la economía y evidentemente al desarrollo de la adopción digital para procesos bancarios, por lo anterior esperamos que estos crezcan de manera exponencial los primeros 5 años, posteriormente, esperamos que el crecimiento se modere alrededor del 10% a/a.

Se observa que desde los primeros años de operación se consigue un margen bruto positivo, suficientemente atractivo para atraer atención de diferentes grupos inversionistas. Sin embargo, los altos costos administrativos necesarios para el desarrollo y puesta en línea de la operación afectan en los primeros años el margen neto. A partir del año 4, cuando se logran equilibrar los costos y gastos administrativos, observamos una tendencia positiva de crecimiento en el margen neto, alcanzando un nivel cercano al 30% en el quinto año de operación. Cabe destacar, que esperamos que los costos y gastos administrativos se mantengan a lo largo del tiempo, por lo que esperamos que el valor terminal o sostenible de margen neto se encuentre alrededor de este nivel.

## Flujo de Caja y Valoración.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$ 150.073.760	-\$ 101.428.899	-\$ 22.714.326	\$ 99.515.869	\$ 286.013.221
Impuestos	-	-	-	34.830.554	100.104.627
Capital de Trabajo Operativo	87.000.000	89.140.200	92.063.999	95.194.175	98.621.165
Flujo de Caja Libre Operacional	-\$ 63.073.760	-\$ 12.288.699	\$ 69.349.673	\$ 229.540.598	\$ 484.739.013

Tienda de Inversiones se centra en ser una compañía sostenible en el tiempo. Es por lo anterior que nos enfocamos en la generación de caja y que esta se mantenga estable a lo largo de la operación. Una caja positiva, permite a la empresa no sólo afrontar choques externos y situaciones de crisis, sino que también permite la proyección de largo plazo. Contar con una generación de efectivo desde el tercer año, permite a la empresa tomar oportunidades de crecimiento que se presenten bien sea a través de la reinversión de utilidades, deudas financieras u otros.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vlr de Continuidad
FCL Operacional	- 63.073.760	- 12.288.699	69.349.673	229.540.598	484.739.013	1.454.217.038
Wacc	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Flujos VP	- 54.846.748	- 9.292.022	45.598.536	131.240.582	241.000.960	628.698.156
Valor de Firma	\$ 982.399.464					

Bajo un escenario de valoración moderado, con una tasa de crecimiento del 10% para el valor de continuidad, jalonado por el desarrollo y crecimiento del mercado fintech en América Latina, observamos que la compañía ofrece un valor positivo como firma, lo que da a los posibles inversionistas/accionistas una inversión atractiva y positiva a lo largo del tiempo.

## Conclusión

Tras realizar la revisión para determinar la viabilidad de la implementación de la idea de negocio TIENDA DE INVERSIONES, se concluye lo siguiente:

- La metodología de Design Thinking, con el correcto desarrollo de cada una de sus fases, permite generar y validar ideas con propuestas de valor innovadoras.
- El análisis del contexto macroeconómico bajo el cual se desarrolló la propuesta deja entrever que existe un potencial bastante amplio para la implementación de empresas orientadas al desarrollo del mercado de capitales en Colombia.
- A partir de la exploración con el cuestionario se observa que el nicho de mercado que se pretende abarcar, demanda este tipo de soluciones que hagan de su experiencia al momento de tomar decisiones de inversión y ahorro más fácil y sencilla.
- Tras realizar el estudio de mercado se observa que no existen competidores actualmente en el mercado local que ofrezcan una propuesta de valor similar a la de TIENDA DE INVERSIONES, a pesar de que ofrecen varias posibilidades para el ahorro y la inversión.
- Por último, tras la revisión financiera con base en las proyecciones realizadas y la revisión del valor presente neto, se concluye recomendar la implementación de TIENDA DE INVERSIONES.

## **Bibliografía**

- Lugo Muñoz, M., & Lucio-Villegas Ramos, E. (Enero de 2021). La metodología Desing Thinking para la innovación y centrada en la persona.
- Pelta Resano, R. (s.f.). Design thinking.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking: Innovación en los Negocios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Grupo Planeta.
- Portafolio. (2021). Una tendencia para cuidar su bolsillo y asegurar su futuro en el 2021.
- EMIS. (2021). *COLOMBIA BANKING SECTOR 2021/2022*. EMIS Insights Industry Report.
- Revista Semana. (2019). ¿Cuál es la perspectiva del ahorro en Colombia? *Revista Semana*.
- Portafolio. (2020). Colombianos invierten más en experiencias que en bienes. *Portafolio*.
- Portafolio. (2018). Falta de dinero, la excusa de los colombianos para no ahorrar. *Portafolio*.
- López Bejarano, J. M. (2017). Solo 3% de la población invierte en los fondos de inversión colectiva. *La República*.
- Moncayo, C. (2017). *Cada vez son menos los colombianos invirtiendo en la bolsa*. Recuperado el 2021, de Instituto Nacional de Contadores Públicos: <https://incp.org.co/cada-vez-son-menos-los-colombianos-invirtiendo-en-la-bolsa/>
- Venegas Loaiza, A. (2019). Personas naturales, claves en el auge de los Fondos de Inversión Colectiva. *La República*.
- Colombiano, D. (Agosto de 2020). *Dinero Colombiano*. Obtenido de <https://www.dinerocolombiano.com/a2censo-de-la-bvc/>
- Cajamarca, I. (abril de 2021). Más de 12.198 inversionistas han ingresado a la BVC a través de plataformas digitales. *La Republica*.
- Cajamarca, I. (Abril de 2021). La plataforma a2censo logró un récord tras recaudar \$1.800 millones en una semana. *La Republica*.
- Valora Analitik. (2021). *Cinco consejos de inversión para millenials*. Recuperado el Abril de 2021, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/27/cinco-consejos-de-inversion-para-millenials/>
- Valora Analitik. (2021). *Las cuatro estrategias para cumplir sus metas en el largo plazo*. Recuperado el Abril de 2021, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/04/01/las-cuatro-estrategias-para-cumplir-sus-metas-en-el-largo-plazo/>
- Valora Analitik. (2021). *¿Cómo está afectando la pandemia las finanzas de los colombianos?* . Recuperado el Abril de 2021, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/05/02/como-esta-afectando-la-pandemia-finanzas-de-los-colombianos/>
- Monterrosa, H. (2018). Decálogo para que personas naturales inviertan en la bolsa por primera vez. *La Republica*.
- CFA Institute. (2016). *CFA Program Curriculum Level I* (Vol. 4).
- Semana. (2017). *Primer censo a emprendedores: ¿Cuántos hay y cuánto empleo generan?*
- América Retail. (2021). *Estudios: Conoce las 5 tribus del consumo masivo*.

- CEPAL. (s.f.). *CEPALSTAT*. Recuperado el 07 de 2021, de Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas:  
[https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Social.html?pais=COL&idoma=spanish](https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=COL&idoma=spanish)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Informe de actualidad del sistema financiero colombiano*. Superintendencia Financiera de Colombia, Dirección de Investigación, Innovación y Desarrollo.
- Asofiduciarias. (2020). *INFORME GERENCIAL DE RESULTADOS DEL SECTOR FIDUCIARIO*.
- Trii. (s.f.). Obtenido de Trii: <https://trii.co>
- UALET. (s.f.). Obtenido de UALET: <https://www.ualet.com>
- Carteras Colectivas. (s.f.). Obtenido de Carteras Colectivas:  
<https://www.carterascolectivas.co>
- INVE.Co. (s.f.). Obtenido de INVE.Co: <https://inve.co>
- Saiz, J. (2019). *Jorge Saiz*. Obtenido de Estructura matricial. Proyectos y funciones por igual: <https://jorgesaiz.com/blog/estructura-matricial-proyectos-y-funciones-por-igual/>
- Meijomil, S. (2020). *INBOUND CYCLE*. Obtenido de Marketing funnel: ¿tu empresa dispone de uno?: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/funnel-o-embudo-de-marketing-dispones-de-uno>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking: Innovación en los Negocios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Lugo Muñoz, M., & Lucio-Villegas Ramos, E. (Enero de 2021). La metodología Design Thinking para la innovación y centrada en la persona.
- Pelta Resano, R. (s.f.). Design thinking.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Grupo Planeta.

## ANEXOS

### ANEXO I: Preguntas Cuestionario

Se construyó un cuestionario cualitativo para conocer la percepción de los usuarios potenciales sobre el ahorro y la inversión. El Cuestionario se dividió en dos secciones, la primera sección se refería a las preferencias de ahorro, mientras que la segunda tenía que ver con las preferencias de inversión. Con el fin de que los usuarios entendieran la diferenciación entre ambos conceptos, en el encabezado del cuestionario se brindaron las siguientes definiciones:

- Ahorro: guardar la plática
- Inversión: hacerla crecer.

Con el fin de obtener información relevante se incluyen las siguientes preguntas con sus respectivas opciones de respuesta:

Se construyó un cuestionario cualitativo para conocer la percepción de los usuarios potenciales sobre el ahorro y la inversión. El Cuestionario se dividió en dos secciones, la primera sección se refería a las preferencias de ahorro, mientras que la segunda tenía que ver con las preferencias de inversión. Con el fin de que los usuarios entendieran la diferenciación entre ambos conceptos, en el encabezado del cuestionario se brindaron las siguientes definiciones:

- Ahorro: guardar la platica
- Inversión: hacerla crecer.

Con el fin de obtener información relevante se incluyen las siguientes preguntas con sus respectivas opciones de respuesta:

1. ¿Eres consciente que hay que invertir y ahorrar en la vida?

- Sí
- No

2. ¿Tú ahorras o inviertes? \*

Si ahorras e inviertes, por favor selecciona aquella acción a la que habitualmente destines más recursos

- Ahorro
- Invierto

Si la respuesta es “ahorro”:

3. ¿En qué ahorras? (Puedes seleccionar varias opciones) \*
  - Efectivo
  - Cuenta de Ahorros
  - CDT
  - Billeteras Móviles (Nequi, Daviplata, otras)
4. ¿Qué canales utilizas para tus transacciones de ahorro? (Puedes seleccionar varias opciones) \*
  - Oficina física
  - Atención telefónica
  - Plataforma virtual propia entidad financiera
  - Plataforma Virtual multiproducto (apps u otras)
5. ¿Cómo el/los canales seleccionados satisfacen tus necesidades al momento de ahorrar? \*
6. ¿Cuál de los siguientes atributos consideras más importante al momento de ahorrar? (Puedes seleccionar varias opciones) \*
  - Agilidad y transparencia
  - Todo en un solo lugar
  - Asesoría e información detallada
  - Simplicidad y practicidad
  - Otro:
7. ¿Por qué no has tomado la decisión de invertir? (Puedes seleccionar varias opciones) \*
  - Desconocimiento sobre alternativas de inversión
  - Miedo a perder tu dinero
  - Dificultad para acceder a los productos y canales
  - Costos asociados elevados
8. ¿Qué te brindaría tranquilidad al momento de invertir? \*

Si la respuesta es “invierto”:

9. ¿En qué inviertes? (Puedes seleccionar varias opciones) \*
  - CDT
  - Fondos de Inversión
  - Acciones, bonos y otros instrumentos financieros.
  - Otras Alternativas Financieras (Crowdfunding, Forex, Criptomonedas, otros)
  - Propiedad Raíz
  - Otras alternativas sector real (ganado, cultivos, empresa propia, etc.)
10. ¿Cómo tomas tus decisiones de inversión? (Puedes seleccionar varias opciones) \*

Asesoría profesional  
Recomendación de amigos y/o conocidos  
Conocimientos Propios  
Búsqueda y recomendación Online  
Otro:

11. ¿Qué canales utilizas para tus transacciones de inversión? (Puedes seleccionar varias opciones) \*

Oficina física  
Atención telefónica  
Plataforma virtual propia entidad financiera  
Plataforma Virtual multiproducto (apps u otras)

12. ¿Cómo el/los canales seleccionados satisfacen tus necesidades al momento de invertir? \*

13. ¿Cuál de los siguientes atributos consideras más importante al momento de invertir? (Puedes seleccionar varias opciones) \*

Agilidad y transparencia  
Todo en un solo lugar  
Asesoría e información detallada  
Simplicidad y practicidad  
Otro:

14. ¿Qué haría que tu experiencia de inversión fuera más agradable? \*

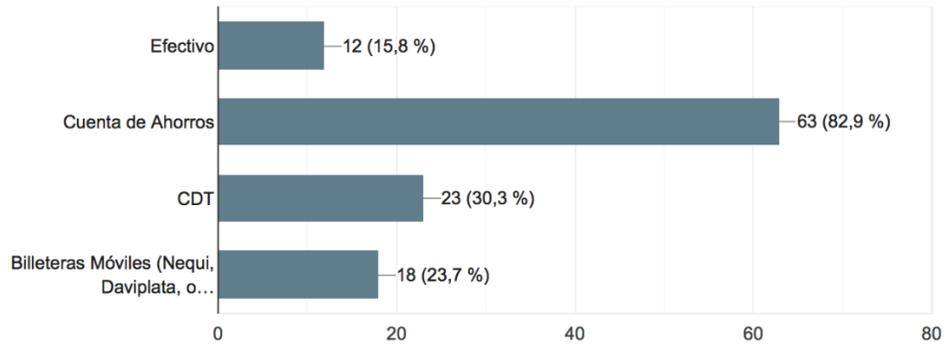
## **ANEXO II: Resultados Cuestionario**

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario realizado y los insights obtenidos a partir de las respuestas obtenidas.

### **AHORRO**

### ¿En que ahorras? (Puedes seleccionar varias opciones)

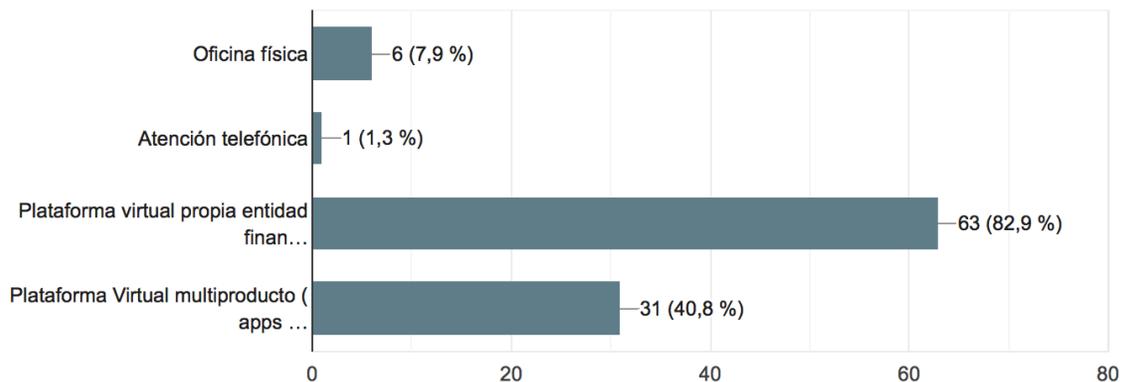
76 respuestas



- Se evidencia que la gran mayoría de personas que ahorran, lo hacen a través de las cuentas de ahorro tradicionales. A pesar de ser un medio de ahorro, en el largo plazo, la cuenta de ahorro pierde valor, dado que el rendimiento de estos instrumentos generalmente es inferior a la inflación.
- Un 30% de las personas, ahorran a través de CDT, producto tradicional de ahorro e inversión, lo que abre la puerta de movilizar estas personas hacia productos más sofisticados brindando resultados similares o superiores de acuerdo con las necesidades de cada uno.
- Se empieza a evidenciar una adopción digital por parte de los ahorradores, donde un 23,7% utilizan billeteras móviles.

### ¿Qué canales utilizas para tus transacciones de ahorro? (Puedes seleccionar varias opciones)

76 respuestas

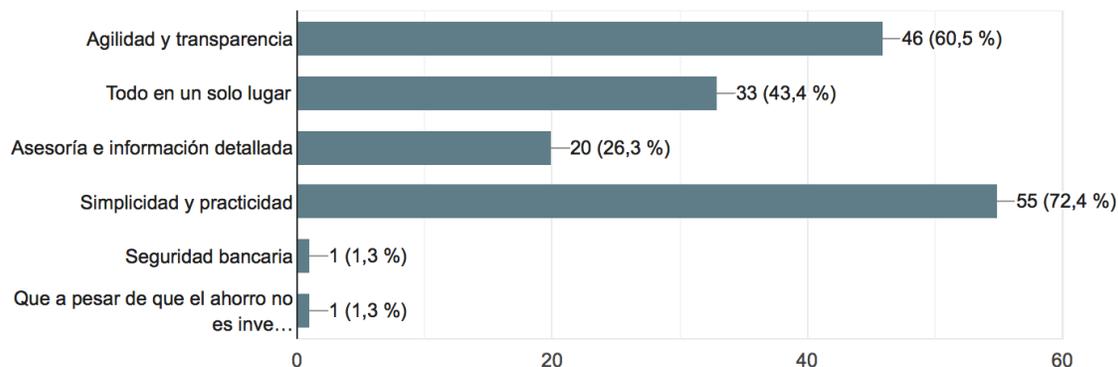


- Se confirma la preferencia de los usuarios por plataformas digitales, tanto propias de las entidades financieras, como de los nuevos modelos de negocio que brindan integralidad financiera.

- Los medios tradicionales de atención al usuario, como las oficinas físicas y la atención telefónica pierden relevancia, ya que menos del 10% de los encuestados utilizan estos canales para sus transacciones.

¿Cuál de los siguientes atributos consideras más importante al momento de ahorrar?  
(Puedes seleccionar varias opciones)

76 respuestas

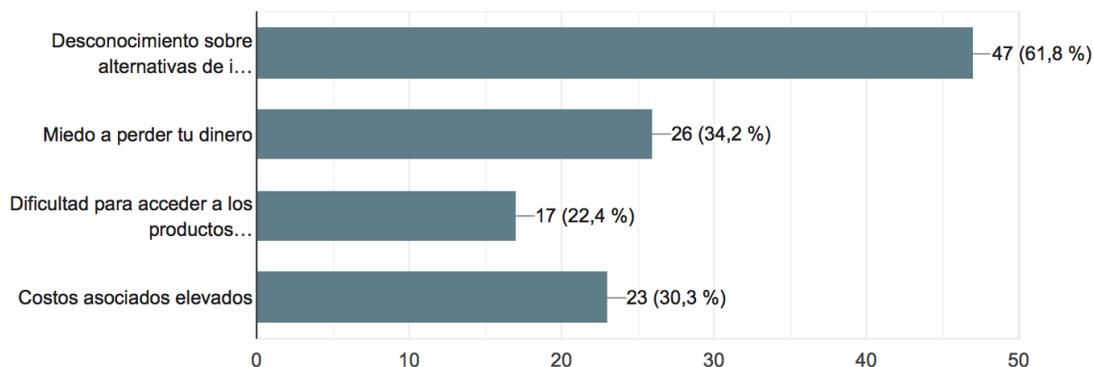


- Se observa que la preferencia de los usuarios al momento de ahorrar es encontrar soluciones prácticas y simples, donde puedan llevar a cabo sus transacciones de manera ágil y cuenten con información clara y transparente.
- La tendencia es la integralidad de los servicios, donde se pueda encontrar todo en un solo lugar (43% de los encuestados).

¿Por qué no has tomado la decisión de invertir? (Puedes seleccionar varias opciones)



76 respuestas



- El desconocimiento sobre las alternativas de inversión lidera los motivos por los cuales las personas no toman decisiones de inversión, con un 61.8% de los encuestados listando esta como su razón principal. Sin embargo, razones como el

miedo a perder el dinero (34%) y los costos asociados (30.3%) son otras de las variables que limitan las decisiones.

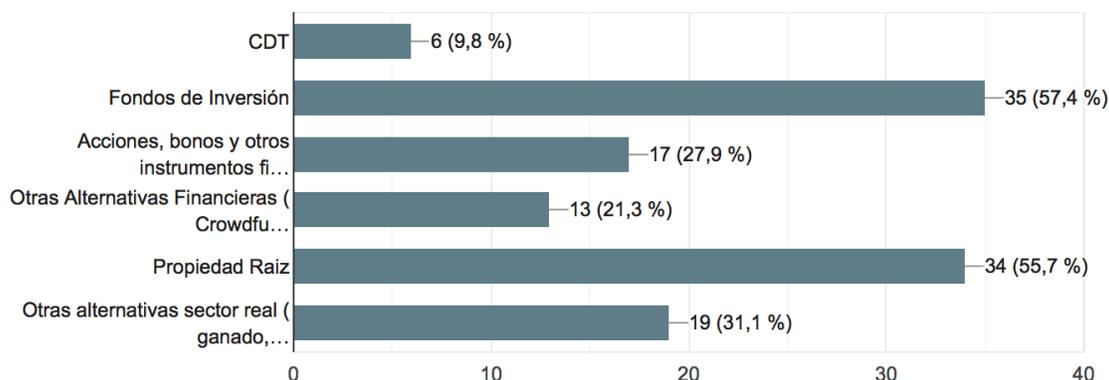
### ¿Cómo el/los canales seleccionados satisfacen tus necesidades al momento de ahorrar?

- Se encuentra que el 48.68% de los encuestados consideran que un servicio fácil, ágil y rápido satisface en gran parte sus necesidades al momento de ahorrar.
- Adicionalmente, los encuestados resaltan otros atributos importantes al momento de ahorrar como la posibilidad de administrar, ordenar y monitorear su dinero.

## INVERSIÓN

¿En qué inviertes? (Puedes seleccionar varias opciones)

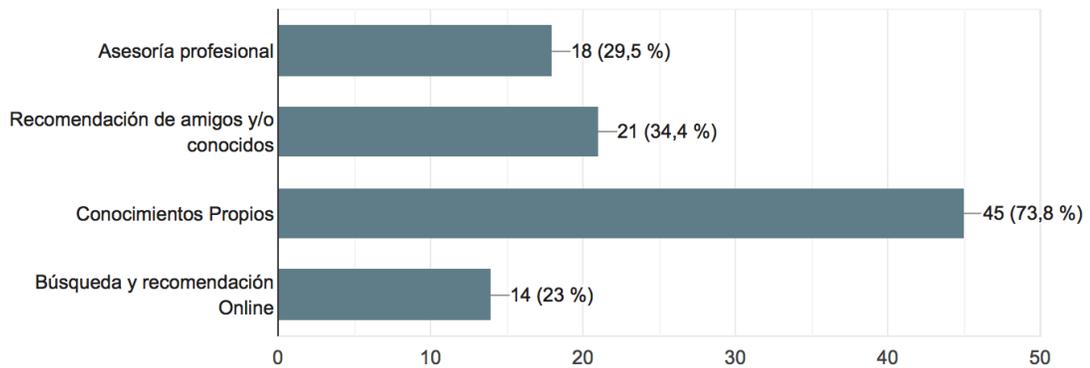
61 respuestas



- Dentro de las alternativas de inversión entre los usuarios se destaca la preferencia por activos tradicionales como la propiedad raíz y los Fondos de Inversión Colectiva (FICS).
- Los inversionistas están poco familiarizados con alternativas de inversión sofisticadas como Crowdfunding, criptomonedas, entre otros, sólo un 21% de los encuestados utilizan este tipo de alternativas.

¿Cómo tomas tus decisiones de inversión? (Puedes seleccionar varias opciones)

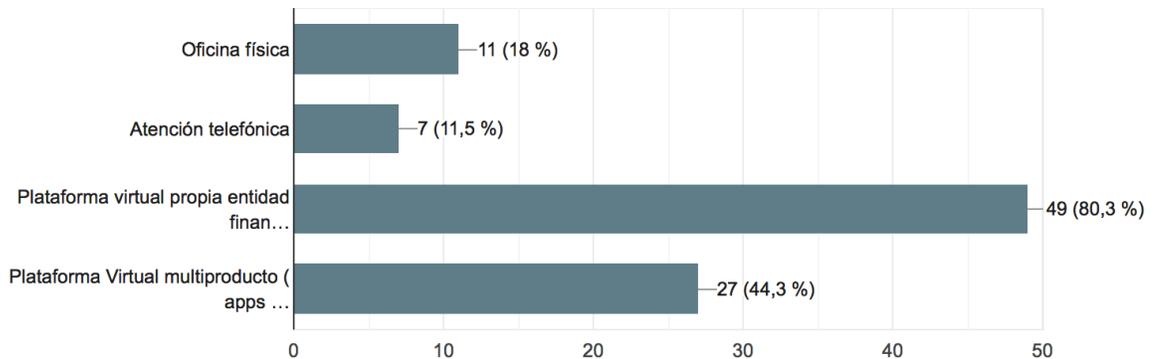
61 respuestas



- Las decisiones de inversión son basadas en los conocimientos propios de cada uno, reflejado por un 73,8% de los encuestados. Tan sólo un 30% de los encuestados dice buscar asesoría profesional.

¿Qué canales utilizas para tus transacciones de inversión? (Puedes seleccionar varias opciones)

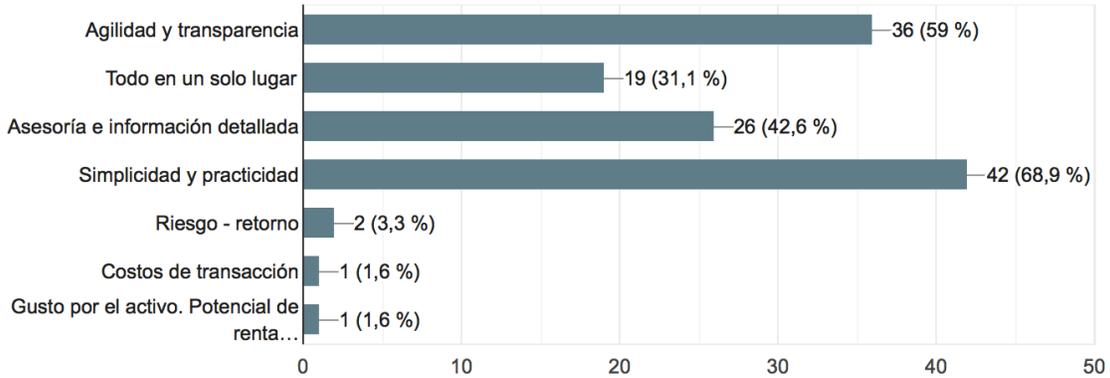
61 respuestas



- Similar a lo que sucede con los ahorradores, los inversionistas prefieren utilizar plataformas digitales, propias o multiproducto, al momento de realizar las transacciones.
- Los canales tradicionales tienden a ser los menos preferidos por los usuarios, tan sólo un 18% de los encuestados utiliza las oficinas físicas, mientras que un 11,5% prefiere la atención telefónica.

¿Cuál de los siguientes atributos consideras más importante al momento de invertir? (Puedes seleccionar varias opciones)

61 respuestas



- Los inversionistas valoran la simplicidad, practicidad, agilidad y transparencia a la hora de invertir.
- Variables como el riesgo—retorno, los costos de transacción y el tipo de activo quedan en segundo plano, ya que representan menos del 7% de los encuestados.

### **ANEXO III: Constumer Journey Map.**

Para determinar los productos y servicios que se van a entregar a los usuarios se construyó el Costumer Journey Map para caracterizar a posibles usuarios y comprender a fondo sus necesidades y su experiencia.

2

15 min

### Proto-Persona Persona 1

**Santiago Mejia**  
Gerente Comercial, 35

*"Quiero invertir pero no sé ni cómo, ni en que hacerlo"*

**DEMOGRAPHICS**

Casado, Vivienda propia, Empleado en sector I+D+i, Hombre, 35 años, Profesional del sector.

**BEHAVIORS**

Análisis, Necesita coordinar sus decisiones con alguien cercano, Aprende, busca nuevas ideas.

**ATTITUDES**

Poco conocimiento financiero, Temeroso para tomar sus decisiones financieras, Metódico y organizado.

**NEEDS/CHALLENGES**

Información clara, oportuna y de fácil acceso, Términos para mostrarlos claros, "todo en uno".

**GOALS/MOTIVATIONS**

Planes para tener familia, Seguridad Futura.

**HOW CAN WE HELP?**

Proceso simplificado, Herramientas de comparación para elegir inversiones, Necesidad de información clara y oportuna.

4

### Customer Journey Map

STAGES	Investigación	Toma de decisión	Ejecución	Seguimiento
<b>ACTIONS</b>	Recolectar información, Analizar información	Comparación de alternativas, Prospección de la inversión	Evaluación de Costes y otros requerimientos, Selección de canal transaccional	Generación de informes y métricas, Comentarios profesionales sobre el resultado
<b>THOUGHTS</b>	¿Qué fuentes de información me recomiendan?, ¿Qué tipo de información necesito?, Voy a saber más con alguien que sepa más	¿Será que esto va a ser de verdad a largo plazo?, ¿Qué otros canales me recomiendan a parte de este?, ¿El mejor camino lo he descubierto ya?	¿Es posible así? No entiendo, ¿Y cómo voy a hacer esto?, ¿Por dónde voy a hacer esto? ¿No hay otro modo de hacerlo?	¿Y entonces a que se refiere?, ¿Que significa esto?, ¿Será que hago algo mal?, No sé que sigue
<b>FEELINGS</b>	Positive, Neutral, Negative			
<b>PAIN POINTS</b>	Mucha información disponible, Falta de conocimiento sobre inversiones, Información sin fundamento	Falta de herramientas, No conocer su perfil de riesgo y objetivos, Sesgos emocionales y cognitivos	Procesos largos y complejos, Poca claridad en los costes y requerimientos	Lenguaje complicado y técnico, Información compleja, Falta de continuidad de las estrategias
<b>OPPORTUNITIES</b>	Depuración de información, Resumen factores y métricas claves, "Reviews" de otros inversionistas	Educación: Conceptos Claves, Simulador de objetivos y perfil, Herramientas de comparación para elegir inversiones	Todo a "un click", Proceso simplificado, claro y transparente para equipar transacciones	Herramientas gráficas y lenguaje simplificado, Evolución de las estrategias como un todo

3

15 min

### Proto-Persona Persona 2

**Karina Pedraza**  
Consultor Senior, 27

*"En que invierto que me dé más rendimiento que una fiduciaria, pero sin riesgo?"*

**DEMOGRAPHICS**

Mujer, Soltera, Profesional en Finanzas, Paga autónoma, Profesional con sueldo alto.

**BEHAVIORS**

Muy activa y con muchos hobbies, Muy organizada, Busca alternativas de inversión, Aprende cosas nuevas.

**ATTITUDES**

Activa, optimista, propositiva, responsable, No le da miedo tomar decisiones financieras.

**NEEDS/CHALLENGES**

Sentirse cómoda al tomar decisiones, Tener opciones que sean fáciles de operar, Necesidad para saber en que invertir.

**GOALS/MOTIVATIONS**

Estudiar para el día, Tener un buen patrimonio, Ahorrar para la vejez.

**HOW CAN WE HELP?**

Proceso simplificado, Necesidad de información clara y oportuna.

5

### Customer Journey Map

STAGES	Investigación	Toma de decisión	Ejecución	Seguimiento
<b>ACTIONS</b>	Recolectar información, Analizar información	Comparación de alternativas, Prospección de la inversión	Evaluación de Costes y otros requerimientos, Selección de canal transaccional	Generación de informes y métricas, Comentarios profesionales sobre el resultado
<b>THOUGHTS</b>	¿Será que si lo voy a invertir correctamente como sé?, ¿Que estas personas se fiaron de la gente?, ¿A que se le pregunta para ver si está de acuerdo?	Esto lo sé en la universidad, ¿Cómo era?, Más bien le pregunté a una amiga de Mercado de Capitales, ¿Y por qué? Tanto riesgo para eso? Mejor voy a ser más segura.	¿Y por qué que está el fondo está de riesgo tan alto?, ¿Y por qué que está el fondo está de riesgo tan alto?, No sé cómo se hace esto, ¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?, ¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?	¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?, ¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?, ¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?, ¿Y qué que tengo que abrir una cuenta?
<b>FEELINGS</b>	Positive, Neutral, Negative			
<b>PAIN POINTS</b>	Falta de claridad en la información, Uso de términos muy técnicos, Información poco confiable	Falta de herramientas para un análisis sencillo, Poco conocimiento sobre inversiones, Falta de información con esos detalles que me interesa	Poca claridad sobre "el paso a paso", Proceso largo y complejo	Falta de claridad en los costes y requerimientos, Falta de continuidad
<b>OPPORTUNITIES</b>	Uso de términos sencillos, Información filtrada y verificada, Datos Claves sobre las inversiones	"Reviews" / comunidad para haber inversiones, Herramientas sencillas para comparar alternativas, Educación: conceptos claves	Proceso sencillo "a un click", Claridad sobre costes / costos / Costos O	Herramientas de seguimiento, Continuidad o cambio de estrategia a "Un Click"