



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO:
Plataforma de educación financiera
“FiAdvance”

GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO
DE DESIGN THINKING

Elaborado por:

Oscar Andrés Gilces Almeida

Tutoría por: Maialen Fernández Serra

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Negocios Internacionales

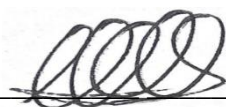
Guayaquil, Ecuador
Noviembre, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Oscar Andrés Gilces Almeida** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación "**Gerencia de Design Thinking**", el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio "**Plataforma de educación financiera - FiAdvance**".
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes **María Gabriela Giler Mera, Doménica Nicole Rodríguez Anaya, Johan David Soto Pinzón, Alejandra Paulina Suarez Fajardo, Álvaro Roberto Tamayo Benites**.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



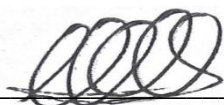
Oscar Andrés Gilces Almeida

CI: 0931409231

Declaro que,

Yo, Oscar Andrés Gilces Almeida en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio: Plataforma de educación financiera - FiAdvance: Gerencia de Design Thinking**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Oscar Andrés Gilces Almeida

CI: 0931408231

Resumen ejecutivo

El presente proyecto pretende ofrecer una solución a una problemática tangible y real de la sociedad ecuatoriana. El nivel de conocimiento en finanzas que presenta el país y la región tiene consecuencias graves en su desarrollo y bienestar, donde los individuos carecen de la información básica para poder llevar una economía personal ordenada y que, además, los aleja de oportunidades de progreso. Por otro lado, existen personas que tienen los conocimientos en el tema y de distintas maneras tratan de hacerlo llegar al público con el fin de ofrecerles soluciones a sus inquietudes. Por esta razón se realizó la planificación del proyecto “FiAdvance”, una plataforma educativa que permite conectar a expertos en finanzas con las personas que lo necesitan, a través de asesorías personalizadas y cursos en línea, donde los usuarios podrán resolver sus dudas de la mano de los que realmente saben.

Para el desarrollo del siguiente modelo de negocios se utilizó la metodología Design Thinking donde, en las etapas de empatizar y definir, con herramientas como Focus Groups, entrevistas y encuestas, además de mapas de trayectoria, entre otros, se identificó la problemática de la educación financiera y como está realmente afecta a los jóvenes guayaquileños. Mientras que en las etapas de idear, prototipar y validar se encontró como solución una plataforma de educación financiera con características de Marketplace, la cual tomó como nombre “FiAdvance”.

En la sección de Estudio de mercado se logró explorar y definir, mediante un diseño mixto de investigación, los segmentos de mercado, así como sus necesidades, comportamientos y dolores. En el estudio se pudo identificar los segmentos de mercado ideales a los cuales “FiAdvance” debe dirigirse, y fueron categorizados como generación z, late millennials y early millennials, es decir jóvenes y jóvenes adultos de entre 18 y 41 años. Dentro del estudio se validaron características de la plataforma como los cursos y las asesorías personalizadas, así como también se obtuvo información de las percepciones de los

jóvenes en torno a las finanzas como que el 73% de los encuestados dijo estar interesado en las finanzas personales, pero aun así el 75% dijo no estar satisfecho con su nivel de conocimiento en finanzas. En cuanto a la propuesta de valor, en la investigación se consiguió validar, tanto para usuarios como para asesores, la plataforma educativa y sus componentes con una aceptación del 51% en relación al mercado potencial por parte de los usuarios y con excelentes comentarios por parte de los expertos entrevistados.

En el estudio Técnico y Legal fueron detallados los componentes claves de la plataforma como sesiones one-of-one, cursos gratuitos, interacción con el experto, y sobre todo definida la propuesta de valor, así como la evaluación del costo de la implementación de los mismos. También se establecieron las aristas legales pertinentes que influyan en el desarrollo del proyecto. Dentro de este documento, en el apartado del estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial, se podrá encontrar la planificación estratégica con la que se espera dirigir este proyecto, la cual va a estar enfocada en garantizar soluciones financieras al usuario y se lo logrará a través de una organización eficiente, que gestione de manera correcta las metas de las distintas áreas y priorice el talento del equipo de “FiAdvance”.

Parte esencial de la viabilidad del proyecto está ligada al rendimiento que se espera de las estrategias de marketing. Dichas estrategias son explicadas y diseñadas en el estudio de Plan de Marketing y tienen como objetivo aprovechar las ventajas competitivas de FiAdvance, utilizando campañas de Inbound Marketing que dan a conocer de forma sistemática los servicios ofrecidos y al mismo tiempo optimiza los recursos invertidos.

Por último, en cuanto a los recursos financieros que permitirán el desarrollo del presente modelo de negocios, en la sección de estudio Financiero, se podrá encontrar el análisis de la viabilidad del proyecto, donde se alcanzó a generar una Tasa Interna de Retorno del 22%, con una inversión inicial de \$366.708 de los cuales los socios aportarán con

\$326.708 y los otros \$40.000 se los obtendrá por medio de un préstamo bancario. Con estos datos se presenta a “FiAdvance” como una plataforma atractiva y rentable en el largo plazo.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Álvaro Roberto Tamayo Benites, María Gabriela Giler Mera, Johan David Soto Pinzón, Oscar Andrés Gilces Almeida, Alejandra Paulina Suarez Fajardo y Doménica Nicole Rodríguez Anaya y explica el plan de negocios del proyecto denominado “FiAdvance”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

Palabras clave

Plataforma, educación, asesoría, finanzas, Marketplace.

Consideraciones éticas

Este documento plantea un modelo de negocio para la integración y desarrollo de FiAdvance entre jóvenes y jóvenes adultos, estudiantes y/o trabajadores que busquen aprender a administrar sus finanzas personales. La propuesta de investigación contempla consideraciones éticas, que abarca el respaldo de la propiedad intelectual del proyecto e incluye material referencial debidamente citado, con el fin de reforzar con fundamentos académicos los distintos apartados a lo largo del documento.

Para obtener información que permita conocer las preferencias del usuario, se realizaron entrevistas, grupos focales y encuestas, en las distintas etapas que atravesó el proyecto. Esto con el fin de respaldar los cambios del mismo con el respaldo y acompañamiento de las impresiones del prospecto final. Los métodos de abordaje mencionados se realizaron informando la confidencialidad y el cuidado del uso y exposición de información recaudada para fines académicos del proyecto de titulación FiAdvance.

Índice de Contenido

1.	Antecedentes y Justificación	9
2.	Objetivos del Proyecto.....	11
2.1.	Objetivo General	11
2.2.	Objetivos Específicos.....	11
3.	Descripción del Modelo de Negocio	12
4.	Gerencia Design Thinking.....	15
4.1.	Empatizar	15
4.1.1.	Mapa ¿Qué Problema? ¿Cómo Afecta? ¿Por Qué Ocurre?.....	17
4.1.2.	Mapa de Empatía	19
4.1.3.	Mapa de trayectoria.....	20
4.2.	Definir	21
4.2.1.	Mapa Usuario + Necesidad + Insight	21
4.3.	Idear.....	24
4.3.1.	Brainstorming	24
4.3.2.	Mapa de costo / relevancia.....	25
4.3.3.	Poster de Concepto	26
4.4.	Prototipar.....	27
4.4.1.	Proceso de prototipado.....	27
4.4.2.	Diseño del prototipo.....	28
4.4.3.	Validar.....	29
4.4.4.	Testeo del prototipo	30
4.4.5.	Hallazgos	32
4.4.6.	Oportunidades de Mejora identificadas	33
4.4.7.	Adaptación del prototipo.....	34
4.5.	Conclusiones y Recomendaciones	34
4.6.	Recomendaciones.....	37
4.7.	Reflexiones.....	37
5.	Referencias Bibliográficas.....	39
6.	Anexos	41

Índice de Tablas

Tabla 1. ¿Que, ¿Cómo?, ¿Por qué?.....	17
Tabla 2. Mapa Usuario + Necesidad + Insights.....	22

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de la Empatía	19
Ilustración 2. Mapa de Trayectoria	21
Ilustración 3. Mapa Costo/Relevancia	25
Ilustración 4. Poster de Concepto	26
Ilustración 5. Diseño del Prototipo	29
Ilustración 6. Validación del Webinar	31

1. Antecedentes y Justificación

El problema de la falta de educación financiera afecta tanto a jóvenes como adultos. Hoy en día existe mucha incertidumbre respecto al tema y el analfabetismo financiero muy vigente principalmente en países de América Latina. Un estudio hecho por el BBVA en 2019, midió que el grado de vulnerabilidad financiera (capacidad que tiene una persona frente a una situación financiera) en América Latina es muy notable y preocupante. Ecuador es el país con mayor vulnerabilidad financiera en la región: el porcentaje de la población que se encuentra a salvo es del 13,81% y, por otro lado, el 24,30% de personas cuentan con mayor vulnerabilidad financiera (Salazar, 2021). Este desconocimiento financiero es perjudicial para aquellas personas que buscan estabilidad económica y no están familiarizadas con estrategias financieras básicas para preservar su capital.

Por otra parte esta falta de educación financiera también afecta a los planes de jubilación, el 23% de la población no posee planes de jubilación y sólo el 31% posee planes para ello, por otra parte, el 35% de los encuestados en Ecuador expresaron que dependerán de su cónyuge para su jubilación; el 57% de la población no es capaz de cubrir un gasto imprevisto equivalente a su ingreso mensual personal y tres de cada cinco personas, en promedio en los cuatro países, no tienen una meta financiera (Banco de Desarrollo de América Latina, 2021).

Otra evidencia que sustenta este problema, es la siguiente estadística: El INEC informa que el 50% de la población depende del crédito para pagar sus cuentas y deudas (INEC, 2021). El manejo de crédito o deuda es una herramienta para aquellos que saben cómo administrarlo; no obstante, para todos aquellos que no manejan una planificación financiera sólida, esto representará una pérdida prácticamente segura.

La educación financiera es una herramienta eficaz e importante en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. Un buen ejemplo de esto son que los países con mejor cultura financiera tienen más oportunidades de afrontar y salir ante una crisis económica según estudios y datos analíticos de Eurostat (Gaspar & Mesa, 2020). El entender la problemática de la educación financiera y cómo los individuos pueden tomar sus decisiones con un escaso conocimiento ha sido un motivo de inquietud por parte del gobierno y asesores financieros.

Estos estudios demuestran la urgencia de promover la inclusión financiera, ya que los jóvenes no están conscientes de todos sus gastos y, cuando se dan cuenta, no están ahorrando para su futuro. Es así que, entre algunas investigaciones, se llegó a la conclusión que en la actualidad los jóvenes y jóvenes adultos no tienen una cultura financiera por la falta de educación de la misma. Pero, ¿por qué los jóvenes no aprenden finanzas? En base a los resultados que se recolectaron mediante: encuestas, Focus Group y un webinar, estos jóvenes señalaban que las finanzas no eran una materia sencilla de comprender, además les causaba estrés y algunos la señalan como algo muy aburrido, pero que entendían su importancia y el peso que conlleva saber gestionarlas para su vida personal y profesional.

El proyecto se enfoca en atender las necesidades de los jóvenes sobre la correcta administración de sus finanzas personales y jóvenes adultos en impulsar más sus conocimientos financieros, con la facilidad de encontrar expertos en el tema y recibir asesoramiento personalizado. Los jóvenes adultos poseen ingresos significativos sin orientación financiera. Este plan prioriza la adaptabilidad a los distintos productos financieros en el mercado y cómo sacarle provecho a favor de la estabilidad financiera adaptables a su planificación de vida.

Por estos motivos, el presente modelo de negocio es una plataforma educativa cuyo nombre es FiAdvance, que tiene como objetivo dar cursos y asesoría personalizadas de una

manera creativa donde los usuarios y participantes puedan obtener información de una manera eficaz y sencilla. La idea se diseñó alrededor de las características y emociones más importantes que se recolectaron a través de las encuestas, entrevistas y focus groups, durante la investigación.

2. Objetivos del Proyecto

2.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios innovador y sostenible en torno a la problemática de la falta de educación financiera en Ecuador.

2.2. Objetivos Específicos

- Implementar la metodología de Design Thinking para definir la problemática y el producto o servicio que podría ayudar a solucionarla.
- Realizar una investigación de mercado de gran alcance que permita conocer mejor al segmento escogido y diseñar estrategias en base a lo encontrado.
- Crear un plan de marketing eficiente que contemple el valor del producto o servicio propuesto y logré tener el alcance esperado.
- Elaborar un estudio técnico de los componentes del producto o servicio, detallando sus características, propuesta de valor y costos de implementación.
- Elaborar un estudio administrativo donde se organice al talento humano detrás del producto o servicio y que detalle la planificación estratégica con la que se desarrollará el proyecto
- Definir los componentes legales pertinentes para la implementación del proyecto.
- Realizar un análisis financiero que determine la viabilidad del proyecto en un periodo de tiempo.

3. Descripción del Modelo de Negocio

El modelo de negocio ofrece una plataforma digital donde los usuarios podrán encontrar respuestas a sus inquietudes financieras e intereses de la mano de las habilidades y conocimientos de una variedad de expertos / coaches financieros. El contenido es impartido por expertos en diversos cursos, que los usuarios tendrán la posibilidad de acceder gratuitamente, con la opción de pagar por otros beneficios como asesorías, chat con expertos y certificados. La interfaz integra también un mecanismo de calificación transparente y las opciones para consultar, agendar, pagar y tener una sesión one-of-one, dentro de la misma plataforma.

El presente modelo adoptó la metodología Design Thinking, donde se pudo tener un apartado de primera instancia del que nacen las primeras ideas del modelo de negocio utilizando herramientas como el Brainstorming y el mapa de costo/relevancia, las cuales estaban adaptadas a la previa investigación que se realizó mediante encuestas y focus groups, para saber la percepción, el nivel de conocimientos y la necesidad de aprender finanzas, que demostraron la incertidumbre sobre el tema que tienen los jóvenes guayaquileños. Por lo tanto, en base a la información recolectada y habiendo hecho un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, junto al mapa de la empatía y la validación con expertos, se llegó a la conclusión de realizar una plataforma para asesorías financieras cuya representación tendría el nombre de FiAdvance.

FiAdvance se muestra como una solución ante la problemática encontrada, y nace de la idea de conectar a los jóvenes con los expertos que ellos necesitan para poder resolver sus problemas financieros. Pero FiAdvance no solo es eso, FiAdvance es un espacio que permite a un selecto grupo de profesionales independientes hacer dinero mediante sus conocimientos y experiencias, a su tiempo y donde lo deseen, ofreciéndoles un marketplace en el que pueden desarrollar cursos y asesorías personalizadas

completamente enfocadas en sus servicios. Llegar a definir esta idea tomó una larga fase de investigación de mercado previa, la cual se implementó de manera metódica y constante a lo largo del desarrollo del proyecto.

El estudio del mercado tenía como meta explorar un tema poco abordado, y la mejor manera de poder lograrlo era teniendo contacto con las personas que son directamente afectadas por la carencia de educación financiera, llegar a conocerlos lo mejor posible y recopilar la información para poder utilizarla dentro de la propuesta. Para el estudio de mercado se realizaron focus groups a distintos grupos de jóvenes de varios rangos de edad, además de entrevistas a profundidad con expertos en finanzas, especialistas en educación, ejecutivos bancarios y asesores en inversiones. Con este tipo de contacto directo, y mediante una recopilación de información sistemática diseñada en torno a las características y necesidades que se querían validar, se realizó una encuesta de factibilidad del proyecto a una muestra de 385 personas de la ciudad de Guayaquil con la que se pudo constatar, con estadísticas y datos numéricos, la profundidad de la problemática y las oportunidades de proponer valor para la plataforma.

En la investigación de mercado se obtuvieron datos relevantes del comportamiento de los jóvenes alrededor de las finanzas, así como también se pudo definir el mercado potencial y objetivo al cual se dirigirá la plataforma. Este mercado fue seleccionado de acuerdo al nivel de conocimiento y la importancia que los jóvenes y jóvenes adultos le dan a la guía de un experto. Por ende, se eligieron a los jóvenes de las generaciones Z, late millennials y early millennials que no consideran que su nivel de conocimiento en finanzas es suficiente para lograr sus metas y que valoran la guía y la experticia de un profesional en finanzas, como el nicho de mercado al cual se dirigirán los esfuerzos del modelo.

Debido al amplio mercado al que la plataforma espera llegar, se utilizaron estrategias de promoción adecuadas que lograran tener el alcance necesario, sin la necesidad de desperdiciar recursos. Por ello el plan de marketing se desarrolló de acuerdo a estrategias de Inbound Marketing, metodología ideal para la propuesta del modelo de negocios, debido a que integra la creación de contenido relevante para los usuarios y el uso de medios digitales para tener un alcance propicio a las metas de la compañía. Utilizando y optimizando la promoción en redes sociales, correos electrónicos, motores de búsqueda y publicidad en línea se dará a conocer de manera eficiente los servicios de la plataforma, tanto para usuarios como para asesores.

Parte esencial para la gestión del modelo, es la implementación de estrategias de gestión de Talento Humano como pilar clave en las funciones de la organización, desarrollando una planificación estratégica basada en la misión, visión y valores de la compañía. A su vez desarrolla procesos respecto a contratación, retención, desarrollo humano y relaciones laborales volviendo el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización una experiencia de constante aprendizaje. Trabaja de la mano con todas las gerencias, sobre todo la Financiera validando los ingresos proyectados para velar y precautelar compensaciones, beneficios sociales otorgados por la ley y los propios de la empresa.

La viabilidad del proyecto está respaldada por los objetivos determinados y la planificación realizada. Dentro del análisis financiero se pudo demostrar la factibilidad y rentabilidad del proyecto, donde una Tasa Interna de Retorno del 22% en relación a una inversión de \$366.708, comprobar lo atractivo del proyecto en cuanto a inversión se refiere, esto tomando en cuenta que se eligió una cuota de mercado bastante conservadora y un crecimiento relativamente pequeño en el periodo estudiado.

4. Gerencia Design Thinking

El Design Thinking es un proceso de desarrollo de trabajo donde las personas integrantes de un futuro proyecto se unen para brindar ideas innovadoras y desarrollarlas para darle forma al modelo de negocios. También tiene como propósito captar los problemas y tendencias de un mercado objetivo para aplicar estrategias que den paso a soluciones adaptadas a las exigencias del mercado (Irigaray, 2022).

Por esta razón, se recopiló información mediante herramientas de investigación como focus group, entrevistas y encuestas para saber y analizar las necesidades del posible consumidor final. Teniendo en cuenta esta información, se podrá identificar los insights para la lluvia de ideas que dará paso al futuro modelo de negocios enfocado al problema del segmento de mercado identificado con anterioridad, que son personas con falta de educación financiera con necesidad de aprender o mejorar sus conocimientos en la materia.

4.1. Empatizar

Como parte del Design Thinking, el primer paso para comprender al tipo de usuario que se va a dirigir el proyecto es empatizar con este para entender su situación y el rol que ocupa en el modelo de negocios. Esto servirá para definir la idea de negocios basado en las necesidades y situación que presenta el consumidor.

Para poder empatizar con los posibles consumidores finales, fue necesario implementar herramientas de investigación tales como entrevistas, encuestas y grupos focales. Como primer hallazgo para la idea del modelo de negocios, se realizó una reunión con los integrantes de la tesis para debatir e identificar una posible problemática que se presenta hoy en día, con el fin de hallar una solución y adaptarla al proyecto de negocios. El problema se identificó cuando uno de los integrantes del grupo se sentía estresado porque en su estado de cuenta bancaria reflejaba demasiada información de sus ingresos y gastos de una

manera no organizada y mezclada, además de sentirse que no estaba administrando bien sus finanzas personales. Con los demás integrantes del grupo también se llegó a la conclusión de que no se estaba administrando bien los ingresos y gastos y se señaló que el problema que se presenta es la falta de educación financiera. Sin embargo, se reconoce que dicha educación se empezó a tener en la etapa universitaria, pero que hubiese sido más relevante aprenderla mucho antes, por lo que se expresó que hablar sobre temas financieros causaba cierta incomodidad.

Por esta razón, se decidió enfocar en la problemática la falta de educación financiera y la necesidad de mejorar este conocimiento para aplicarlo mejor en sus vidas. Por lo tanto, se optó por comprobar esta problemática mediante encuestas a jóvenes y jóvenes adultos entre 16 a 30 años de edad haciendo preguntas referentes a sus faltas de conocimiento de finanzas, las causas y de qué forma las perciben. Se realizaron encuestas preguntando sobre la percepción de las finanzas en sus vidas, las cuales señalaron en los puntos más relevantes para la validación de la problemática del modelo de negocio que las finanzas les generaba confusión, estrés y preocupación. Sin embargo, a pesar de que las finanzas les generan estas sensaciones negativas sobre la materia, cabe mencionar que la gran mayoría de los encuestados afirmaron que no están satisfechos con el nivel de conocimiento sobre finanzas que tienen actualmente y que les causaba interés en aprender y mejorar su conocimiento sobre el tema.

Cabe mencionar que, debido a las últimas tendencias de digitalización, el modelo de negocio debe estar adaptado a las necesidades y exigencias del mercado actual, por lo tanto, en las encuestas realizadas también se hicieron preguntas respecto a aprender finanzas con herramientas digitales tales como aplicaciones móviles, redes sociales, clases online,

asesorías por WhatsApp, etc.... La mayoría de los encuestados afirmaron que si les interesase aprender finanzas con herramientas digitales.

Finalmente, se analizaron los resultados de la encuesta realizada y recopilando la información, se concluye que el segmento del mercado sería jóvenes y jóvenes adultos de 21 a 30 años con falta de conocimiento financiero cursando y o terminando su etapa universitaria.

4.1.1. Mapa ¿Qué Problema? ¿Cómo Afecta? ¿Por Qué Ocurre?

Esta herramienta se la utiliza para categorizar la información recogida y poder comprender mejor el problema que enfrenta el mercado investigado:

Tabla 1. ¿Que, ¿Cómo?, ¿Por qué?

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?
<ul style="list-style-type: none"> ● Mala administración de finanzas personales. ● Desorganización de registros de ingresos y gastos. ● Falta de educación financiera. ● Estrés, preocupación y confusión sobre temas financieros. ● No se sienten atraídos por la idea de aprender sobre el tema. ● No tienen tiempo para aprender finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No tienen seguridad financiera. ● A largo plazo no podrán lograr sus metas. ● Sienten incertidumbre y esto les causa estrés cuando piensan en finanzas. ● Ansiedad por la sensación de que no alcanza el dinero. ● Vacíos de conocimientos respecto al tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Porque no sabe organizarse con los números. ● Porque no hay conciencia sobre la importancia de registrar los ingresos y gastos. ● Porque se utilizan terminologías financieras difíciles de entender. ● Porque las finanzas son vistas como algo difícil de comprender. ● Porque llevan vidas ocupadas como estudios o trabajo y no disponen del

		tiempo deseado para aprender finanzas.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el mapa del “¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?” muestra cada una de las diferentes inquietudes que presenta nuestro segmento de mercado en el presente. Estas inquietudes están clasificados y ligados a los problemas respecto a las finanzas, Las causas y efectos siendo el “Qué” que representan los problemas, el “Cómo” en los efectos de estos problemas y el “Por Qué” en las causas o el significado de los efectos negativos que se describen en el mapa. Como se ha mencionado, existe una gran variedad de problemas financieros en la sociedad debido a la falta de educación financiera. No solo en la parte monetaria, también en lo que respecta a la organización, a la comprensión o que afecte a la vida profesional como en aspectos de trabajo.

Basándose en la información recopilada en el mapa, se llega a la conclusión de que existe mucha incertidumbre con respecto al tema. El modo en que perciben las finanzas y el problema que les ocasiona al no tener la información u organización necesaria, les afecta de manera mental y profesional. Cabe mencionar, que al momento de tampoco tener o sentirse con ganas de aprender más en la materia, debido a que mencionan que una de las causas es por la difícil terminología que se utiliza al momento de enseñar finanzas, ocasiona que sientan estrés o confusión y vean las finanzas como una materia muy compleja y difícil para estudiarlas. Sin embargo, no quiere decir que tampoco exista interés en aprender, al contrario, están conscientes de la importancia sobre saber administrarlas y comprenderlas bien. El modelo de negocios debe de cumplir con adaptarse a estas preocupaciones y problemas para que esté al alcance de las exigencias del segmento que se está dirigiendo para que sea sostenible y solucionable para el consumidor final.

4.1.2. Mapa de Empatía

El mapa de empatía ayuda a recopilar la información específica de lo que el segmento de mercado siente. Con el objetivo de empatizar con este, posteriormente se realizarán estrategias y mejoras a la idea del modelo de negocios, con el fin de cumplir con las expectativas del posible consumidor final y darle una propuesta de valor adaptadas a estos sentimientos, pensamientos, actividades o costumbres. A continuación, se utilizará el mapa de empatía como una herramienta de síntesis de informaciones sobre el cliente que permite visualizar lo que dice, hace, piensa y siente (MJV PRESS, 2016):

Ilustración 1. Mapa de la Empatía



Fuente: Elaboración Propia

En base a la información recopilada por las encuestas que se realizaron (para determinar cómo el segmento percibe las finanzas), se puede observar en el mapa de la empatía que los jóvenes y jóvenes adultos presentan inquietudes con respecto a la percepción que tienen estos con la materia (es difícil, es complicada, les causa estrés, etc...), pero a su

vez muestran preocupación en querer aprender. Están conscientes que las finanzas no solo les abre las puertas a la adquisición de trabajos, son conscientes también que necesitan saber finanzas para poder administrar bien un negocio y no se sienten satisfechos con el nivel de conocimiento financiero que poseen. El problema presente en la actualidad de la falta de conocimiento en finanzas es un obstáculo no solo personal sino también profesional. Es un problema que afecta a todos aquellos que se encuentren en etapa laboral y tengan problemas para manejar sus recursos financieros, principalmente por falta de conocimiento.

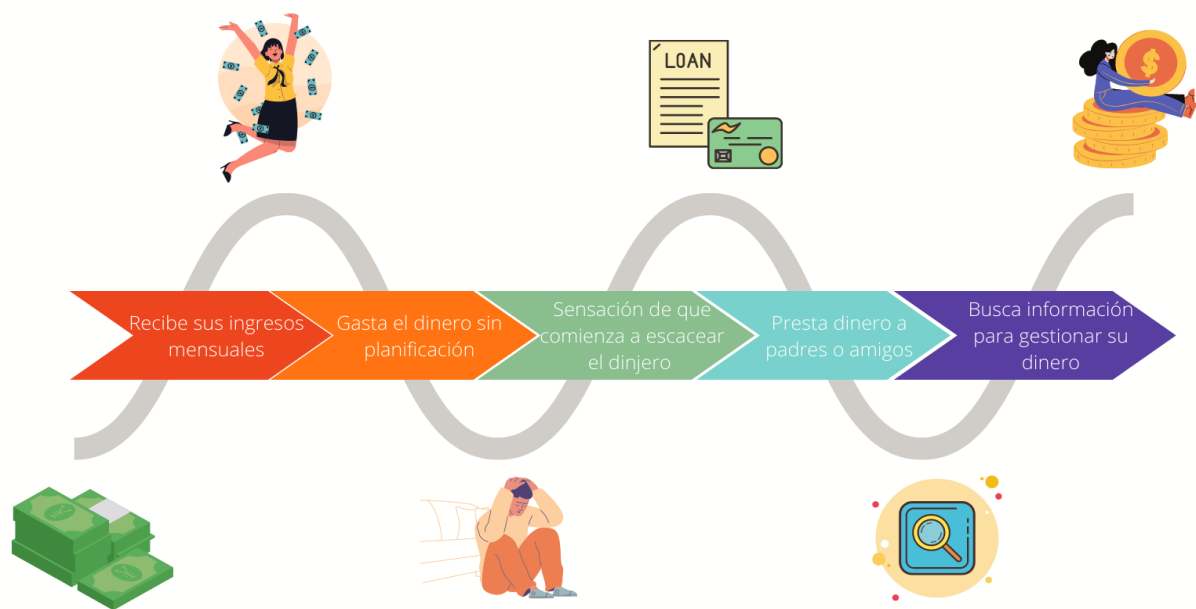
2.1.1. Mapa de trayectoria

El mapa de trayectoria permitió diseñar y evaluar el problema que enfrenta el mercado objetivo, creando una línea de tiempo que evidencia los puntos donde el potencial usuario presenta necesidades. Para Joaquín López Lériida , este método se utiliza para ganar empatía por una persona o mejorar el entendimiento del proceso por medio de una experiencia (López & Molinari, 2018), con lo que funcionó a la perfección para hacer un escaneo del problema y puntualizar las situaciones donde más se evidencia.

Para la implementación del mapa de trayectoria se utilizó la experiencia que tiene un joven al enfrentarse a un problema relacionado a sus finanzas, en este caso se eligió una situación común, que es la de los jóvenes que sienten que no les alcanza su salario o sus ingresos mensuales. A través del mapa de trayectoria se evidencian los comportamientos que tiene el potencial mercado objetivo, el cual quedó definido a través de un buyer persona del joven (Ver anexo 1), en una línea de tiempo determinada, que comienza desde que recibe sus ingresos periódicos y termina en el momento en que busca la manera de poder hacer algo al respecto. Al momento de que le joven recibe sus ingresos no tiene un plan definido de lo que hará con este, no tiene un presupuesto definido para las necesidades más básicas ni un orden de prioridades en las que destinar estos fondos. Luego el joven comienza a gastar

indiscriminadamente en cosas banales o sin mucha planificación, dándole placer momentáneo. Cuando ha pasado la mitad del mes, el joven comienza a tener la sensación de que no le va a alcanzar el dinero para poder seguir usándolo de la manera que lo viene usando, para luego llegar al punto en que no le alcanza el dinero para poder comprar algo necesario para llevar su estilo de vida. A una semana de llegar el final del mes, el joven tuvo que prestar dinero para poder poner gasolina a sus padres o a un amigo, para que por último se vea en la necesidad de buscar información en redes sociales de cómo poder administrar su dinero eficientemente.

Ilustración 2. Mapa de Trayectoria



Fuente: Elaboración Propia

2.2. Definir

2.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight

Esta segunda etapa del proceso de Design Thinking tiene como objetivo definir el problema en base a lo encontrado en la etapa de empatizar. De acuerdo con Esteban Romero,

el mapa Usuario + Necesidad + Insights es una herramienta que permite definir las necesidades del usuario en torno a la investigación que se realizó, donde se puede ordenar lo encontrado y con ello realizar un análisis del problema más profundo y contextualizado (Romero, 2020).

Tabla 2. Mapa Usuario + Necesidad + Insights

Mapa Usuario + Necesidad + Insights		
Usuario	Necesidad	Insights
<ul style="list-style-type: none"> · No se siente satisfecho con su nivel de conocimiento en finanzas. · Las finanzas le generan sentimientos y sensaciones negativos y de incertidumbre. · Los métodos con los que se les han enseñado finanzas no son los más atractivos. · No se ven en la necesidad de aprender sobre finanzas a menos que tengan un problema en específico. 	<ul style="list-style-type: none"> · Comprender las finanzas para aplicarlas en sus vidas. · Guía en temas específicos en finanzas. · Garantía de que van a poder aprender lo que necesitan en temas relacionados a finanzas. · Obtener herramientas que le permitan tener control de sus finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Buscan sobre finanzas utilizando redes sociales. · El nivel de atracción que puedan tener en torno a un tema en finanzas va a depender de su necesidad en ese momento. · Consideran importante la manera con la que se enseña finanzas, los términos que se usan y la manera en que se puede aplicarlos con herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos y de la categorización realizada en el mapa mostrado previamente, se pudo identificar las siguientes preguntas relacionadas con los insights del público escogido:

- ¿Cómo lograr que los jóvenes aprendan sobre finanzas sin sentirse abrumados por los contenidos o términos utilizados?
- ¿Se puede garantizar que un joven aprenda sobre finanzas a través de la guía de un experto?
- ¿Los jóvenes sienten que es necesaria la guía de un experto para poder solucionar sus problemas financieros?
- ¿Qué servicio se puede ofrecer a los jóvenes que les permita aprender y solucionar sus dudas en finanzas y aprender en el proceso?
- ¿Qué se puede hacer para que los jóvenes eleven su nivel de conocimiento en finanzas utilizando los métodos y herramientas digitales actuales?
- ¿Cómo lograr que los jóvenes entiendan y apliquen herramientas financieras en sus vidas?

Se debería fomentar aún más la educación financiera para que los jóvenes y adultos estén preparados y puedan tomar decisiones financieramente inteligentes. De esta forma, se ha considerado imprescindible que el principal problema a resolver sea el bajo conocimiento que tiene la población en temas relacionados a finanzas personales. La idea del modelo de negocios debe ir de la mano con esta necesidad de querer sobresalir de manera monetaria y administrativa con mejorar, aprender o expandir el conocimiento financiero en los jóvenes y adultos. Promover esta educación financiera también debe ir de acuerdo con los estándares y tendencias que actualmente estén vigentes en el mercado y que sobre todo sea lo más rentable, pero al mismo tiempo accesible para el consumidor final.

2.3. Idear

2.3.1. *Brainstorming*

El Brainstorming es la técnica grupal para la creación de ideas enfocadas a los problemas para darles soluciones al futuro segmento de mercado que se analizará posteriormente (Peralta, 2018). Se analizaron detenidamente las necesidades y la problemática que se presentan hoy en día y con ello se generaron las siguientes ideas para una posible solución a estos problemas junto a un desarrollo del posible proyecto de modelo de negocios:

- Pulsera eléctrica de ahorro;
- Cursos de finanzas solo en línea;
- App de registro de ingresos y gastos con sugerencias de inversión;
- Juego financiero educacional;
- Juego financiero con toma de decisiones;
- Juego financiero de historia;
- Juego financiero de rutas de aprendizaje;
- Juego de mesa financiero;
- Juego social de simulación de inversiones;
- Coaching en Instagram.
- Asesorías financieras presenciales
- Cursos de finanzas con certificación
- Libros de finanzas

Con las diversas ideas que se presentaron para poder determinar un modelo de negocios acorde a las tendencias y exigencias del consumidor, se determinó que el proyecto debe estar enfocado en la necesidad de reducir este pensamiento negativo hacia las finanzas.

Se decidió que era importante hacer las finanzas menos estresantes y aburridas, por lo tanto, se llegó a la conclusión de que si las finanzas fuesen más divertidas, entonces serían menos estresantes. Se determinó que sería un juego financiero para solucionar este problema de la mala percepción que tiene el segmento con las finanzas.

2.3.2. Mapa de costo / relevancia

Al finalizar la etapa de idear en el proceso de Design Thinking, se decidió utilizar un mapa de costo / relevancia que recoja todas las ideas planteadas durante el Brainstorming y que permite ordenarlas de tal manera que exista una mejor comprensión de cuál puede ser más viable.

Ilustración 3. Mapa Costo/Relevancia



Fuente: Elaboración Propia

En el mapa de costo y relevancia se puede observar cuáles elementos serían más atractivos para todo el proceso de desarrollo del modelo de negocio. Como se mencionó

previamente, las ideas que suelen ser más relevantes son las de un juego financiero. Por lo tanto, el primer concepto que se debe de tener en mente es la de un juego educacional basado en finanzas personales para quitarle esta parte aburrida que percibe el público objetivo sin dejar de lado la parte educativa, ya que, lo que más se quiere llegar es que el consumidor final aprenda. No obstante, las últimas tendencias indican que los productos digitales están más vigentes hoy en día, sobre todo las aplicaciones para celulares Smart. Esto quiere decir que el juego debe salir como una aplicación para móviles y así cumplir con la digitalización que están actualmente presentes en nuestras vidas.

2.3.3. Poster de Concepto

En base a las diferentes ideas que se presentaron en el Brainstorming y con la categorización realizada en el mapa de costo / relevancia, se escogió un juego educacional con algunas características mencionadas. Se definió como “un juego financiero para móviles educacional con ruta de aprendizaje, con validación de puntos y toma de decisiones” este juego tendría el nombre de GoAtlas.

Ilustración 4. Poster de Concepto



Fuente: Elaboración Propia

2.4. Prototipar

El prototipo es el reflejo de la idea del modelo de negocios, desarrollado en base a las necesidades del consumidor, con las últimas tendencias del mercado. No obstante, antes de continuar con el proceso del prototipo, se hizo una validación con expertos en el tema con el fin de poder tener una legitimación acerca del proyecto. Sin embargo, la idea del modelo de negocios se vio obligada a ser cambiada casi por completo ya que, por medio de la validación con los expertos analistas en el mercado actual, dedujeron que el juego no era lo suficientemente rentable ni atractivo para el Target de personas a la que se estaba dirigiendo el proyecto. Citaron que los jóvenes adultos no comprarían un juego que les enseñe finanzas teniendo otras plataformas educativas sobre el tema de manera gratuita y que solo el simple hecho de tener la gamificación no justificaba esa adquisición de compra por parte del consumidor.

Una vez que se comprendió que la problemática y el mercado objetivo eran reales y relevantes para el proyecto, se trató de diseñar una idea alrededor de las características y emociones más importantes que logramos recolectar de nuestro segmento de mercado durante nuestra investigación. De aquí nace la idea de crear una plataforma educativa que tenga como eje la personalización educacional mediante asesorías one-of-one con expertos en temas específicos de finanzas. Con este nuevo enfoque del modelo de negocios, se procedió a implementar las nuevas ideas para plasmarlas al futuro prototipo del nuevo proyecto.

2.4.1. Proceso de prototipado

Primero se empezó analizando y comprendiendo el problema principal “los jóvenes no son 100% conscientes en todo lo que gastan y cuando se dan cuenta no están ahorrando nada para el futuro”. Entre algunas investigaciones se llegó a la conclusión como grupo que

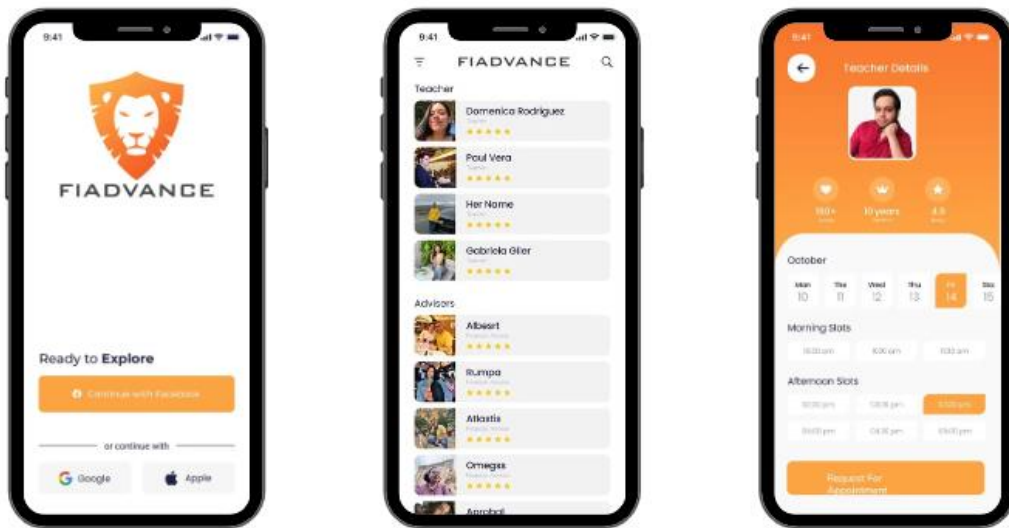
en la actualidad los jóvenes no tienen una cultura financiera por varios motivos como “la falta de educación o información sobre las finanzas personales”.

Pero ¿por qué los jóvenes no aprenden finanzas? En base a los resultados que se recolectaron mediante encuestas y un Focus Group que se hizo con anterioridad, estos jóvenes y jóvenes adultos señalaron que las finanzas no era una materia sencilla de comprender, les causaba estrés y algunos apuntaban como algo muy aburrido pero que entendían su importancia y el peso que conlleva saber administrarlas para su vida personal y profesional. Es por eso que se decidió crear una plataforma educativa para móviles con sesiones one-of-one con asesores expertos sobre temas financieros, cuyo nombre sería FiAdvance que tendría información educativa sobre finanzas personales y a la vez con libre interacción con los asesores para una asesoría financiera personalizada para quitarle esa parte estresante y poder darles a estos jóvenes total libertad de poder aprender finanzas en sus tiempos deseados.

2.4.2. Diseño del prototipo

Una vez obtenida la idea final y teniendo en cuenta las características de lo que debe tener el proyecto educativo, se decidió poner en marcha el prototipo de la plataforma para mostrar las especificaciones del contenido. De esta manera, analizando la parte pedagógica y financiera se obtendrá un mejor desarrollo del prototipo, lo cual se plasma en un borrador como primera instancia para su concepto y luego a digitalizarlo como un prototipo de app para poder testarlo con el posible consumidor final. A continuación, se muestra imágenes del prototipo de la aplicación educativa:

Ilustración 5. Diseño del Prototipo



Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Validar

Para poder validar el modelo de negocios en el mercado final, se realizó un MVP (Producto mínimo viable). El Producto Mínimo Viable busca ofrecer todos los componentes que se desean implementar en el modelo de negocios final, desde la oferta de contenido de finanzas relevante y gratuito hasta la personalización de la educación. Por ello se desarrolló un servicio de asesorías de finanzas personalizadas, el cual iba a ser promocionado por Instagram e iba a ofrecer las características claves de la idea, sin la necesidad de recurrir al desarrollo de una plataforma propia. El MVP tenía un objetivo claro, lograr captar la atención de los jóvenes que están interesados en aprender finanzas y comprobar que están dispuestos a pagar por una sesión one-of-one con un experto para despejar sus dudas.

Instagram ofrecía la oportunidad de poder probar las características que el segmento de mercado encontraba interesantes al momento de querer aprender sobre finanzas. Se optó por la organización de webinars gratuitos en la plataforma Zoom ofrecidos por socios asesores, donde se buscaba captar a una población aún más interesada en aprender un tema

específico, para luego ofrecerles la asesoría personalizada del experto en ese tema a un costo competitivo. El MVP ayudó a comprender mucho más el mercado escogido. Se implementaron estrategias de promoción bastante directas, en las que se incluye una alianza con la universidad Casa Grande para difundir los webinars a los alumnos vía correo electrónico, boca a boca, entre otras.

2.4.4. Testeo del prototipo

Para la creación del Producto Mínimo Viable se optó por ofrecer asesorías en finanzas en sesiones one-of-one y se la promocionó usando Instagram como medio de visualización de la marca. La idea era implementar varios aspectos de la plataforma que permita simular características claves de la propuesta de valor. Se empezó con la creación de la cuenta de Instagram para poder hacer visual la marca y poder tener un respaldo al momento de hacer contacto con usuarios y asesores. Esto ayudaría a tener un alcance de participantes para nuestro futuro MVP. Luego se definieron las estrategias que se iban a permitir alcanzar al mercado objetivo, utilizando métodos promocionales que se quieren utilizar en el modelo de negocios.

Dentro de la planificación general se definió que se utilizarían estrategias de content marketing para poder atraer al mercado objetivo. Para ello era necesario contar con un asesor en finanzas, que debía ser seleccionado en base a un perfil que ya se había definido. Se lo buscó en plataformas online como LinkedIn e Instagram y se les hizo una oferta que lo beneficiaba en cuanto a promoción de sus servicios de asesorías a cambio de realizar un webinar gratuito. En la oferta se incluía la promoción del webinar por varios medios, contacto con posibles clientes y promoción de su asesoría. Una vez con el asesor listo se comenzó a promocionar el webinar a través de la cuenta de Instagram, boca a boca y a través de difusión por correo electrónico proporcionado por la Universidad Casa Grande.

El asesor elegido fue Msc. Paúl Vera, con él se concretó la fecha y hora del webinar, el cual trataba temas como amortizaciones, inversión, presupuesto, entre otros. El webinar es parte de la estrategia para conseguir usuarios ofreciendo contenido relevante de manera gratuita. Durante el evento se conectaron 35 personas y duró 1 hora y 45 minutos, de esto se logró captar información importante de las personas que se mostraron interesadas en el tema y además se les ofreció una demostración de los conocimientos del asesor. A estas personas se las contactó por medio de correo electrónico y WhatsApp ofreciéndoles la asesoría personalizada de Paúl de manera online. Lamentablemente no se pudo concretar una venta pero se logró conocer la percepción de los interesados mediante entrevistas, en las que también se mostró el diseño del prototipo de la plataforma y se les hizo preguntas relacionadas con las funcionalidades como agendar asesorías y poder tener contacto con los asesores, además se les hizo preguntas del diseño de la plataforma y del flujo de la experiencia dentro de la misma.

Ilustración 6. Validación del Webinar



Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Hallazgos

En base a los resultados del MVP obtenidos, se pudo identificar el interés del mercado objetivo en recibir contenido de finanzas por parte de un experto en el área. Se logró captar a una cantidad importante de interesados en el contenido que se ofreció de forma gratuita. En este MVP se pudo simular la oferta del servicio que se quiere implementar en la plataforma y se recopiló retroalimentaciones para la mejora de otros aspectos que tendrá nuestra plataforma y la optimización de ella, siendo las siguientes:

- a) ***Retroalimentación en torno a asesores:*** El asesor debe tener un respaldo educativo y laboral que valide su experiencia y sus conocimientos para que sea atractivo para el mercado. Los asesores deben tener entusiasmo al ofrecer asesorías.
- b) ***Retroalimentación en torno a usuarios:*** Instagram es un buen medio para llegar a los distintos segmentos de mercados investigados en donde son los jóvenes que muestran más interés en el contenido que se ofrece en la página. Por otro lado, en el proceso no se logró utilizar un método efectivo de conversión de los interesados en posibles clientes. Sin embargo, estos se mantuvieron interesados, ya que estuvieron dentro del webinar y la mayoría tenían edades de entre 20 y 28 años. En el webinar, surgieron preguntas que no se encontraban directamente relacionadas con el tema, por lo que se valida, la relevancia de la dinámica de asesoría, debido que, el experto se encontraba en la capacidad de resolver estas dudas de inmediato.
- c) ***Resultados de validación de mercado:*** La oferta de contenido gratuito cómo método de promoción de los servicios de la plataforma y de promoción de las

habilidades del asesor tuvo resultados positivos al lograr captar un número importante de registrados. Formatos como los webinars son una buena herramienta para recolectar información de interesados. Aun así, se debe analizar mejor la data recolectada y diseñar mejores estrategias de acercamiento a los potenciales clientes. Sin embargo, los asesores se muestran interesados en la oportunidad, siempre y cuando se garantice un volumen importante de audiencia.

Los métodos utilizados para lograr captar a los clientes no fueron efectivos. Se debe analizar estrategias que permitan una mejor interacción entre los potenciales clientes y el momento de ofertar los servicios de los asesores. No obstante, se evidenció la importancia de la guía de un experto en finanzas y aún más la necesidad que presentaban algunos interesados en resolver dudas específicas.

2.4.6. Oportunidades de Mejora identificadas

A lo largo del proceso de elección de problemática, Design Thinking, y estudio de mercado, para la creación de nuestro antiguo modelo de negocios como el presente, se realizaron tres focus groups, un MVP y una encuesta que permitieron seguir conociendo a nuestro target potencial y encontrar el mercado al cual ahora nos dirigimos.

Nuestro actual modelo ha sido pensado de jóvenes para adultos, pero de forma imparcial, sin dejar a un lado sus voces. Nuestro actual modelo cuenta con nuevas características tales como:

- Interacción con expertos en finanzas.
- Facilidad de acceso a la información o aprendizaje.

- Diseño orientado al usuario.
- Personalización de la educación.

2.4.7. Adaptación del prototipo

Con los resultados de los hallazgos encontrados en la validación del prototipo, el estudio de mercado y la opinión de los expertos el modelo de negocios se adaptó a estas nuevas especificaciones y exigencias del mercado, por lo que ahora se ha convertido en una plataforma de educación financiera llamada FiAdvance en donde los jóvenes y adultos van a poder aprender temas sobre finanzas a través de la interacción con asesores especializados por medio sesiones online en distintos temas financieros. La app permitirá al usuario escoger los temas que desee aprender y elegir entre una serie de expertos financieros con los cuales podrán tener una sesión personalizada dentro de la aplicación.

2.5. Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir con esta instancia gerencial del proceso del modelo de negocio, se debe de mencionar el reto que fue para el equipo el desarrollo y adaptación de nuestro proyecto FiAdvance. Es de mencionar que el problema de la falta de educación financiera en la sociedad está tan vigente que hoy en día hasta los dueños de empresas propias tienen problemas con la administración financiera de sus emprendimientos, por lo que surge la necesidad de querer impulsar este conocimiento respecto a la materia. Es importante que se empiece a tomar conciencia respecto a este tema para que nuestros jóvenes y jóvenes adultos no salgan a enfrentar la vida con esta falta de conocimiento financiero. Así mismo, se da la oportunidad de generar empleo para personas especializadas en el tema para compartir sus conocimientos a los que necesiten y poder tener la oportunidad de generar ingresos por dar asesorías one-of-one por medio de FiAdvance.

Junto con la colaboración de todas las gerencias de Design Thinking, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Plan de Marketing, Estudio Administrativo y Responsabilidad Social, se pudo determinar el modelo de negocios perfecto para cumplir con las necesidades y problemas mencionados anteriormente y con ello resolverlos con el proyecto FiAdvance. A continuación, se mostrará los análisis y conclusiones de cada gerencia con el fin de tener una retroalimentación de lo aprendido en cada una.

En el Design Thinking se detallaron apartados de idear, empatizar y prototipar. Con una investigación detallada basada en la percepción de las finanzas y el impacto que tiene en los jóvenes y jóvenes adultos, se determinó que no tienen los conocimientos necesarios sobre el tema como para no sentir estrés o confusión. Gracias al mapa del ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? se observa varias incertidumbres en el ámbito personal y profesional por la problemática analizada con los integrantes de la tesis "la falta de educación financiera" un problema que afecta a jóvenes y adultos al momento de querer tener una organización financiera adecuada.

Por otro lado, se pudo tener un acercamiento en cómo el nicho de mercado se sentía gracias al mapa de empatía y con ello comprender más a este por medio de lo que pensaba, hacía o escuchaba con el fin de aproximar ideas para darles solución a sus necesidades. Por este motivo se realizó un Brainstorming con varias ideas para darle una solución al problema presentado y luego con el mapa de costo/relevancia para determinar una idea final que se acople a las exigencias del segmento enfocadas en la necesidad de querer aprender finanzas y la problemática de la falta de educación financiera. Por lo tanto, la idea que se desarrolló en primer lugar fue un juego financiero educativo llamado Go Atlas y después de tener una validación de expertos en el mercado se convirtió en una plataforma de educación financiera llamada FiAdvance.

Por otro lado, en la Gerencia de Estudio del Mercado se comprobó que el nicho de mercado al que se estaba dirigiendo, efectivamente no se sentían satisfechos con el nivel de

conocimiento financiero que poseen. Además, se midió la posible efectividad del proyecto y que este podría ser rentable. Esto se pudo comprobar gracias a las diversas herramientas y métodos de investigación que se utilizó durante el proceso. El método que se utilizó para el estudio de mercado fue mixto, por lo tanto, se utilizaron herramientas de rama cuantitativa como cualitativa. De este modo, se pudo tener resultados mas certeros y amplios utilizando herramientas como grupos focales, encuestas y entrevistas para determinar la efectividad del modelo de negocios, si es aparentemente rentable y si es sostenible para el consumidor final con el tiempo, por lo que se llegó a la conclusión de que el proyecto era lo ideal en cada uno de los aspectos mencionados.

En el análisis de Gerencia Técnica se determinaron los servicios de los que dispondrá la aplicación para el usuario, que son los próximos FiAdvance Learning y FiAdvance Investing, Además, se muestra el primer ejemplar de FiAdvance y cómo esta funcionará con cada alternativa. Se concluye, que el proceso de prestación de servicios es diferente para el cliente y los asesores. Además, El cliente puede conformar parte de la aplicación siguiendo los pasos para bajar la app en su dispositivo móvil y registrarse en ella.

La inclusión de metodologías de Administración y Talento Humano en engranaje con las distintas áreas de la organización permitió direccionar mejor los esfuerzos y optimizar al máximo el capital. Este último punto no determina una posición en la que el proyecto deba prescindir de talento para liberar presupuesto en otras áreas. Al contrario, permitió abordar mejor la experiencia del colaborador y su inclusión en programas previamente estipulados en el presupuesto para potenciar no solo la propuesta de valor de la empresa sino también su propio desarrollo personal.

Finalmente, la gerencia financiera recopiló toda la información presentada en todas las gerencias anteriores para ponerle bases al proyecto, con una estructura económica sostenible. A través del análisis del mercado se obtuvo que existe un gran potencial para las

ventas. El análisis financiero también les dio forma a las estrategias de marketing, porque se obtuvo el objetivo de ventas que FiAdvance debe tener para conseguir su rentabilidad. Se concluye que el proyecto requiere de una inversión aproximada de \$315,313 USD, la cual se recuperará en un lapso mínimo de cuatro años, solo y únicamente cumpliendo los objetivos de ventas. De caso contrario, de no alcanzarse los objetivos, ni el incremento de la cuota de mercado anual, el proyecto tendrá un TIR inferior a su TMAR, el cual se representará desfavorable para los socios accionistas de la empresa.

2.6. Recomendaciones

En base a los resultados que se obtuvieron en todo este proceso del desarrollo del modelo de negocios FiAdvance, se debe de analizar a profundidad posibles recomendaciones que impulsen al desarrollo y mejora de la plataforma educativa. Se debería ir revisando las suscripciones cada mes con el fin de supervisar la tasa de crecimiento que tiene la plataforma. Se debe de darle mantenimiento a la plataforma cada mes con el fin de optimizar posibles errores y supervisar el buen funcionamiento de FiAdvance. Se debería actualizar la app constantemente para desarrollar beneficios o diferentes necesidades que los usuarios puedan presentar y adaptar la plataforma a nuevas tendencias de mercado. Se debería realizar promociones de suscripciones para alcanzar a muchos más usuarios nuevos y fomentar la educación financiera.

2.7. Reflexiones

Durante todo el proceso de la generación del modelo de negocio FiAdvance, debo de decir que fue un reto total para mi desarrollo profesional e intelectual. No solo me ayudó a descubrir más de mis capacidades como investigador, sino también a darme cuenta de las fortalezas que he podido desarrollar en equipo a lo largo de mi carrera y mi titulación. Gracias a las investigaciones para desarrollar la idea del proyecto de tesis, pude darme cuenta

de la realidad que vivimos hoy en día, respecto al problema por no saber finanzas. Es un tema que afecta a todos y es necesario que se empiece a tomar conciencia sobre la importancia de saber finanzas. Como parte de mi gerencia de Design Thinking, me gustó mucho el proceso de desarrollo de la idea y cómo logramos empatizar con las personas entrevistadas para poder determinar soluciones que se acoplen a nuestro modelo de negocio.

El cambio de la idea fue un reto muy grande para mí y para el grupo entero, pero gracias a las observaciones que nos dieron los expertos, pudimos hacerlo a tiempo para desarrollar una idea más sostenible y rentable con el tiempo. El trabajo en equipo fue esencial en todo este proceso, ya que cada uno pudo demostrar sus fortalezas y explotarlas al máximo para poder solventar este proyecto de plataforma educativa. Por otro lado, el grupo se complementó a todo cambio que se tuvo que hacer en la tesis, ya que junto al apoyo y responsabilidad de todos se pudo concretar un modelo de negocios que necesitan muchas personas hoy en día.

3. Referencias Bibliográficas


- Banco de desarrollo de América Latina. (2021, May 7). *¿Cómo están la inclusión y educación financiera en América Latina?* CAF -banco de desarrollo de América Latina. Retrieved November 10, 2022, from <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/05/como-estan-la-inclusion-y-educacion-financiera-en-america-latina/>
- Gaspar, I., & Mesa, J. (2020, October 8). *Los países con buena educación financiera salen antes de las crisis*. *elEconomista.es*. Retrieved November 10, 2022, from <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10813721/10/20/Los-paises-con-buena-educacion-financiera-salen-antes-de-las-crisis-.html>
- INEC. (2021). *Programa Nacional de Estadística 2017 - 2021*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Retrieved November 10, 2022, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Normativas%20Estadisticas/Planificacion%20Estadistica/Programa_Nacional_de_Estadistica-2017.pdf
- Salazar, M. F. (2021, Diciembre). *Desafíos de la Educación Financiera para enfrentar la informalidad y la exclusión económica y social*. Repositorio PUCE. Retrieved November 10, 2022, from <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/19559/Copia%20final%20-%20Salazar%20MF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Irigaray, J. (2022, September 20). *Design thinking: qué es, características y fases / EAE*. Retos Directivos. Retrieved November 19, 2022, from <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>

- López, J., & Molinari, F. (2018). *DESIGN THINKING*. DESIGN THINKING.
- Joaquín López Lérica. Félix de León Molinari. <https://docplayer.es/75495329-Design-thinking-joaquin-lopez-lerida-felix-de-leon-molinari-1.html>
- MJV PRESS. (2016). *Design Thinking*. Design thinking. <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/asdisal/wp-content/uploads/2019/06/07200947/2016-Design-Thinking-Innovacio%CC%81n-en-los-Negocios-Mauri%CC%81cio-Vianna.pdf>
- Romero, E. (2020). *Design Thinking - Fase 2: Definir el problema*. Esteban Romero Frías. Retrieved November 20, 2022, from <https://estebanromero.com/design-thinking/design-thinking-fase-2-definir-el-problema/>
- Irigaray, J. (2022, September 20). *Design thinking: qué es, características y fases* / EAE. Retos Directivos. Retrieved November 19, 2022, from <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- López, J., & Molinari, F. (2018). *DESIGN THINKING*. DESIGN THINKING.
- Joaquín López Lérica. Félix de León Molinari. <https://docplayer.es/75495329-Design-thinking-joaquin-lopez-lerida-felix-de-leon-molinari-1.html>
- MJV PRESS. (2016). *Design Thinking*. Design thinking. <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/asdisal/wp-content/uploads/2019/06/07200947/2016-Design-Thinking-Innovacio%CC%81n-en-los-Negocios-Mauri%CC%81cio-Vianna.pdf>
- Peralta, O. (2018). *Brainstorming: Una Técnica Efectiva para Impulsar Tu Negocio Con Ideas*. Genwords. Retrieved November 23, 2022, from <https://www.genwords.com/blog/brainstorming/>
- Romero, E. (2020). *Design Thinking - Fase 2: Definir el problema*. Esteban Romero Frías. Retrieved November 20, 2022, from <https://estebanromero.com/design-thinking/design-thinking-fase-2-definir-el-problema/>

4. Anexos

Anexo 1: Buyer persona - Instancia de Design Thinking

Tito Trabajador



Edad
Entre 25 y 34 años

Nivel de educación más alto
Licenciatura

Tamaño de la organización
Trabajador dependiente

Metas u objetivos

- Sobresalir profesionalmente
- Encontrar otras fuentes de ingresos
- Alcanzar libertad financiera y metas enfocadas en su desarrollo personal

Preocupaciones

- Incertidumbre sobre el futuro: Inestabilidad política, cambio climático y situación económica
- Plan de retiro y costo de salud
- Costo de vida - finanzas del día a día
- Desempleo

Dificultades principales

- Desarrollo profesional
- Luchando con el costo de vida y las preocupaciones financieras
- Realiza presupuesto mensual pero vive con lo justo

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Correo electrónico
- Mensajes de texto

Obtiene información a través de

- Internet
- Recomendaciones de círculo social / profesional
- Capacitaciones

Emocional

- Estresado
- Burned out*

Redes Sociales

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn
- Tik Tok

Responsabilidades laborales

- Liderar un equipo de trabajo
- Administrar correctamente los recursos varios
- Indicadores de desempeño

Prioridades en el trabajo

1. Balance Vida / Trabajo
2. Oportunidades de aprendizaje / progreso
3. Salario justo
4. Trabajo remoto

Para mejorar sus finanzas

No ha tomado acción al respecto

Ve videos en redes sociales

Ha descargado una app para administrar sus finanzas

Pensar en finanzas personales le genera

Interés

Preocupación

Estrés

Elaboración propia.