



UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO:

**Plataforma de educación financiera
“FiAdvance”**

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Elaborado por:

Doménica Nicole Rodríguez Anaya

Tutoría por: Maialen Fernández Serra

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Gestión de Recursos Humanos

Guayaquil, Ecuador

Noviembre, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Doménica Nicole Rodríguez Anaya** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Gerencia Administrativa**”, 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 **Alejandra Paulina Suarez Fajardo Alvaro Roberto Tamayo Benites, María Gabriela Giler Mera, Johan David Soto Pinzón, Oscar Andrés Gilces Almeida**.

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.



Doménica Nicole Rodríguez Anaya

CI: 0953398625

Declaro que,

Yo, Doménica Nicole Rodríguez Anaya en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio: Plataforma de educación financiera - FiAdvance: Gerencia Administrativa**” 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.



Doménica Nicole Rodríguez Anaya

CI: 0953398625

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, la 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-on-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 Alvaro 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

Resumen ejecutivo	4
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 administrativa	15
4.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano	15
4.1.1. Definición de Misión, Visión y valores	15
4.1.2. Organigrama de la organización	16
4.2. Necesidades de Recursos Humanos	16
4.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio	17
4.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.	20
4.3. Compensaciones	21
4.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.	21
4.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)	22
4.4.1. Indicadores de Desempeño	22
4.4.2. Fijación de principales KPI's del negocio.	24
4.5. Estudio de Responsabilidad Social	29
4.5.1. Mapeo de stakeholders.	29
4.5.2. Selección de stakeholders.	30
4.5.3. Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.	31
4.5.4. Objetivos RSE para cada stakeholder.	36

4.5.5. Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos.	37
4.6. Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio: Tipo de compañía, estructuración.	37
4.6.1. Decisiones legales alrededor de organización de la empresa (organigrama): tipos de contratos de acuerdo a necesidades y responsabilidades de cada miembro del equipo..	38
5. Conclusiones y Recomendaciones	39
6. Recomendaciones.....	42
7. Reflexiones	42
Referencias Bibliográficas	43

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de compensaciones del negocio.....	22
Tabla 2. Indicadores de desempeño	22
Tabla 3. Indicadores área financiera	24
Tabla 4. Indicadores área de Marketing.....	25
Tabla 5. Indicadores área de Customer Service.....	28
Tabla 6. Selección de stakeholders	30
Tabla 7. Objetivos RSE para cada stakeholder.....	36
Tabla 8. Presupuesto asignado a la estrategia RSE.....	37

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la organización.....	16
Figura 2. Mapeo de Stakeholders.....	29

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-on-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 diseñaron estrategias de promoción adecuadas que permitan lograr 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, comprueba 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 administrativa

4.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano

4.1.1. Definición de Misión, Visión y valores

Misión

Proporcionar a nuestros usuarios las herramientas necesarias para adquirir los conocimientos elementales, creando un espacio donde puedan encontrar a la persona ideal que los guíe en el mundo de las finanzas y que puedan aplicarlas correctamente en su día a día.

Visión

Nuestra visión es para el año 2027 ser un referente en Ecuador en educación de finanzas personales y asesorías brindando un servicio personalizado, con la innovación como pilar fundamental de cara a los usuarios.

Valores corporativos

Nos regimos bajo los siguientes principios y valores corporativos:

Uno de nuestros valores es la creatividad e innovación, ya que centramos nuestros esfuerzos en impulsar las nuevas tecnologías, sintetizando procesos y facilitando el aprendizaje. El segundo valor de FiAdvance es el Trabajo Colaborativo debido a que la integración de nuestro equipo de trabajo es vital para el desarrollo de estrategia de negocio. El valor de Responsabilidad social nos permite dirigir a los jóvenes de nuestro país y el mundo a tomar mejores decisiones sociales y financieras. Nuestro compromiso y calidad de trabajo nos impulsa a ser los mejores, estamos comprometidos a hacer nuestro mejor esfuerzo para cumplir con nuestras metas con sencillez y simplicidad donde un enfoque práctico a la solución de problemas con el cliente como centro.

4.1.2. Organigrama de la organización

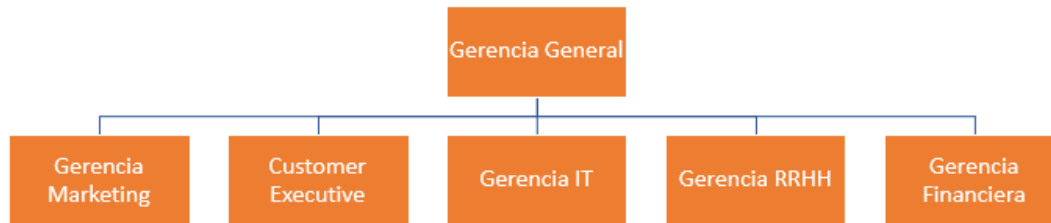


Figura 1. Organigrama de la organización

Fuente: Elaboración propia (2022)

El organigrama de la organización está presentado de tal manera de que se establecen responsabilidades de acuerdo a las necesidades del modelo de negocios, mostrado a través de una estructura vertical que permite mantener un orden jerárquico de los puestos definidos con el fin de entablar relaciones conjuntas que optimicen el funcionamiento de la compañía.

4.2. Necesidades de Recursos Humanos

FiAdvance se encuentra dividida en niveles organizacionales siendo la Gerencia General la responsable de liderar todas las gerencias, diseñar estrategias y alinear a todas Gerencias de la organización en línea de los valores y la visión del negocio. El área Financiera define los presupuestos acordes a las distintas necesidades propuestas, se encarga de velar por la liquidez y transparencia de los negocios establecidos en FiAdvance. El área de Marketing se encarga de definir la estrategia hacia el mercado apalancado en el conocimiento del público objetivo frente a indicadores previamente establecidos. El área de IT gestiona implementación y soluciones a la plataforma, lidera un equipo de desarrolladores con la

visión inicial del producto. El área de Administración velará por ajustar y decantar las necesidades y proyecciones del negocio al talento humano de la empresa y todo lo necesario para el óptimo desarrollo de sus labores. FiAdvance cuenta con un Customer Executive encargado de acompañar la ruta del usuario en la plataforma, brinda oportunos resultados y mejoras en la relación con los clientes.

4.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio

FiAdvance busca el mejor talento para el desarrollo del plan de negocios, de esta forma el diseño de puestos se establece en un fuerte componente estratégico y digital. El perfil de ingreso a la compañía se adapta a las necesidades del negocio frente el mercado actual respondiendo a funciones y especificaciones de cada cargo.

Cargo: Gerente General

Jefe Directo: Junta de Accionistas

Funciones:

- Supervisar gerencias de área y alinearlas acorde a los objetivos de la empresa.
- Definir los indicadores a seguir a lo largo de cada Q.
- Transmitir la visión de la organización a todos sus miembros.
- Velar por la transparencia y liquidez del negocio.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Negocios, Proyectos o Transformación Digital.
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.
- Liderazgo.

Cargo: Gerente Financiero

Jefe Directo: Gerente General

Funciones:

- Alinear todas las gerencias acordes a su presupuesto asignado.
- Definir indicadores financieros a seguir a lo largo de cada trimestre.
- Supervisar el cumplimiento de todas las normas legales y financieras que rijan el territorio de operación.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Economía, Finanzas, Administración o Afines.
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.
- Manejo de ERP financiero y contable.

Cargo: Gerente de Marketing

Jefe Directo: Gerente General

Funciones:

- Identificar a los principales usuarios de la plataforma.
- Definir estrategia de ventas.
- Diseñar recorrido de compra.
- Definir matriz de valor y estrategia de cada stakeholder interno.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Negocios, Ventas, Administración o Afines.
- Liderazgo e influencia
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.

Cargo: Gerente IT

Jefe Directo: Gerente General

Funciones:

- Supervisar el desarrollo de la plataforma.
- Establecer protocolos de incidencias IT.
- Definir implementaciones operativas.
- Establecer diálogos con todas las áreas de la empresa.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Sistemas, Informática o Afines.
- Liderazgo e influencia
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.

Cargo: Gerente de RRHH

Jefe Directo: Gerente General

Funciones:

- Gestionar clima laboral y gerencial acorde a los objetivos de la empresa.
- Establecer los recursos y suministros necesarios para la empresa.
- Gestionar relación con Asesores y proveedores.
- Aliado estratégico de todas las áreas.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Recursos Humanos, Administración o Afines.
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.
- Liderazgo e influencia.

Cargo: Customer Executive

Jefe Directo: Gerente General

Funciones:

- Mejorar la percepción de la marca y su cercanía al cliente.

- Generar un vínculo sólido entre el usuario y el producto.
- Promover mejoras de adaptabilidad al cliente.
- Reconocer nuevas oportunidades dentro del mercado.

Especificaciones:

- Título de Tercer o Cuarto nivel en Comunicación, Marketing o Negocios.
- Conocimiento del mercado y negocios digitales.
- Adaptabilidad al cambio

4.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.

El procedimiento de selección consiste en distintas etapas donde destaca la transformación de un proceso convencional a una experiencia de aprendizaje. (Fernandez, 2014) De esta forma el proceso de selección se estructura de manera que el candidato pueda demostrar sus habilidades y competencias mediante casos de estudio o simulaciones ambientadas en situaciones reales del negocio.

1. Identificación de las necesidades

Establecer reuniones con las áreas en demanda de recursos para el desarrollo (respecto a nuevos cargos) o actualización de descriptivo de cargo para alinear la búsqueda y los canales acorde a la necesidad del cliente interno y fortalecer nuestra marca empleadora.

2. Búsqueda de candidatos

Contaremos con bases de datos, alimentadas de alianzas con universidades, Head Hunting y búsqueda en redes, con el fin de optimizar el proceso de selección al máximo.

3. Preselección

Durante esta etapa buscamos preseleccionar un máximo de 4 candidatos que resuman el perfil y adaptabilidad del equipo, al área solicitante. Esta etapa irá acompañada de levantamiento de referencia y pruebas psicométricas.

4. Entrevista

La entrevista comprende un espacio de 1 hora a 1 hora 30 minutos.

Dependiendo del cargo se aplicarán metodologías tales como Assessment Center donde se revisarán casos de negocio para resaltar el potencial de los candidatos.

5. Valoración y toma de decisiones

La decisión final se tomará con todos los perfiles evaluados por cualquier de las metodologías mencionadas hasta la definición y agradecimiento a los candidatos participantes.

6. Contratación y Onboarding

De acuerdo a la normativa vigente en el país de desarrollo de labores, solicitaremos a los nuevos miembros del equipo información personal para la elaboración de su contrato y acceso a beneficios sociales. El Onboarding comienza desde la toma de sus datos hasta el primer día operativo en un día de rotación por todas las áreas para su bienvenida y entendimiento del giro.

4.3. Compensaciones

4.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

Se procede a detallar el costo anual a la organización correspondiente al perfil seleccionado. A su vez se describen los ingresos totales a percibir por el nuevo miembro de FiAdvance durante su primer año en la empresa.

Tabla 1. Descripción de compensaciones del negocio

Cargo	Remuneración Base	Remuneración Anual Bruta
Gerente General	\$2.500	\$30.000
Gerente Financiero	\$2.300	\$27.600
Gerente de Marketing	\$1.330	\$15.960
Gerente IT	\$1.500	\$18.000
Gerente Recursos Humanos	\$1.000	\$12.000
Customer Executive	\$1.000	\$12.000

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)

4.4.1. Indicadores de Desempeño

FiAdvance propone un modelo de gestión de indicadores de desempeño a través del cumplimiento de competencias establecidas para cada nivel organizacional. La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano 2004).

Tabla 2. Indicadores del desempeño

Nivel Organizacional	Cargos Relacionados	Competencia
C. Individual/ C. Individual Sr	Futuras Vacantes	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación. ● Capacidad de

		resolución funcional y técnica.
Mando Medio	Customer Executive	<ul style="list-style-type: none"> ● Resolución de problemas. ● Desarrollo de colaboradores. ● Administración de procesos.
Gerentes	Gerencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad en las decisiones. ● Agudeza en los negocios. ● Autodesarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estas competencias serán medidas trimestralmente con sesiones Uno a Uno y entrenamientos focalizados en fortalecimiento de las mismas hasta la retroalimentación final con Gerencia General o jefatura que corresponda en el último trimestre al que el colaborador sea elegible.

4.4.2. Fijación de principales KPI's del negocio.

La competitividad de la organización, sus estrategias corporativas tienen base en diagnósticos situacionales. El éxito de la organización, en gran medida se puede garantizar al contar con un adecuado sistema de indicadores de gestión que ordene y estructure los aspectos clave del negocio con el fin de trazar el camino que debe seguir una organización. (Gaytan, 2020) Los siguientes indicadores permiten medir paso a paso el desempeño de las áreas núcleo del negocio siendo estas Financiera, para la correcta administración de ingresos y egresos Vs. metas propuestas. Marketing y gestión comercial a través de la rentabilidad de inversión en publicidad digital, presupuesto y recursos asignados y Customer Service para la evaluación de satisfacción en el ciclo de vida del usuario dentro de la plataforma, además de los tiempos de respuesta a sus requerimientos o inquietudes.

Tabla 3. Indicadores área financiera

Indicador	Descripción	Métrica
Margen de utilidad	Indicador que evidencia la rentabilidad del modelo anualmente	(Utilidad bruta / ventas) * 100
Participación ingresos por asesorías	Mide los ingresos por ventas de asesorías de FiAdvance sobre las ventas totales	(Ingresos por ventas de asesores / ventas totales) * 100

Participación ingresos por cursos	Mide los ingresos por ventas de cursos de FiAdvance sobre las ventas totales	(Ingresos por ventas de cursos / ventas totales) * 100
ROE	Medir el rendimiento del modelo por sobre el capital	(Utilidad neta / patrimonio)

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los indicadores financieros permitirán a FiAdvance al área controlar y administrar la organización mediante metas y objetivos. Entre ellos el Margen de Utilidad denotará los gastos e ingresos de la compañía de forma clara, esto otorga visibilidad a todas las áreas de la empresa sobre el abordaje al cliente interno y externo en futuros proyectos. Identificar los ingresos directamente asociados a las asesorías es un punto clave en la designación de recursos por lo que Participación de ingresos por cursos e Ingresos por asesoría, se encuentran separados para medir de forma correcta su rendimiento y así tomar decisiones que aporten mayor valor según el dinamismo del producto.

Tabla 4. Indicadores área de Marketing

Indicador	Descripción	Métrica
Coste por Instalación CPI	Valor promedio del costo por cada una de las descargas en la aplicación.	Inversión realizada en ads / Total de instalaciones

Redes sociales	Tasa de viralidad y engage de publicaciones	Número de compartidos/ Número de Impresiones x 100.
Ingreso Promedio por Usuario	Media de ingresos generados por usuario durante un determinado periodo.	(Ingresos obtenidos / Número de usuarios activos).
Costo de Adquisición del Cliente	Mide lo que se gasta para poder adquirir un nuevo cliente para el modelo de negocios de manera mensual	(Costo de programas de marketing y ventas / Clientes nuevos adquiridos)
ROA	Retorno generado de acuerdo a los beneficios obtenidos de las campañas publicitarias	(Ingresos por ventas / Inversión en publicidad * 100)
Costo por Lead	Mide el costo de cada campaña por cada lead adquirido	(Inversión por campaña / cantidad de leads adquiridos)
Tasa por Clics (CTR)	Medición del desempeño de una campaña en el que hay involucrado enlaces de redirección	(Clics / Impresiones * 100)

Costo por Adquisición	Medir desempeño de campañas CPA	(Inversión de campaña / Número de conversiones)
Tasa de Conversión	Medir la efectividad de las campañas en relación a las acciones esperadas	(Cantidad de leads / total de visitas * 100)
Tráfico orgánico página web	Mide la cantidad de usuarios que ingresaron de forma orgánica a la página web	(Número de búsqueda palabras claves en buscadores / cantidad de ingresos a la página web)
Porcentaje de rebote en redes sociales	Medir el comportamiento del usuario dentro de la plataforma de acuerdo a sus interacciones dentro de la misma	(Visitas sin interacciones / Total de visitas * 100)

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para medir el desempeño en el área de marketing utilizaremos indicadores de costos por instalación, resultados en redes sociales, ingreso promedio por usuario, entre los más destacados. En el caso de las redes sociales mediremos el desempeño teniendo en cuenta las interacciones incluyendo comentarios, me gusta, compartidos y guardados. Además, analizaremos el alcance logrado con las publicaciones. El Engagement Rate (tasa de compromiso) será clave para analizar mes a mes que tan comprometidos con nuestro contenido están los usuarios.

Tabla 5. Indicadores área de Customer Service

Indicador	Descripción	Métrica
Customer Lifetime Value CLV.	Valor del tiempo de vida del cliente.	(Valor de venta promedio por cliente) x (Promedio de compra por año) x (Tiempo de retención en meses o años).
Tasa de respuesta y solución.	Tiempos de respuesta y solución.	Tiempo de respuesta entre la primera interacción de reporte de problema hasta su solución.

Fuente: Elaboración propia (2022)

El ciclo de vida del cliente es importante para FiAdvance respecto al retorno de inversión, de esta forma el Customer Executive se medirá a través de indicador de Customer Lifetime Value, el mismo permite calcular los periodos en los que el cliente ingresó a la plataforma, adquirió algún servicio y da a conocer el valor en media al finalizar el periodo de evaluación. Otorgando el valor final del cliente dentro de la plataforma, identificando los picos o temporadas de mayor ingreso. Además, asegurando la calidad de servicio se tomará en cuenta los tiempos de respuesta a cualquier tipo de solicitud o incidencia reportada por el cliente desde el inicio del reporte hasta la solución y baja de la novedad.

4.5. Estudio de Responsabilidad Social

4.5.1. Mapeo de stakeholders.

FiAdvance acorde a sus objetivos y relacionamiento con la sociedad reconoce a las siguientes partes de interés para el desarrollo de proyectos de vinculación social corporativa.



Figura 2. Mapeo de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia (2022)

La organización, luego de un proceso de selección de partes de interés define que el enfoque principal de su estrategia de responsabilidad social, estará enfocado en el desarrollo de sus Colaboradores para impulsar el aprendizaje en temas de interés profesional, así como

el sector de Aliados repotenciando el conocimiento sobre el usuarios y como dar a conocer sus productos orientados al interés del cliente.

4.5.2. Selección de stakeholders.

Los stakeholders tienen una capacidad de influencia moral o legal sobre el comportamiento de la empresa. (Contreras - Pacheco, Talero- Sarmiento, Escobar-Rodríguez. 2019). Para el establecimiento de stakeholders, se identificaron las expectativas de cada uno de los involucrados frente a las necesidades simultáneas que tienen dado el involucramiento con FiAdvance.

Tabla 6. Selección de stakeholders

Stakeholder	Expectativas
Aliados	Esperan transparencia sobre lo que realiza la empresa y cómo lo hace para desarrollar colaboración entre ambas partes.
Clientes	Valor adecuado en relación a la fiabilidad de la información desarrollada y distribuida dentro del producto.
Colaboradores	Los colaboradores esperan un entorno de trabajo saludable que aporte en su desarrollo personal y profesional en conjunto a los programas de desarrollo que ofrece la empresa.
Proveedores	Esperan que la empresa y el producto generen confianza y mutuo beneficio de la relación establecida.
Gobierno	Apertura al diálogo y visibilidad de información; así como el cumplimiento de las leyes y la colaboración en apoyo a la claridad en la constitución de la empresa ante los ciudadanos.

Accionistas	Los accionistas esperan su retorno de inversión correspondiente y que los mismos se mantengan informados de forma periódica.
-------------	--

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.5.3. Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de FiAdvance se centra en la educación como eje, tomando el ODS 4 correspondiente a Educación de Calidad. FiAdvance centra los objetivos de sus proyectos en incrementar el conocimiento de sus stakeholders invirtiendo en programas que aporten al crecimiento continuo y sostenible de los grupos de interés de la empresa. Se considera a los colaboradores como parte vital de las operaciones de la compañía, es por ello que se va a desarrollar un programa enfocado en potenciar sus conocimientos y con el cuál se espera conseguir que los mismos apliquen sus nuevas habilidades en pro de la empresa y de su vida profesional.

Asimismo, FiAdvance en su estrategia de responsabilidad social, considera a los aliados estratégicos para implementar programas que aporten al crecimiento financiero de los jóvenes. Se van a acoplar los objetivos y medios con los cuales los bancos intentan aplicar conceptos de responsabilidad social, en cuanto a educación financiera generando de esta manera una alianza más profunda y concreta que sea más efectiva en la generación de una conciencia financiera.

Programa para stakeholders internos

Stakeholder interno: Colaboradores.

Programa: FiAdvance Academy. Desarrollo profesional personalizado.

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos

El objetivo de este programa es participar activamente en el desarrollo profesional de los colaboradores, potenciando su perfil y competencias que les permitirán alcanzar sus metas personales.

Se planifica un plan de desarrollo profesional personalizado, con seguimiento y retroalimentación, que a su vez es flexible a cambios, mediante un análisis del perfil del colaborador previo a conversaciones con el mismo, referente a sus metas personales y profesionales. La herramienta que se utilizará para el proyecto será UdeMy Business, que cuenta con acceso a más de 7300 cursos en línea, con acceso para todos los colaboradores con libertad para tomar cursos fuera del programa. La duración de este programa es de 1 año, y será desarrollado por el Director de Operaciones con el soporte de un pasante de recursos humanos.

Actividades que permitirán alcanzar los resultados esperados:

Resultado 1: Realizar efectivamente un análisis de perfil profesional del colaborador. Se revisará el perfil del colaborador y acorde a las oportunidades de mejora, el área de Recursos Humanos diseñará una ruta de aprendizaje en la que este perfil obtenga mejoras en sus competencias técnicas con la posibilidad de acceder y realizar cursos de interés personal.

Actividad 1: Reuniones con jefes directos.

Estas sesiones consisten en una alineación con Recursos Humanos sobre cómo dar a conocer al colaborador subordinado aquellos puntos donde tienen oportunidad de mejora y como el proyecto es beneficioso a su desarrollo.

Actividad 2: Reuniones con colaboradores

La reunión se llevará a cabo entre el subordinado y jefe directo, quien se encargará de mostrar los puntos de mejora revisados con Recursos Humanos y motivar e impulsar el cumplimiento de esta nueva meta como complemento a experiencia dentro de FiAdvance.

Resultado 2: Garantizar que nuestro personal cuente con las competencias que necesita para alcanzar sus metas personales, al final del programa.

Actividad 1: Presentar plan de desarrollo profesional.

Actividad 2: Dar seguimiento al ingreso a los cursos asignados o de interés según sea el caso.

Actividad 3: Retroalimentación con Jefe Directo donde se dará a conocer los avances de la gestión del conocimiento a lo largo del periodo a evaluar.

Actividad 4: Emisión de certificados proporcionados por el proveedor y certificados internos como celebración al término del programa.

Programa para stakeholders externos

Stakeholder externo: Aliados

Programa: Inclusión Financiera FiAdvance

Responsable: Gerente IT, Gerente Financiero y Recursos Humanos

El proyecto tiene como objetivo mejorar la forma en que uno de nuestros bancos aliados aborda su programa de educación financiera, ofreciéndoles un acceso a sus clientes de una versión de la aplicación de acuerdo con los temas que se están instruyendo en su página web. La aplicación beta de este proyecto será trabajada de la mano con el banco y por medio de códigos de acceso, otorgados a los clientes y link de descarga, podrán tener acceso a la aplicación ya personalizada. La creación de una aplicación beta es beneficiosa también para otros proyectos de RSE a futuro, debido a que funciona como una plantilla.

El principal motivo por el que se enfoca el proyecto hacia este stakeholder es porque, a pesar de que existe en el Ecuador la legislación necesaria para fomentar los programas de educación financiera mediante las instituciones financieras, revisando las páginas webs de los bancos más importantes del Ecuador, su programa de educación financiera muestra el contenido de una forma no dinámica, manteniéndose en una enseñanza tradicional, siendo no muy atractivo para el público objetivo. Sus plataformas se limitan a página web, con bajo nivel de personalización y autenticidad.

Este proyecto beneficiará a los interesados (la comunidad) que acuden a las instituciones financieras por educación financiera básica, confiable y gratuita. Las plataformas de educación financiera que utilizan los bancos en el Ecuador parecen ser genéricas, de poco uso y con bajo nivel de personalización y autenticidad. De esta FiAdvance se alinea a los principios de responsabilidad social de la entidad bancaria y aportará de manera significativa en el desarrollo de los conocimientos de los jóvenes, permitiendo que accedan a una educación financiera de calidad gratis.

Resultado 1: Lograr que los jóvenes que accedan a los servicios de educación financiera de nuestro aliado bancario utilicen la aplicación de FiAdvance para aprender sobre temas de inclusión financiera.

Actividad 1: Gestionar la relación entre FiAdvance y la entidad financiera para acoplar los objetivos de responsabilidad social relacionados con la educación financiera.

Actividad 2: Desarrollar una versión con contenido limitado de inclusión financiera.

Actividad 3: Integrar la aplicación de FiAdvance a la página web de la entidad bancaria.

Actividad 5: Evaluar los resultados de las visitas a las páginas y las descargas de la app desde la página.

Resultado 2: Mejorar los canales de comunicación por los cuales la entidad financiera conduce su programa de educación financiera.

Actividad 1: Reunir a los equipos tanto del banco como de FiAdvance para analizar el método utilizado para ofrecer el servicio de educación financiera.

Actividad 2: Rediseñar el contenido de la página web que está dirigida a la educación financiera.

Actividad 3: Elegir los elementos adecuados que deben ir dentro de la página web.

Actividad 4: Implementar los cambios revisados y añadirlos a la página web.

Tanto el primer y segundo proyecto de la estrategia RSE busca cumplir el ODS 4: educación de calidad.

ODS 4 según la ONU (2022):

Educación de calidad, consiste en garantizar una enseñanza equitativa, inclusiva y de calidad para promover oportunidades de aprendizaje para toda la vida y para todos.

De igual forma también se busca, que a través de la educación se permita la movilidad económica y se esté consciente que es una de las claves más importante para salir de la pobreza.

Los dos proyectos, buscan inculcar el desarrollo profesional de los colaboradores, favoreciendo a su conocimiento laboral y estimulando a que alcance sus metas personales. De igual manera también se abordan temas de educación de finanzas personales.

4.5.4. Objetivos RSE para cada stakeholder.

FiAdvance establece un compromiso con los agentes de interés de la organización. De esta forma es importante determinar el impacto de los objetivos establecidos para cada stakeholder, que previo al análisis conjunto con todas las áreas de la organización permitirá identificar la viabilidad de las estrategias de responsabilidad social empresarial.

Tabla 7. Objetivos RSE para cada stakeholder

Stakeholder	Objetivos
Aliados	Ofrecer apoyo en la acción pública según los recursos o capacidades requeridos.
Clientes	Mejorar o perjudicar notoriedad de las marcas de la empresa.
Colaboradores	Adquirir conocimientos y competencias en conjunto al desarrollo e innovación de la empresa.
Proveedores	Permitir o restringir la accesibilidad a recursos externos.
Gobierno	Otorgar o revocar permisos o licencias de propiedad material e intelectual.
Accionistas	Mantener acceso a financiamiento sostenible a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.5.5. Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos.

FiAdvance dispone de un presupuesto para abarcar las distintas necesidades alrededor del desarrollo de sus proyectos. FiAdvance Academy, contempla el pago al proveedor de plataforma educativa además de incentivos y reconocimientos a los colaboradores que lo culminen de forma satisfactoria. Inclusión Financiera FiAdvance, cuenta con un presupuesto por parte de la empresa y otro por parte de los aliados, con el aporte del 25% se pretende dar bonificaciones extra a las áreas involucradas en compensación al seguimiento y las nuevas funciones asignadas para el éxito del proyecto.

Tabla 8. Presupuesto asignado a la estrategia RSE

Programa	Presupuesto Anual
FiAdvance Academy. Desarrollo profesional personalizado.	\$1200
Inclusión Financiera FiAdvance	\$1200
Total	\$2400

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.6. Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio: Tipo de compañía, estructuración.

Referente a los tipos de sociedades mercantiles en el Ecuador, para el modelo de negocio es conveniente registrarse como Compañía Anónima, a pesar de que su gestión administrativa es más compleja, de acuerdo a las siguientes consideraciones que se alinean con los intereses del modelo del negocio:

- **Número ilimitado de accionistas:** Posibilidad de expandir y/o limitar número de accionistas a través de cesión o compra de acciones a miembros establecidos de junta.
- **Libre transmisión de acciones:** Permite a los socios tener preferencia, dentro de plazos estipulados dicha intención de transferencia.
- **Responsabilidad ante acreedores limitada a los bienes de la empresa:** Los socios no podrán exigir su capital inicial en caso de existir deuda debido a la denominación limitada que se extiende únicamente al total de capital y activos.

La compañía se constituye mediante escritura pública previa resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, para ser inscrita en el Registro Mercantil; desde este momento, se encontrará regulada por el Art. 143 de la Ley de Compañías. En el momento del desarrollo de este proyecto, el monto mínimo de capital es de 196.164 USD y no puede exceder del doble del capital suscrito en la escritura. Las aportaciones para el capital pueden ser en bienes que sean del carácter de la empresa como también aportaciones en especie

4.6.1. Decisiones legales alrededor de organización de la empresa (organigrama): tipos de contratos de acuerdo a necesidades y responsabilidades de cada miembro del equipo.

- Accionistas

La compañía maneja un contrato Constitutivo de Sociedad por Acciones Simplificadas.

- Colaboradores

FiAdvance manejará un solo tipo de contrato para todos los colaboradores. Esta decisión corresponde a un Contrato Laboral de Plazo Indefinido con periodo de prueba (90 días máximo). La permanencia y continuidad de este contrato está sujeta a la evaluación del cumplimiento de indicadores preacordados.

- Externos
- Clientes

La aplicación cuenta con políticas y términos de uso que incluye componentes como:

1. Acuerdo de Confidencialidad
2. Política de Propiedad Intelectual
3. Política de Infracción de contenido

Estos componentes garantizan la seguridad e integridad de los sujetos involucrados desde la aceptación de dichos términos en el registro de usuario.

- Servicios Prestados

Este tipo de contrato sirve de soporte en la ejecución de estrategias comerciales, experiencia de usuario y desarrollo tecnológico. En este contrato se detalla que el contenido elaborado para FiAdvance será inédito y de propiedad de la empresa.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Para culminar el estudio de esta gerencia dentro del proceso de modelo de negocio, se resalta la importancia de la comunicación de equipo, a todo nivel y en todas las áreas. El trabajo en equipo permitió el desarrollo a detalle interconectando las actividades desde lo general a lo específico. El proyecto ha evolucionado, siempre manteniendo el mismo centro de encontrar el mejor formato para la educación en finanzas personales a través de procesos de investigación donde se dio a conocer los principales factores de las falencias de los jóvenes en este apartado y cuál es el impacto a corto y mediano plazo.

El proceso de adaptación de este proyecto hasta FiAdvance, es un trabajo colaborativo entre todas las gerencias de Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Design Thinking, Marketing, Finanzas y Administración, a través del estudio de estas gerencias se determinó lo que es hoy una plataforma de educación financiera que genera empleos y una red de apoyo y fuente de información confiable sobre un tema emergente.

A continuación, será mencionado el análisis y retroalimentación de cada una de las gerencias mencionadas, el camino y aprendizaje hasta el lanzamiento del proyecto. El trabajo de la Gerencia de Estudio de Mercado cumplió con indagar y probar las propuestas planteadas alrededor de la problemática. Las investigaciones realizadas permitieron la evolución del proyecto en corroboración con el público objetivo. Desde sus inicios como Go Atlas, aplicativo móvil donde mediante gamificación se buscó la inmersión educativa en finanzas. Esta etapa tuvo una muy buena acogida por los usuarios partícipes en focus groups y encuestas hasta una de las últimas instancias de esta etapa como fue la validación con expertos, que dio paso a FiAdvance.

Gracias al apartado del Design Thinking se pudo desarrollar en su totalidad la efectividad de lo que ofrece FiAdvance al consumidor final. Esto debido a que se centra en enfocarse en las necesidades del segmento de mercado gracias a sus herramientas de empatía con la persona y el Brainstorming para determinar una solución a los problemas que estos presentan. Se determinó que la falta de educación financiera afecta de manera no solo mental, sino también profesional. Basándose en las encuestas realizadas, las personas sienten que no tienen los conocimientos suficientes para sentirse satisfechos respecto al tema. Sin embargo, han señalado que tampoco les atrae la idea de querer aprender finanzas debido a que les generan estrés y no tienen tiempo para aprender. FiAdvance les ofrece a estas personas una oportunidad de aprender en el tiempo adecuado a sus horarios o mejorar sus conocimientos en finanzas por medio de sesiones one of one con asesores personales para que se encarguen de estos vacíos de conocimiento que presenta el consumidor final y de sus preocupaciones sobre ver las finanzas como una materia estresante. Así mismo cada estudiante incorporará una reflexión que permita reflejar aprendizajes generados en el proceso de diseño del Plan de Negocio.

La Gerencia Técnica asignó los servicios que los usuarios tendrán disponibles en el aplicativo. Se estableció la propuesta de valor con fines de satisfacer las necesidades del cliente, agregando valor en la segmentación de los apartados del aplicativo. Dentro del mismo se podrá observar tanto FiAdvance Learning y FiAdvance Investing direccionando un flujo de experiencia acorde a los intereses del usuario. Se prioriza la caracterización del contenido y el beneficio que aporta al cliente. El área de Marketing ejecutó una estrategia competitiva con base en la personalización del producto que permite seguir las líneas de segmento del mercado. El desarrollo de la estrategia empatiza con las experiencias recolectadas en investigaciones previas. De lo recolectado los grupos objetivo manifestaron gran desinformación sin una fuente clara y confiable respecto a educación financiera. De esta forma la gerencia de Marketing apunta al posicionamiento de marca a través de la atracción orgánica de usuarios y asesores como aliado en el ciclo de aprendizaje. El papel de las redes sociales juega un papel en la estrategia comercial y el posicionamiento de marca con establecimiento de objetivos para la atracción de tráfico y la exposición de los asesores.

La Gerencia de Finanzas realizó un análisis exhaustivo de la viabilidad del negocio, su rentabilidad y capacidad de afrontar todas las capacidades de soporte en recursos físicos, redes y económicos para asegurar el arranque y las condiciones óptimas en línea del plan inicial de inversión. A su vez, desarrolló un calendario de inversiones delimitando los valores y periodos en los que se designará el presupuesto. Este fue definido en Desarrollo Tecnológico, Posicionamiento de Marketing y Gestión Administrativa. Finalmente, la gestión del área Administrativa permitió adaptar metodologías de talento humano incorporando en la adquisición de recursos, el capital humano, su desarrollo y la importancia del eje de experiencia del colaborador en el proyecto y su contribución al plan de negocio. La estrategia de responsabilidad social empresarial gira entorno al desarrollo del colaborador y en estrategia externa establece un proyecto con bancos aliados para el desarrollo adhoc a la

información ya levantada por FiAdvance respecto a los usuarios y sus preferencias, demostrando que las sinergias ayudan a la construcción de un ecosistema educativo con el mejor rendimiento de los recursos invertidos.

6. Recomendaciones

El proyecto esta sujeto a la acogida en vivo por los usuarios al habilitar la plataforma. Las fuentes y recursos utilizados en FiAdvance se encuentran en constante actualización, la incorporación de mejoras tecnológicas y la inversión en capital humano permite amplia adaptabilidad a las sugerencias del usuario. El estudio del ciclo de vida del cliente permitirá identificar las tendencias del consumidor, su perfil de compra y como sacar el mejor provecho para el crecimiento de la plataforma.

7. Reflexiones

Este proyecto me ayudo a conocer los flujos y procesos de las áreas tradicionales y las de innovación, que día a día va ganando más espacio y visibilidad en el mercado. La tesis dentro de lo académico y personal me permitió abordar distintos perfiles y niveles de responsabilidad con el equipo de trabajo. He reforzado que los mejores equipos están compuestos por personas con distintas fortalezas y competencias para sacar el mejor provecho de cada tarea.

El equipo entregó sus mejores esfuerzos desde el primer momento, las charlas iniciales, durante la definición y posterior cambio de idea del proyecto, siempre estuvimos en contacto con responsabilidad, compañerismo y empatía. Esta sinergia nos impulso a explorar distintos campos, a veces de forma individual o en grupo, pero siempre con objetivos claros.

Explorar la Gerencia Administrativa e incorporar metodologías de Talento Humano como centro del estudio, refrescó la idea del proyecto a la interna y se demostró como esta fortaleza impulsa la imagen corporativa y de negocio hasta el consumidor final. Sin duda el proyecto

de titulación ha sido de los retos más satisfactorios en lo académico y profesional ya que me permitió abordarlo desde la experiencia con constante retroalimentación de tutores y equipo de trabajo.

Referencias Bibliográficas

Banco de desarrollo de América Latina. (2021). *¿Cómo están la inclusión y educación*

financiera en América Latina? CAF -banco de desarrollo de América Latina.

Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/05/como-estan-la-inclusion-yeducacion-financiera-en-america-latina/>

Gaspar, I., & Mesa, J. (2020). *Los países con buena educación financiera salen antes de las crisis*. elEconomista.es. Recuperado

de:<https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10813721/10/20/Los-paises-con-buenaeducacion-financiera-salen-antes-de-las-crisis-.html>

INEC. (2021). *Programa Nacional de Estadística 2017 - 2021*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Normativas%20Estadisticas/Planificacion%20Estadistica/Programa_Nacional_de_Estadistica-2017.pdf

Salazar, M. F. (2021). *Desafíos de la Educación Financiera para enfrentar la informalidad y la exclusión económica y social*. Repositorio PUCE. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/19559/Copia%20final%20-%20Salazar%20MF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Alles, M. A. (2007). Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño. En *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (1era ed - 3era. reimp, pp. 13–18). Ediciones Granica SA.
- Camargo, V. M. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12447>.
- Capuano Andrea. (2004). Evaluación desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Escobar-Rodríguez, L. Y. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64–72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a7>
- Ecuador, G. N. (2020). COMERCIO ELECTRÓNICO Informe Ejecutivo. *Portal único de trámites ciudadanos*. <https://aportecivico.gobiernoelectronico.gob.ec/system/documents/attachments/000/000/011/original/58b9ab393399dc479d2fb43c7a305ff0de62ec96.PDF>
- Fernández, E. (2014). *¿Proceso de selección o experiencia de aprendizaje?* KMPG Tendencias. Recuperado de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2014/04/proceso-de-seleccion-o-experiencia-de-aprendizaje/>
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic International Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143. <https://doi.org/10.7263/adr.rsc.006.07>

- Gaytán Cortés, J. (2016). Indicadores financieros y económicos. *Mercados y Negocios*, 32, 81–96. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i32.5402>
- Meyer, J. A. (2009). Imagen y reputación en las organizaciones: Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla. En *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Nuevos horizontes de estudio*.
- Ministerio del Trabajo. (2020). Nuevas modalidades contractuales: Incentivando el empleo. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 25. Recuperado de: <https://derechoecuador.com/el-contrato-de-trabajo/>
- Moreno, R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. *El gobierno Corporativo en Iberoamérica*, 477–538. Recuperado de: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Orellana, A. (2016). *Un traje a la medida: limitaciones convencionales a la libre cesión de acciones*. Perez, Bustamante & Ponce. Recuperado de: <https://www.pbplaw.com/es/traje-medida-limitaciones-convencionales-libre-cesion-acciones/#:~:text=Faculta a los socios a,acciones que se pretenden transferir>
- Zárate-Rueda, R., Beltrán-Villamizar, Y., & González-García, C. (2020). *a20V41N32P20*. 41(32), 211–226.