

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Finanzasmas, Propuesta de Negocio que Promueve la
Educación Financiera**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Adriana Milagros Salas Guillen
Mayra Rosa Portocarrero Torres

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Eric Luján López
Joshep Edgard Ramírez Bernardo

ASESOR

Sergio Andrés López Orchard

Surco, enero 2025


Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sergio Andrés López Orchard, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Modelo Prolab: Finanzasmas, Propuesta de Negocio que Promueve la Educación Financiera, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Adriana Milagros Salas Guillen, DNI: 71231600, Mayra Rosa Portocarrero Torres, DNI: 41040478, Eric Luján López, DNI: 09551007 y Joshep Edgard Ramírez Bernardo, DNI: 76295645 dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Surco, 16 de enero de 2025

López Orchard, Sergio Andrés	
DNI: 44560848	Firma
ORCID: 0000-0001-8455-4833	

Agradecimientos

Adriana Salas

A mi familia por su apoyo incondicional en este reto académico. Su soporte y motivación fueron claves en este proceso.

Mayra Portocarrero

A mi esposo y a mis hijas, quienes me inspiran y motivan cada día.

Eric Luján

A mi amada esposa Yesica, quien con su ternura y tenacidad me inspira e impulsa a ser mejor siempre.

Joshep Ramírez

A mi familia por el apoyo brindado, especialmente a mi madre por el soporte durante todo el tiempo que llevé los diferentes cursos de la maestría.

Dedicatorias

Adriana Salas

A mi familia quienes me motivan a seguir creciendo y son fuente de motivación para el esfuerzo diario.

Mayra Portocarrero

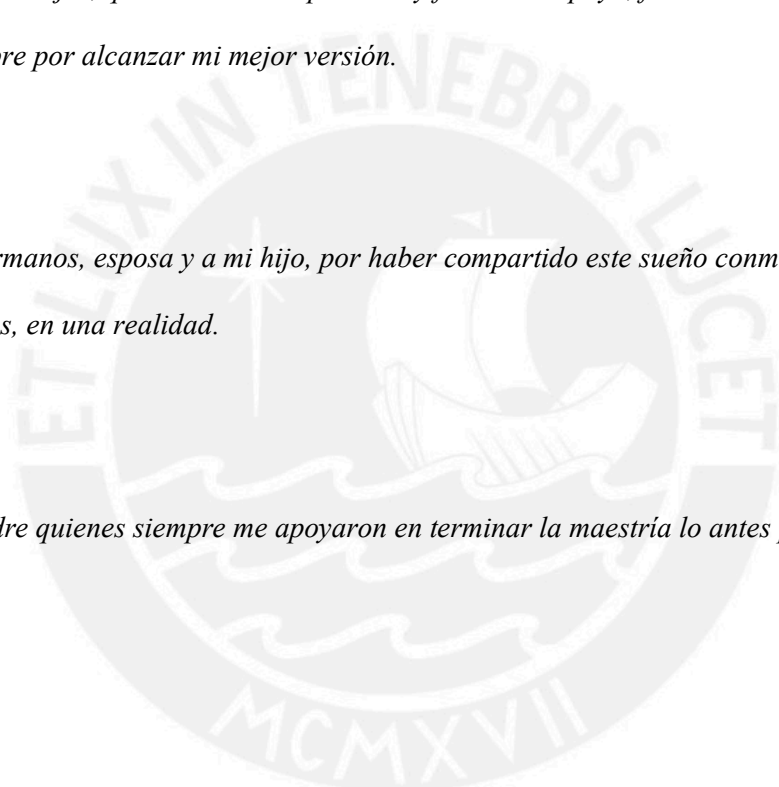
A mi esposo y a mis hijas, quienes me acompañaron y fueron mi apoyo, fortaleza e inspiración para esforzarme siempre por alcanzar mi mejor versión.

Eric Luján

A mis padres, hermanos, esposa y a mi hijo, por haber compartido este sueño conmigo y por convertirlo, juntos, en una realidad.

Joshep Ramírez

A mi madre y padre quienes siempre me apoyaron en terminar la maestría lo antes posible.



Resumen Ejecutivo

De acuerdo con la Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú 2022, realizada por la Superintendencia de Banca, Seguros (SBS) y las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), seis de cada diez peruanos dominan conceptos financieros básicos, como la inflación, pero solo dos de cada diez comprenden el concepto de diversificación. Cuatro de cada diez adultos tienen metas de ahorro, mientras que cinco de cada diez se han endeudado para cubrir gastos. Además, seis de cada diez prefieren gastar en lugar de ahorrar a largo plazo, y tres de cada diez no podrían cubrir sus gastos por más de un mes si perdieran su fuente principal de ingresos, lo que evidencia una baja resiliencia y una limitada planificación financiera (SBS & CAF, 2022).

La tesis propone una alternativa enfocada para mejorar el nivel de educación financiera de los peruanos, centrándose en tres dimensiones clave: conocimientos, comportamientos y actitudes. Para ello, se ofrece a los usuarios un programa educativo a través de una plataforma web con una versión móvil, que les permitirá acceder a las opciones disponibles en el mercado peruano desde un solo lugar. Mediante un diagnóstico básico, cuyo objetivo es medir el nivel de conocimiento financiero e identificar las áreas en la que el usuario debe enfocar sus esfuerzos, se busca transformar debilidades en fortalezas. El proceso educativo comenzará con el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, a través de videos cortos accesibles de manera gratuita. Posteriormente, según los resultados obtenidos, el usuario será derivado a una de las siguientes secciones: educación financiera, planificación financiera, salud financiera, tecnología y herramientas digitales, o alianzas estratégicas, con el fin de resolver problemas relacionados con el sobreendeudamiento, el desarrollo de hábitos financieros y la creación de planes de acción enfocados en la educación, la planificación del retiro y otros objetivos financieros.

La validación del modelo de negocio se realizó mediante encuestas e interacciones en

la página web. Los resultados indicaron que el 94% de los posibles usuarios, de una muestra de 491 personas, mostraron interés en mejorar su nivel de educación financiera, lo que refleja un avance optimista en términos de satisfacción del usuario. El modelo de negocio demuestra una robusta viabilidad financiera, con un Valor Actual Neto Económico (VAN Económico) de 1.6 millones de soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 49.19%. Estos indicadores financieros señalan rentabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, impactando positivamente en la vida de los usuarios y sus familias.



Abstract

According to the ‘Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú 2022’ (SBS & CAF, 2022), six out of ten Peruvians understand basic financial concepts, such as inflation, but only two out of ten understand the concept of diversification. Additionally, four out of ten adults have savings goals, and five out of ten have incurred debt to cover expenses. Furthermore, six out of ten prefer spending over long-term saving, and three out of ten would be unable to cover their expenses for more than a month if they lost their primary income source, indicating low financial resilience and limited financial planning.

This thesis proposes an alternative to improve the financial literacy of Peruvians by focusing on three key dimensions: knowledge, behavior, and attitudes. To accomplish this, an educational program is offered to users through a web platform with a mobile version, which will allow them to access all the available options in the Peruvian market in one place. Through a basic diagnostic tool aimed at measuring financial knowledge and identifying areas for improvement, users will be guided to transform potential weaknesses into strengths. The educational process will begin with educational videos designed to strengthen financial knowledge. Based on the diagnostic results, users will be directed to specific sections: financial education, financial planning, financial health, technology and others, in order to assist in addressing issues such as debt management, financial habits, and planning for education and retirement.

The business model was validated through surveys and website interactions, demonstrating that 94% of potential users, from a sample of 491, expressed interest in improving their financial literacy. The model demonstrates strong financial viability, with a Economic Net Present Value (NPV) of PEN 1.6 million and an Internal Rate of Return (IRR) of 49.19%, indicating profitability and sustainability over time, positively impacting users and their families.

Tabla de Contenido

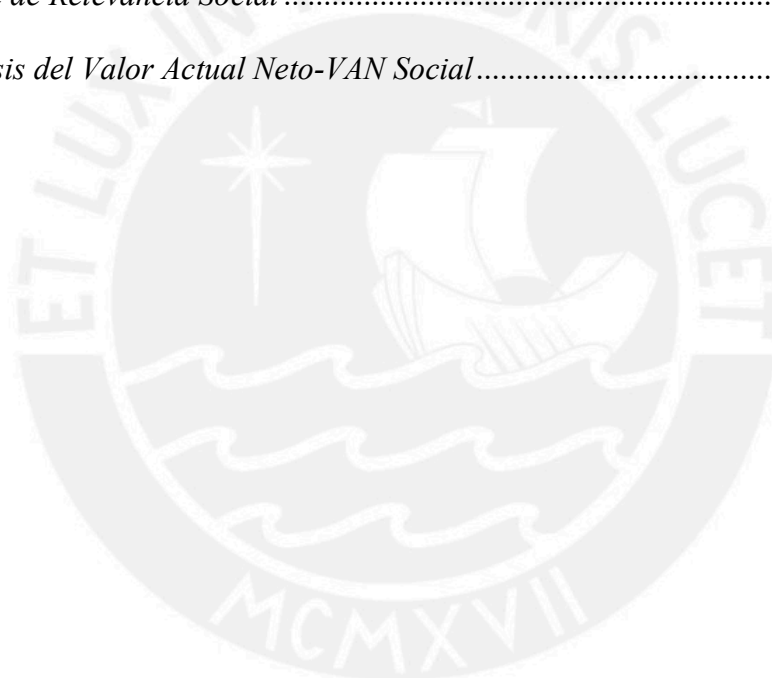
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	5
Capítulo II: Análisis del Mercado	9
2.1. Descripción del Mercado	9
2.2. Análisis Competitivo Detallado	12
Capítulo III: Investigación del Usuario	15
3.1. Perfil del Usuario	15
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	19
3.3. Identificación de la Necesidad	21
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	23
4.1. Concepción del Producto o Servicio	23
4.2. Desarrollo de la Narrativa	31
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio	33
4.4. Propuesta de Valor	35
4.5. Producto Mínimo Viable.....	39
Capítulo V: Modelo de Negocio	41
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	41
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	44
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	47
5.1. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	49
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	51

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	51
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	51
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis	51
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	54
6.2.1. Plan de Mercadeo	54
6.2.2. Plan de Operaciones	64
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis	72
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	74
6.3.1. Presupuesto de Inversión	74
6.3.2. Análisis Financiero	74
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis	78
Capítulo VII: Solución Sostenible	81
7.1. Relevancia Social de la Solución	81
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	83
Capítulo VIII: Decisión e Implementación	87
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	87
8.2. Conclusiones	88
8.3. Recomendaciones	90
Referencias	92
Apéndices	102

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de Fuerzas de Porter</i>	12
Tabla 2 <i>Soluciones a la Falta de Educación Financiera y Planificación</i>	13
Tabla 3 <i>Principales Competidores Directos del Servicio que Ofrecemos</i>	14
Tabla 4 <i>Guía de Entrevistas-Primera Parte</i>	17
Tabla 5 <i>Guía de Entrevistas-Segunda Parte</i>	18
Tabla 6 <i>Matriz 6x6-Objetivos, Necesidades y Preguntas Generadoras</i>	27
Tabla 7 <i>Matriz 6x6-Ideas Propuestas Primera Parte</i>	28
Tabla 8 <i>Matriz 6x6-Ideas Propuestas Segunda Parte</i>	29
Tabla 9 <i>Matriz 6x6-Las Seis Ideas Seleccionadas</i>	30
Tabla 10 <i>Análisis TAM: Información en Base a INEI</i>	44
Tabla 11 <i>Análisis SAM</i>	46
Tabla 12 <i>Análisis SOM</i>	46
Tabla 13 <i>Contribución Social y/o Ambiental</i>	50
Tabla 14 <i>Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	53
Tabla 15 <i>Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	53
Tabla 16 <i>Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	53
Tabla 17 <i>Proyección del Número Total de Usuarios</i>	56
Tabla 18 <i>Descripción, Propuesta de Valor y Debilidad de los Principales Competidores</i>	59
Tabla 19 <i>Lista de Precios Unitarios</i>	62
Tabla 20 <i>Presupuesto de Marketing Mix</i>	65
Tabla 21 <i>Presupuesto del Plan de Operaciones</i>	71
Tabla 22 <i>Estimación de costo de Adquisición por Cliente</i>	72
Tabla 23 <i>Métrica LTV / CAC</i>	73
Tabla 24 <i>Inversión Inicial</i>	74

Tabla 25 <i>Determinación de Costo Anual</i>	75
Tabla 26 <i>Proyección de Ingresos</i>	76
Tabla 27 <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i>	77
Tabla 28 <i>Proyección de Estado de Resultados</i>	77
Tabla 29 <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	78
Tabla 30 <i>Flujo de Caja Financiero</i>	78
Tabla 31 <i>Simulación de Montecarlo para el VAN</i>	79
Tabla 32 <i>Análisis de Sensibilidad y Resultado de Simulación de Montecarlo</i>	80
Tabla 33 <i>Índice de Relevancia Social</i>	84
Tabla 34 <i>Análisis del Valor Actual Neto-VAN Social</i>	86



Lista de Figuras

Figura 1 <i>User / Buyer Persona</i>	18
Figura 2 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	19
Figura 3 <i>Mapa de Experiencia del Usuario</i>	22
Figura 4 <i>Lienzo Matriz Costo e Impacto</i>	31
Figura 5 <i>Versión Inicial del Prototipo</i>	32
Figura 6 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	33
Figura 7 <i>Alcance de innovación</i>	35
Figura 8 <i>Lienzo de la Propuesta de Valor del Servicio</i>	38
Figura 9 <i>Lienzo Modelo de Negocio (Business Model Canvas)</i>	43
Figura 10 <i>Lienzo ExO Canvas – Parte 1</i>	48
Figura 11 <i>Encuesta de Precalificación</i>	61
Figura 12 <i>Ciclo de vida del servicio en plataforma Finanzasmas</i>	67
Figura 13 <i>Fases del ciclo de vida</i>	69
Figura 14 <i>Organigrama</i>	70
Figura 15 <i>Simulación de Montecarlo índice LTV/CAC</i>	73
Figura 16 <i>Simulación de Montecarlo para el VAN</i>	79
Figura 17 <i>Plan de Implementación – Diagrama Gantt</i>	89

Capítulo I: Definición del Problema

En este capítulo se explica el problema identificado y sus repercusiones en distintos niveles y grupos etarios de la población peruana. También se aborda el contexto, la complejidad e importancia de este, así como el impacto de ofrecer una solución.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

La desinformación y falta de conocimiento sobre temas relacionados con economía y finanzas representan factores limitantes para gran parte de la población en la toma de decisiones responsables (CAF, 2021). La SBS (2022) indicó que “la educación financiera tiene el propósito de desarrollar competencias y capacidades financieras en la población, a fin de que pueda tomar decisiones financieras informadas y responsables”. Esto permite una mayor comprensión sobre cómo gestionar el futuro financiero, ya que, cuando es efectiva, contribuye a la inclusión financiera, la estabilidad de los mercados, la salud y la independencia financiera, lo que impacta directamente en el bienestar y facilita el logro de objetivos personales y familiares.

Según el Reporte Semestral de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF, 2018), los jóvenes peruanos están poco informados sobre el sistema financiero, posiblemente debido a su bajo nivel educativo, falta de interés u otros factores. Al cumplir la mayoría de edad y comenzar a trabajar, suelen gastar su sueldo sin planificar, lo que refleja una mala gestión de ingresos y una falta de análisis de riesgos.

Asimismo, la Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú 2022 (SBS & CAF, 2022) revela que un porcentaje importante de los peruanos – el 56% de los encuestados - maneja conceptos de diversificación; el 84% comprende conceptos de inflación, y el 82% entiende la relación riesgo-rentabilidad. En cuanto al comportamiento financiero, aunque los peruanos realizan acciones de planificación financiera, no todos han podido ahorrar en los últimos 12 meses. Además, admiten que sus ingresos no han sido suficientes para cubrir sus

gastos al menos una vez en el último año, lo que los ha llevado a plantearse diversas estrategias para hacer frente a estas contingencias, siendo las más utilizadas recurrir a préstamos, reducir gastos o trabajar más horas.

La misma encuesta revela que el 41% se preocupa por el futuro, y el 65% indica que opta por ahorrar para el futuro. Sin embargo, el panorama cambia al abordar la educación financiera, ya que solo el 13% de los adultos cuenta con una educación financiera adecuada. Esta realidad es aún más preocupante en los grupos más vulnerables, donde el porcentaje de adultos que no cuenta con el nivel mínimo de educación financiera supera el promedio nacional: 54% en áreas rurales, 63% en adultos de 40 años o más, y 57% en los niveles socioeconómicos D y E.

La resiliencia financiera, entendida como la capacidad para cubrir sus gastos durante algunos meses ante la pérdida de su fuente de ingresos, es limitada, lo que pone de manifiesto la fragilidad de los hogares peruanos. Esto evidencia que la falta de conocimientos, planes de acción y medidas preventivas pueden anticipar y mitigar los riesgos asociados a cambios inesperados.

En paralelo, a partir del 2018, el gobierno peruano comenzó a desarrollar planes para impulsar la inclusión y la educación financiera, es decir, el acceso y el uso de servicios financieros integrales que sean confiables, eficientes, innovadores y adaptados a las necesidades de una amplia gama de grupos demográficos. Entre las iniciativas destacadas se encuentran la Semana Mundial del Ahorro, ejecutada por la SBS; el Proyecto Educación Financiera Intercultural (PEFI), liderado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS); el proyecto de la SBS enfocado a mujeres socias de comedores populares; y la implementación del programa “Finanzas en el Cole”, dirigido a docentes de educación primaria y secundaria. Si la población adquiere conocimientos financieros y tiene acceso a créditos del sistema, la posibilidad de generar ahorro incrementará, dado que existiría una

percepción de seguridad y flexibilidad en los servicios, según el informe Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda (SBS,2020).

Además, las personas tendrán la capacidad de establecer y priorizar objetivos financieros, adquirir conocimientos sobre ahorro e inversión, y elaborar un plan de jubilación y retiro oportuno que les permita garantizar su estilo de vida a largo plazo. Asimismo, poseerán los conocimientos necesarios para analizar cuándo y cómo es adecuado endeudarse.

La educación financiera ha ganado relevancia en la actualidad, dado que las finanzas personales tienen un impacto considerable en el sistema económico. Este impacto ha sido evidente a lo largo de diversas crisis económicas, como la crisis de las hipotecas *subprime* en 2008, que desencadenó la Gran Recesión a nivel internacional.

La educación financiera abarca tres dimensiones fundamentales: conocimientos, comportamiento y actitud financiera. Según la Encuesta de Medición de Capacidades Chile 2023 (CMF & CAF, 2023), Perú obtuvo una puntuación de 4.3 respecto a la dimensión de conocimiento financiero, por debajo del promedio (4.6) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Latinoamérica (4.4). Respecto a la dimensión de comportamiento financiero, la puntuación de Perú se ubica en 4.7, por debajo del promedio de la OCDE (5.3), pero similar al promedio de Latinoamérica (4.7). La dimensión de actitud financiera obtuvo una puntuación de 3.4, ligeramente superior a la media de OCDE y Latinoamérica (3.1 en ambos casos). Por lo tanto, el índice de educación financiera (EF) para Perú en el periodo 2022-2023 fue de 12.5, ligeramente por encima del promedio latinoamericano de 12.1 (CAF, 2023).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

La Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú 2022, realizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y el Banco de Desarrollo de América Latina (SBS & CAF, 2022), detalla el nivel de conocimientos y educación financiera de los

peruanos, mostrando que este problema afecta a ciudadanos de todas las edades y grupos socioeconómicos. Solo el 13% de los adultos peruanos ha alcanzado un nivel adecuado de educación financiera, mientras que el 41% evidencia un nivel mínimo de educación financiera. Esta realidad es aún más crítica en el ámbito rural y en los segmentos más vulnerables, donde el 63% de los adultos mayores de 40 años, y el 57% en los niveles socioeconómicos D y E, no alcanzan el nivel mínimo de educación financiera.

El reporte de la Situación de la Educación Financiera en el Perú, elaborado por IPSOS PERÚ (2019), indica que los aspectos que contribuyen al bajo nivel de educación financiera en el país son:

- a. Conocimientos limitados y formación para el ahorro: El 61% de los peruanos presenta dificultades para calcular descuentos o intereses (tres de cada cinco personas). Principalmente en las regiones del país y los niveles socioeconómicos más vulnerables, el 59% indica que con frecuencia gasta más de lo que gana, por lo que no logran generar ahorro.
- b. Acceso limitado a la educación financiera y la inclusión en el sistema financiero. La accesibilidad a planes de formación y servicios financieros formales puede ser limitada en algunas áreas y grupos socioeconómicos, lo que restringe tanto el conocimiento como la exposición a conceptos financieros básicos. Tres de cada cuatro peruanos manifiestan interés en aprender sobre la gestión financiera del hogar.
- c. Complejidad del sistema financiero: El 72% de los peruanos conoce poco o nada sobre el funcionamiento de los productos bancarios. Para quienes no poseen conocimientos previos, los términos financieros y los productos disponibles pueden parecer complejos y difíciles de comprender, lo que los lleva a alejarse de actividades financieras que obstaculizan el logro de sus objetivos.
- d. Falta de regulación y protección del consumidor: Prácticas inescrupulosas y la escasa

regulación en el mercado financiero pueden dar lugar a productos poco transparentes, lo que desincentiva la confianza en el sistema.

- e. Necesidad de Adaptación a los Cambios Económicos y Tecnológicos: La rápida evolución tecnológica y económica requiere que las personas se mantengan actualizadas en términos financieros para adaptarse a nuevas formas de transacciones y servicios financieros. IPSOS PERÚ (2021), en su Informe de Comportamiento del peruano en Pandemia, señala que el 26 % de los peruanos exploró maneras de generar ingresos adicionales, y el 33% ajustó sus gastos, principalmente relacionados con estilo de vida (viajes), emprendimientos y mejoras en el hogar.

Por otro lado, Ernst & Young (EY, 2021), en su boletín de prensa del 11 de febrero del 2021, indica que el 25% de los peruanos se encontró en la necesidad de contraer deuda para cubrir sus gastos durante la pandemia. El mismo estudio revela que el 70% de los peruanos reportaron una reducción en sus ingresos de más del 40%, lo que resultó un incremento en la morosidad e impagos. Si bien la morosidad registró un pico cercano al 50% impulsado por la pandemia en 2021, aún un 40% se encuentra en una situación de morosidad financiera según un estudio realizado por Perú Deudas (DFSUD, 2024).

Para modificar este escenario, es esencial adoptar un enfoque integral que contemple programas educativos accesibles y adaptados a los distintos segmentos de la población, junto con iniciativas tanto del sector público como del privado, que involucren el compromiso y la participación activa de toda la sociedad.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) indica que el 25% de la población del Perú pertenece al sector formal, mientras que el 75% es informal. Del total de trabajadores informales, el 45.2% son independientes, el 37% asalariados (empleados u obreros), el 12.4% trabajadores familiares

no remunerados (TFNR, una categoría especial de trabajadores que apoyan en emprendimientos familiares sin recibir remuneración monetaria), y el 3.1% son trabajadores del hogar.

Estas estadísticas subrayan nuevamente que la falta de educación financiera es un problema relevante y transversal que afecta a diversos grupos demográficos en el país. Las consecuencias de esta carencia no solo impactan a nivel individual, sino que también exponen a los ciudadanos en una situación de vulnerabilidad frente a posibles estafas, decisiones inadecuadas en la elección de productos financieros, y errores en la gestión de ahorro, inversión, préstamos y seguros.

La falta de atención diligente y oportuna al tema de la educación financiera afecta principalmente al sector informal de la población, donde predomina el desinterés en cuestiones relacionadas con el ahorro y la inversión. Esta situación se debe a la ausencia de una cultura de ahorro y planificación a largo plazo, lo que dificulta la comprensión de la importancia de abordar de manera integral metas financieras futuras, como una adecuada planificación para el retiro, la cobertura de gastos educativos, el establecimiento de un fondo de emergencia ante la pérdida inesperada de ingresos y la capacidad para enfrentar emergencias médicas.

En el Perú, entre los diferentes tipos de prestaciones económicas del Sistema Nacional de Pensiones, el 67% corresponde a jubilaciones, según cifras de la ONP. Del total de la Población Económicamente Activa (PEA), solo el 26% está afiliado al Sistema Nacional de Pensiones, el 42% al Sistema Privado de Pensiones, y el 32% restante no está afiliado a ningún sistema de pensiones.

De aquellos que cuentan con plan de jubilación, el 18% afirma que se cubriría con su renta de AFP, el 9% con su renta de ONP; mientras que el 35% optaría por seguir trabajando y solo un 18% subsistiría con los rendimientos de sus ahorros personales (SBS, 2019).

Al considerar los múltiples retiros del Sistema Privado de Pensiones (SPP-AFP), la Universidad de Piura detalla que aproximadamente el 60% de afiliados podrían quedar sin ahorros, propiciando que, en el futuro, las personas entre 30 y 40 años que hoy disponen de sus fondos no logren mantener el aporte necesario para contar con los recursos que garanticen su pensión de jubilación. Esto impacta directamente en el incremento de programas sociales de jubilación, aumentando el gasto social para el gobierno, lo que resultará en un incremento de los impuestos laborales o en una mayor recaudación fiscal futura para las generaciones más jóvenes.

Implementar medidas para abordar los problemas relacionados con la educación e inclusión financiera refuerza la estabilidad y promueve el empoderamiento financiero. Esto no solo proporcionará a las personas los conocimientos y herramientas necesarias para tomar decisiones informadas, sino que también les permitirá realizar comparaciones informadas y tomar decisiones más acertadas, contribuyendo así a la reducción de la pobreza, al crecimiento económico a nivel individual y colectivo, y a una mayor resiliencia financiera en el país.

La educación financiera es un elemento transversal que tiene un impacto tangible en el logro de objetivos de desarrollo sostenible (ODS), como el Objetivo N°4, Educación de calidad, y el objetivo N°8, Trabajo decente y crecimiento económico, en línea con las metas 4.4, 4.5 y 4.7. De acuerdo con lo publicado en el diario El Peruano, en octubre del 2023 se promulgó la Ley 31900, que incorpora los contenidos de educación financiera, tributaria, contabilidad, economía y derechos del consumidor en el currículo nacional de la educación básica. La inclusión del curso de educación financiera en el currículo escolar favorece el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes, preparándolos tanto para el campo laboral como para el ámbito personal, y proporcionándoles los conocimientos y herramientas necesarias para lograr el desarrollo económico individual y; en consecuencia, el

del país.

Asimismo, las metas 8.3 y 8.10 de este ODS se refieren al fomento de actividades productivas, emprendimiento y acceso a servicios financieros. La Asociación de Bancos (ASBANC), la Federación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), la Asociación de Microfinanzas (ASOMIF) y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP) firmaron la Declaración de Cusco con el objetivo de promover la inclusión y educación financieras. Estas organizaciones son conscientes de que estos temas abarcan múltiples sectores económicos y son esenciales para avanzar en un mundo competitivo, donde los conocimientos en la toma de decisiones financieras sólidas son imprescindibles, fomentando una sociedad más sólida y económicamente empoderada.

Para elevar el nivel de educación financiera, es necesario adoptar un enfoque integral que incluya programas educativos accesibles, diseñados para los diferentes segmentos de la población, además de promover iniciativas públicas y privadas enfocadas en el fortalecimiento de la educación y la inclusión financiera. En este ámbito, destaca el interés del gobierno por facilitar el acceso de todos los peruanos a los servicios digitales. Según el Decreto Supremo N°157-2021-PCM, se está implementando la Política Nacional de Transformación Digital, a cargo del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). Esta política tiene como objetivo impulsar la ciudadanía digital, garantizando un acceso equitativo y seguro a la transformación digital, y establece las acciones de la agenda digital del país con miras al 2030. Según la SBS, Perú cuenta con una Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF), cuyo objetivo es promover el bienestar económico de los peruanos al integrar a la población en el sistema financiero formal. Además, el país dispone del Plan Nacional de Educación Financiera (PLANEF), que define la educación financiera y establece las acciones y directrices necesarias para seguir fortaleciendo las iniciativas de mejora en este ámbito.

Capítulo II: Análisis del Mercado

En este capítulo se examina el entorno en el que se desarrollan los productos y servicios de educación financiera, desde una descripción detallada del mercado hasta un análisis exhaustivo de la competencia. Este estudio facilita la identificación de las tendencias, la evaluación del posicionamiento de los actores clave y destaca los factores que influyen en el éxito dentro de este sector.

2.1. Descripción del Mercado

El mercado de la educación financiera ha crecido debido a la mayor conciencia sobre la gestión financiera. En economías desarrolladas, como Estados Unidos, Europa Occidental, y ciertos países de Asia, la industria se encuentra en una etapa avanzada, con una amplia gama de programas y servicios disponibles. Sin embargo, en economías emergentes, aunque se observa una expansión en la educación financiera, aún enfrenta desafíos en términos de acceso, infraestructura y penetración (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).

Principales Operadores del Mercado

- **Instituciones Financieras:** Bancos, aseguradoras y otras entidades financieras suelen ofrecer programas de educación financiera como parte de sus estrategias de responsabilidad social corporativa (BCRP, 2022).
- **Instituciones Educativas:** Universidades, colegios y centros de formación profesional ofrecen programas formales y cursos de educación financiera (García, 2018).
- **Plataformas Online:** Existen múltiples plataformas en línea, aplicaciones y sitios web educativos que brindan cursos de educación financiera, tanto gratuitos como de pago. Ejemplos incluyen Coursera, Udemy, Khan Academy y fintechs como Kambista y Rextie (MINEDU, 2021).

- Empresas de *Coaching* y Consultoría: Especializadas en ofrecer coaching financiero personalizado, así como servicios de planificación y asesoría financieras (Ramírez, 2019).
- Gobiernos y ONGs: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales promueven la educación financiera a través de programas de alfabetización financiera y capacitación (Banco Mundial, 2021).

Contexto Macroeconómico

El mercado de la educación financiera depende de la estabilidad económica, la alfabetización financiera y el acceso a internet y tecnología. En periodos de crisis, la demanda crece, ya que las personas buscan optimizar sus recursos y planificar mejor su futuro frente a la inflación y desempleo (Banco Mundial, 2021).

El desarrollo del sistema financiero desempeña un papel fundamental. En economías con mayor inclusión financiera, los programas de educación suelen ser más demandados, ya que un mayor porcentaje de la población tiene acceso a productos financieros que requieren conocimientos específicos para su manejo eficaz. Sin embargo, en países con baja inclusión financiera, la cobertura de estos programas puede ser limitada, lo que resalta la importancia de iniciativas que combinen la educación con la expansión de los servicios financieros básicos (Banco Mundial, 2021). Por otro lado, en economías con bajo acceso a tecnología, la penetración de programas online puede ser limitada según las condiciones de cada región. En estas áreas, la brecha digital no solo restringe el acceso a la educación financiera, sino que también agrava las desigualdades económicas al dificultar que las personas adquieran las habilidades necesarias para participar plenamente en la economía moderna (Banco Mundial, 2021). No obstante, en regiones con alto acceso a internet y dispositivos móviles, la digitalización ha permitido una expansión significativa de la educación financiera a través de plataformas en línea, aplicaciones móviles, y contenidos interactivos, facilitando el

aprendizaje autónomo y personalizado.

Además, las políticas gubernamentales que promueven la inclusión digital y la educación financiera, como el desarrollo de infraestructuras tecnológicas y la implementación de programas de alfabetización digital, son clave para ampliar el alcance de estos programas. En un contexto global, las diferencias en el desarrollo económico, el acceso a tecnología y la estabilidad política crean un panorama diversificado para el mercado de la educación financiera, donde las estrategias deben adaptarse a las particularidades de cada región para maximizar su efectividad y penetración.

Contexto Legal

El marco legal varía por región, pero generalmente incluye regulaciones que garantizan la transparencia y la veracidad de la información proporcionada en los programas educativos (OCDE, 2020). En algunos países, los gobiernos están comenzando a legislar la inclusión de la educación financiera en los planes de estudio escolares, lo que podría contribuir al fortalecimiento de la industria (BCRP, 2022). En Perú, por ejemplo, el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N°29571) obliga a las empresas a brindar información clara y veraz sobre los productos y servicios educativos financieros, con el fin de proteger a los consumidores de prácticas engañosas. Además, la SBS establece normativas específicas para asegurar la transparencia en la comercialización de estos productos, exigiendo que los costos, beneficios y riesgos sean plenamente comprendidos por los usuarios antes de su contratación (Resolución SBS N°8181-2012).

Por otro lado, la legislación sobre competencia desleal y publicidad engañosa, como la regulada por el Decreto Legislativo N°1044, también juega un papel clave al evitar que las empresas en el sector de la educación financiera utilicen prácticas que podrían inducir a error a los consumidores. Estas regulaciones son cruciales para garantizar que el mercado de la

educación financiera funcione de manera justa y transparente, salvaguardando los derechos de los usuarios y fomentando un entorno de competencia sana.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

En primer lugar, se realizó el análisis de las fuerzas de Porter que sirven para identificar la clasificación de nuevos competidores, rivalidad, amenaza de sustitutos, entre otros mostrado en la Tabla 1. En base a ello, para realizar el análisis comparativo, se realizó una recopilación de diversas soluciones que se detallan en la Tabla 2, las cuales se utilizaron como base para definir los servicios preliminares del modelo de negocio.

Tabla 1

Análisis de Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas	Calificación	Razón de ser
Amenaza de nuevos competidores	ALTA	No existen barreras de entrada significativas para nuevos competidores en sí mismas. Las herramientas o cursos de educación financiera son accesibles para cualquiera, así como la interfaz de programación de aplicaciones (API) que sirven como conexión con entidades financieras para trabajar como aliados. Sin embargo, el conocimiento técnico de las APIs y los costos asociados a su implementación representan desafíos adicionales.
Rivalidad entre competidores	MEDIA	Existen competidores en el mercado peruano para algunos de los servicios, pero no en forma de una plataforma integradora. En el mercado latinoamericano, se identificaron Planifica con enfoques similares, pero sin estar asociadas con entidades financieras para la derivación de clientes.
Amenaza de sustitutos	MEDIA	Un posible sustituto sería que las entidades financieras desarrollen contenido de gamificación para educación, planes de salud financiera y asesoría personalizada dentro de sus propias aplicaciones, aunque no sería viable.
Poder de negociación de los clientes	BAJA	Es necesario participar en mesas de trabajo con posibles aliados estratégicos para ser considerados como un canal de referencia para clientes.
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO	Existen proveedores internacionales de servicios de Cloud Computing que ofrecen escalabilidad, seguridad y disponibilidad a precios competitivos.

Tabla 2*Soluciones a la Falta de Educación Financiera y Planificación*

Ámbito	Definición	Ejemplos	Oportunidad de mejora
Educación Financiera	Servicio de enseñanza sobre temas financieros.	Cursos virtuales/presenciales o talleres sobre gestión del dinero. Talleres dictados por profesionales en temas financieros.	Enfoque mayoritariamente teórico, con poca orientación práctica y no centrado en objetivos definidos por los usuarios.
Planificación Financiera	Servicio de asesoría en planificación con visión de largo plazo para clientes de Banca Privada.	Unidad de Wealth Management (Credicorp, BBVA Wealth/Scotiabank Wealth e Inteligo SAB): Equipo de expertos que asesora de forma integral y personalizada sobre cómo planificar e impulsar los proyectos para cada etapa de la vida, familia y negocio.	Banquero Remoto (Online – Cliente) para el asesoramiento.
		Fintechs (Planifica, Kambista, Rextie): Boutique que busca la preservación del capital y el crecimiento sostenido del patrimonio.	-
Salud Financiera	Servicio de autoatención para el público en general sobre control de gastos y definición de metas.	Apps de entidades financieras y no financieras (Organízate – BCP, Mis Finanzas – Interbank, Mis Metas – BBVA): Permiten el control de ingresos y gastos, definir presupuesto y comparar el mes a mes.	Consolidación automática de información de gastos provenientes de diversas entidades, y categorización de meta por áreas.
	Servicio de autoatención para público en general sobre control de gastos, donde se consolida información de cuentas bancarias.	Fintechs (Fintonic, Money Manager Expense & Budget, Monefy, Wallet, Kodito, entre otros): Permite llevar un control con información de diferentes entidades sea de forma manual o automática.	Personalización de objetivos de metas de ahorro o asesoría sobre cuánto ahorro-invierto para lograr tal objetivo.
Tecnología	Las TICs proveen herramientas para potenciar la educación financiera mediante el uso de redes sociales, aplicaciones y otros (SBS, 2022).	Página de entidades financieras: Detallan productos crediticios y ofrecen asesoramiento a través de sus canales de atención. Página de diarios nacionales e internacionales: Proveen información financiera sobre la situación económica del país y temas relevantes del sistema financiero. Páginas de Asociaciones, reguladores del sistema financiero: Brinda información del consolidado de entidades, normativa aplicada y más. Fintechs: Plataformas de aprendizaje vía gamificación, comparación de tasas, cambio de divisas, inversión en Bolsa, entre otros. Redes sociales: Entidades financieras, diarios, fintechs y otros participantes del sistema lo usan como un canal de comunicación y cercanía a usuarios.	

Tabla 3*Principales Competidores Directos del Servicio que Ofrecemos*

Competidor	Etapa	Servicio
Fintech Alfi	En etapa operativa, con aliados estratégicos como BBVA y Credifondo SAFI, Grupo Sura, entre otros.	Proporciona educación financiera a través de la gamificación. Mediante el uso de juegos, los usuarios identifican productos financieros de interés y promueven su bienestar financiero.
Fintech Kamina	En etapa de levantamiento de capital, con interés en iniciar operaciones en Perú en 2025.	Uso de la educación financiera y la tecnología como herramienta de prevención. Trabajan en conjunto con las instituciones financieras para construir un ecosistema más inclusivo y sano (Kamina, 2024)
Fintech Patrimore (ex Rubix)	Inició en 2014 brindando servicios de educación y salud financiera, desde el 2022 ofrece planificación financiera.	Ofrece asesoría personalizada para la elaboración de planes financieros en función de objetivos, incluyendo estrategias de crecimiento, consolidación e inversión, con acompañamiento continuo (Patrimore, 2024).
Finanzas al Toque	En etapa operativa bajo la supervisión de ASBANC, aliado con Crehana.	Proporciona educación financiera mediante videos y plantillas descargables con temáticas diversas y gratuitas, que permiten obtener un diploma de finalización de cursos.

Capítulo III: Investigación del Usuario

Este capítulo tiene como objetivo profundizar en el perfil del usuario. Para ello, se realizaron entrevistas a personas entre 25 y 44 años, residentes en Lima Metropolitana, con el fin de identificar sus principales necesidades. La información recopilada fue analizada en el Mapa de Experiencia del Usuario y el Lienzo Meta Usuario, herramientas que permitieron identificar necesidades clave y guiar el desarrollo de un servicio diseñado para satisfacer estos requerimientos.

3.1. Perfil del Usuario

Esta iniciativa está orientada a las personas nacidas entre 1981 y 1996, conocidos como la “generación Y o Millennial”. Durante la pandemia, esta generación fue la que más utilizó sus ahorros; se preocupan por el incremento en el precio de los productos que consumen con mayor frecuencia y son quienes mantienen más créditos y préstamos en el sistema financiero.

El objetivo es familiarizarlos con temas financieros desde una edad temprana para que, en el futuro, puedan alcanzar estabilidad económica y bienestar financiero, como lo demuestra un análisis realizado por BBVA, donde los Millennials se consideran más seguros financieramente, con un 42% (BBVA, 2019). Al mismo tiempo, deben comprender las consecuencias de una mala gestión financiera a lo largo de su vida, considerando también a los otros segmentos de la población que ya participan en la PEA del país.

En relación con el usuario meta, se emplean las preguntas formuladas en la

Tabla 4, diseñadas para identificar datos generales, información contextual, interés financiero y una evaluación de conocimientos básicos. Estos aspectos se reflejan en el Lienzo Meta Usuario, el cual se apoya en datos estadísticos de las generaciones "X" y "Millennial" en cuanto a sus intereses y características demográficas, perfilando así al usuario ideal. Para ello, se toma como referencia el estudio "Perfiles de Generaciones en el Perú," (Ipsos, 2022), así como la encuesta que destaca las diferencias entre los Millennials en el Perú y las perspectivas de vida entre las distintas generaciones (Datum, 2022).

El usuario meta tiene entre 25 y 44 años, pertenece a la PEA (60% hombres y 40% mujeres) y muestra interés en mejorar su educación financiera para planificar sus finanzas, controlar gastos y usar herramientas financieras. Sus preocupaciones incluyen la falta de reservas de emergencia, ingresos insuficientes para sus hijos, preparación para el retiro, desempleo y endeudamiento. Cuenta con secundaria completa o educación superior y puede tener diversas situaciones laborales o civiles. Solo el 75.5% tiene seguro de salud, aunque no necesariamente con un seguro de vida (INEI, 2017).

Es importante destacar que la generación Millennial, muestra una preferencia por el uso de cuentas de ahorro (Ipsos, 2023). Además del aspecto financiero, es crucial considerar la capacidad de gasto y las responsabilidades familiares, como el número de hijos a cargo. Por ejemplo, el promedio de hijos para personas de 25 a 29 años es de 1.3; sin embargo, para aquellos de entre 30 y 44 años, el número de hijos oscila entre 2 y 3 (INEI, 2017).

Finalmente, el acceso a la tecnología se efectúa principalmente mediante celulares (a través de aplicaciones), televisores con acceso a internet, y acceso a internet en diversas áreas. Además, los canales de comunicación preferidos son las redes sociales y el correo electrónico, especialmente para fines laborales y la formalización de documentos.

Tabla 4*Guía de Entrevistas-Primera Parte*

Grupo	Preguntas	Objetivo
A. Datos Personales	¿Cuál es su distrito de residencia?	Revisar los datos de los entrevistados para sustentar el perfil ideal de entrevistados.
	¿Qué edad tiene?	
	¿A qué genero perteneces?	
	¿A qué se dedica o cuál es su profesión?	
	¿Cuál es su estado civil?	
	¿Cuál es su mayor nivel de educación?	
	¿Cuántos hijos tiene?	
B. Información de contexto	¿Cuál es su distrito de residencia?	Medir el contexto que maneja el usuario y afianzar su información financiera proyectada en el futuro. Además, reconocer sus ingresos post jubilación y el aseguramiento de su familia.
	¿Cuenta con acceso a internet en su domicilio o por teléfono?	
	¿Cuál es su canal favorito de comunicación?	
	¿A qué sistema de pensión está afiliado?	
	¿Es usted trabajador dependiente o independiente?	
	¿Ha planificado cómo cubriría sus gastos en caso de que perder su empleo?	
	¿Su familia directa está asegurada económicamente en caso de su fallecimiento o ausencia?	
¿Cómo cubrirá sus gastos al jubilarse?		

Tabla 5
Guía de Entrevistas-Segunda Parte

Grupo	Preguntas	Objetivo
C. Interés Financiero	¿Le interesaría aprender conceptos financieros con el objetivo de mejorar su situación económica en su vida diaria?	Conocer el interés financiero respecto a conceptos, sitios web y afiliación a programas premium de conocimientos financieros.
	¿A través de qué medios le gustaría aprender sobre temas financieros?	
D. Evaluación de conocimientos	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a información financiera exclusiva?	Evaluar sus intereses, la organización de sus finanzas y su estabilidad financiera en relación con su vida laboral como una persona interesada en la gestión financiera.
	¿Se considera usted ser responsable financieramente? ¿Por qué?	
	¿Qué entiende por “Mercado Financiero”?	
	¿Cómo organiza sus ingresos y gastos mensualmente? ¿Aplica algún conocimiento?	
	¿Cree que hubiera sido beneficioso conocer sobre el sistema financiero a una edad temprana?	
	¿Cuáles son los factores que le impiden mantener una estabilidad financiera?	

Figura 1
User / Buyer Persona



Figura 2*Lienzo Meta Usuario***3.2. Mapa de Experiencia de Usuario**

En la Figura 3 se detallan los principales puntos de dolor y el proceso de decisiones que sigue el potencial cliente Juan a lo largo de su intento por alcanzar sus metas y lograr estabilidad económica, de manera que le permita asegurar un estilo de vida cómodo hasta su jubilación. Juan intenta gestionar mejor su dinero para evitar sufrir un estrés continuo. Se destacan los siguientes momentos positivos, agrupados en:

Alegrías: El usuario con un nivel adecuado de conocimiento en educación financiera podrá aprovechar los recursos financieros de manera eficiente, logrando una mejor gestión de sus activos.

Generadores de alegría: La propuesta educativa, a través de una plataforma web, proporcionará información que contribuirá a mejorar el nivel de educación financiera del usuario.

Aliviadores: Mediante las recomendaciones ofrecidas por la plataforma, los usuarios

podrán ser derivados a proveedores de productos y servicios relacionados con el enfoque financiero, con quienes se mantiene alianzas estratégicas.

Los momentos negativos en la experiencia de Juan están relacionados con su reconocimiento del déficit en su presupuesto familiar, a pesar de su esfuerzo por superarlo. Juan busca información en internet que pueda ayudarlo y también confía en los consejos de familiares y amigos. Se esfuerza por generar ingresos adicionales con éxito parcial, pero el dinero sigue siendo insuficiente y no sabe cómo invertirlo. Estos momentos se agrupan en:

Frustraciones: El usuario, debido a su falta de conocimiento adecuado en educación financiera, no utiliza los recursos financieros de manera eficiente, lo que incrementa su deuda en el sistema financiero y complica su situación a lo largo del tiempo.

Juan experimenta frustración al darse cuenta de que ni siquiera los préstamos logran cubrir sus necesidades, ya que sus hábitos de consumo le afectan negativamente. Reconoce que necesita una asesoría más especializada. Entonces, decide reducir sus gastos y trabajar más horas, aunque es consciente de que, aun así, los resultados podrían no ser favorables.

Otro momento negativo ocurre cuando Juan deja de ser sujeto de crédito debido a su bajo nivel de conocimientos financieros y sus malos hábitos de consumo, los cuales lo llevan a tomar decisiones financieras inapropiadas. Esto contribuye al sobreendeudamiento y al posterior incumplimiento de pago, lo que afecta su calificación crediticia.

Según Instituto Peruano de Economía (IPE), a febrero del 2024, el crecimiento del nivel de morosidad e impagos ha aumentado en las diferentes instituciones financieras (bancos, cajas, financieras, empresa de créditos y cajas rurales). Los bancos presentan la tasa más alta en casi dos décadas (4.43%), seguidos de las cajas municipales, que muestran un porcentaje de morosidad del 6.39% en los últimos tres años y medio. Las financieras, empresas de crédito y cajas rurales tienen los niveles de morosidad más altos, superiores al 7%, una situación más crítica en varias regiones del país. Según la SBS, la morosidad se

incrementó en 1.3% entre 2022 y 2023, y se espera un incremento aún mayor este año debido a la inestabilidad social y política que atraviesa el país. A febrero del 2024, el nivel de morosidad alcanzó su punto más alto en casi 20 años.

3.3. Identificación de la Necesidad

Con las evidencias obtenidas a través de los mapas, encuestas y entrevistas, se observa que el usuario tiene como necesidad principal adquirir o mejorar su nivel de educación financiera en sus tres componentes: conocimientos, comportamientos y actitudes financieras. El propósito es que pueda aprovechar las características particulares y las oportunidades disponibles en cada etapa de su vida. Por ejemplo, el nivel de generación de ingresos en la etapa laboral activa, las oportunidades de ahorro e inversión, ajustes de gastos en el momento oportuno y desarrollo de nuevos hábitos financieros.

Se evidencia, además, la necesidad de contar con un sistema que le proporcione información relevante y precisa, contribuyendo a la toma de decisiones financieras acertadas mediante herramientas simples, accesibles y disponible para todos.

Figura 3

Mapa de Experiencia del Usuario



Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

El diseño del servicio se basó en la metodología Design Thinking, utilizando un proceso iterativo que permitió adaptarse a las necesidades y contexto del usuario. Con el Lienzo 6x6, se identificaron necesidades clave, como la aplicación de conceptos financieros en la vida diaria, una gestión eficiente del dinero y la proyección hacia un estilo de vida futuro. La participación del usuario orientó cada etapa del diseño, desarrollándose estrategias evaluadas en la matriz costo-impacto. Así, se buscó mejorar el conocimiento financiero, promoviendo una estabilidad económica y el logro de metas personales del usuario.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Conociendo las necesidades de los usuarios en la etapa de ideación, se empleó el Lienzo 6x6 como herramienta para desarrollar opciones que permitieran ofrecer soluciones alineadas con dichas necesidades. Se desarrollaron los siguientes pasos:

a) Primer paso (Objetivo):

Reducir el nivel de desconocimiento sobre la educación financiera en la población, instruyendo al usuario en la gestión óptima de sus ingresos mediante el uso adecuado de productos y herramientas financieras, con el fin de lograr sus metas personales y profesionales a lo largo de su vida.

b) Segundo paso (Necesidades):

Se plantean diversas ideas enfocadas en mejorar el nivel de conocimiento financiero y su impacto en la adecuada gestión del dinero, la reducción del estrés financiero, y una mayor capacidad de ahorro e inversión, promoviendo así una economía más segura y estable. En la búsqueda de la resolución de las necesidades identificadas como:

- El usuario necesita saber cómo aplicar los conceptos financieros en su vida diaria.
- Debe adquirir la habilidad de gestionar su dinero de manera eficiente, cubriendo sus

necesidades sin contratiempo y reduciendo los riesgos de pérdida de dinero.

- Requiere conocer los diversos productos financieros disponibles en el mercado para maximizar los beneficios que estos pueden ofrecer.
- Aspira a alcanzar sus metas, tanto personales como profesionales, utilizando las herramientas de planificación financiera a corto, mediano y largo plazo.
- Es necesario que se capacite, domine las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y se mantenga alineado con los constantes cambios del mercado financiero.
- Además, debe proyectar el estilo de vida que desea tener cuando termine su vida laboral o alcance la madurez financiera.

De este modo, se presentaron varias opciones para proporcionar al usuario herramientas e información que le permitan gestionar sus finanzas personales de manera controlada. Las posibles soluciones propuestas fueron:

- b.1. Demostrar cómo la educación financiera contribuye a una mejor gestión del dinero, la reducción del estrés financiero, una mayor capacidad de ahorro e inversión, y una vida más segura y estable.
- b.2. Implementar estrategias de sensibilización a través de medios de comunicación, plataformas digitales y actividades comunitarias.
- b.3. Consultar con profesionales financieros, como asesores financieros, planificadores financieros o banqueros, para obtener orientación y asesoramiento personalizado sobre los productos financieros más adecuados para sus circunstancias individuales.
- b.4. Desarrollar campañas publicitarias en medios de comunicación masivos, redes sociales y comunidades locales para resaltar la importancia de la planificación financiera a corto,

mediano y largo plazo.

- b.5. Utilizar una página web que funcione como un landing page (tiene por objetivo captar la atención del visitante orientándolo hacia una acción particular de forma efectiva), enlazando a páginas relacionadas con la educación financiera (cursos en línea, tutoriales en video, blogs financieros y aplicaciones móviles).
- b.6. Reflexionar sobre los valores, intereses y objetivos personales para determinar qué estilo de vida se desea alcanzar en el futuro.

Posteriormente, utilizando la matriz costo-impacto, se evalúan cualitativamente las mejores alternativas de la matriz 6x6, cuyo resumen se muestra en la Tabla 9 de la siguiente manera:

- Alternativa 1: Está orientada a demostrar que la educación financiera es beneficiosa para el usuario, ayudándolo a mejorar la gestión de su dinero. Se le asigna una calificación costo: impacto de 3:3 Costo moderado - Impacto moderado. (ver Figura 4).
- Alternativa 2: Busca sensibilizar sobre los beneficios de la educación financiera a través de medios de comunicación, otorgándole una evaluación estimada de 5:5 Costo alto – Impacto alto.
- Alternativa 3: Propone la participación de asesores financieros en el proceso de toma de decisiones del usuario, proporcionando una relación de 5:3 Costo alto – impacto moderado.
- Alternativa 4: Destaca por emplear medios de comunicación masivos, especialmente a través de plataformas digitales como redes sociales, para fortalecer la planificación financiera a largo plazo. Esta opción recibió una calificación de 5:5 Costo alto – Impacto alto.

- Alternativa 5: Ofrece el mejor equilibrio entre costo e impacto, ya que propone capacitación financiera masiva y virtual, conectada con la comunidad a través de un portal web, complementado con difusión en aplicaciones móviles. Esta opción recibió una calificación de 3:4 Costo moderado - Impacto alto.
- Alternativa 6: Con una relación de 2:5 Costo mínimo - Impacto bajo, invita al usuario a reflexionar sobre sus necesidades económicas en función de su situación financiera y la proyección del estilo de vida que pretende alcanzar en el futuro.

Con esta información se inició la etapa de construcción de la primera versión del prototipo, utilizando la metodología lean startup y apoyándose en diagramas simples.

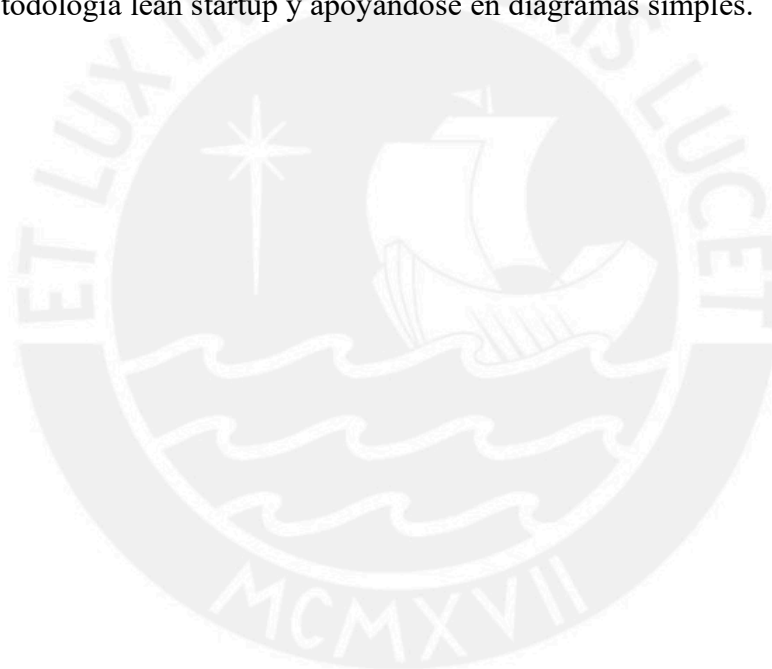


Tabla 6*Matriz 6x6-Objetivos, Necesidades y Preguntas Generadoras*

OBJETIVO:	NECESIDADES:
<p>Reducir el nivel de desconocimiento acerca de la educación financiera en la población, instruyendo al usuario en la gestión eficiente de sus ingresos mediante el uso adecuado de productos y herramientas financieras, con el fin de lograr sus metas personales y profesionales a lo largo de su vida.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario necesita saber cómo aplicar los conceptos financieros en su vida diaria. 2. El usuario debe adquirir las habilidades necesarias para gestionar su dinero, cubriendo sus necesidades sin contratiempos y minimizando los riesgos financieros. 3. El usuario necesita conocer los diversos productos financieros disponibles en el mercado para maximizar los beneficios que estos pueden ofrecer. 4. El usuario desea alcanzar sus metas, tanto personales como profesionales, utilizando las herramientas de planificación a corto, mediano y largo plazo. 5. El usuario debe capacitarse, dominar las TICs y mantenerse alineado con los cambios constantes. 6. El usuario debe proyectarse hacia el estilo de vida que desea tener cuando finalice su vida laboral o cuando logre madurez financiera.
PREGUNTAS GENERADORAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se puede despertar el interés por la educación financiera en la población? 2. ¿De qué forma se puede enseñar prácticas eficientes de manejo financiero? 3. ¿Cómo se pueden comunicar las ventajas y desventajas de los productos financieros a la población? 4. ¿Cómo se puede lograr que la población comprenda la importancia de la planificación a corto, mediano y largo plazo para alcanzar sus metas financieras? 5. ¿Cómo se puede mantener a los usuarios informados y actualizados ante los constantes avances tecnológicos en el ámbito financiero? 6. ¿De qué manera se puede transmitir a los usuarios la relevancia de mantener un flujo de dinero constante, similar al que experimentan en su vida laboral activa o cuando alcanzan su madurez financiera? 	

Tabla 7

Matriz 6x6-Ideas Propuestas Primera Parte

IDEAS PROPUESTAS						
1	2	3	4	5	6	
1.	Mostrar que la educación financiera puede contribuir a una mejor gestión del dinero, la reducción del estrés financiero, una mayor capacidad de ahorro e inversión, y una vida más segura y estable.	Emplear estrategias de concientización a través de medios de comunicación, plataformas digitales y actividades comunitarias.	Dedicarse a investigar y familiarizarse con los diversos productos financieros, consultando libros, recursos en línea, participando en talleres o seminarios, y conversando con asesores financieros expertos.	Enseñar conceptos básicos de presupuesto, ahorro, inversión y manejo del crédito, lo que pueda sentar las bases para una planificación financiera a largo plazo.	Tomar decisiones financieras más informadas y oportunas utilizando información actualizada obtenida a través de las TICs.	Reflexionar sobre los valores, intereses y objetivos personales para determinar qué estilo de vida desea tener en el futuro.
2.	Explicar conceptos financieros utilizando ejemplos concretos y situaciones del mundo real. Esto incluye videos cortos, infografías, juegos interactivos, simuladores financieros, talleres prácticos y más.	Modificar los recursos educativos para que resulten accesibles a distintos segmentos demográficos, empleando ejemplos y situaciones que conecten con las vivencias y necesidades particulares de cada segmento.	Reflexionar sobre las metas a corto y largo plazo, la tolerancia al riesgo y la situación financiera actual para determinar qué productos financieros son más adecuados.	Desarrollar campañas de comunicación en medios masivos, redes sociales y comunidades locales para resaltar la importancia de la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo.	Utilizar una página web que sirva como un hub o directorio en línea, enlazando a páginas relacionadas con la educación financiera. (cursos en línea, tutoriales en video, blogs financieros y aplicaciones móviles).	Calcular cuánto costará financiar ese estilo de vida durante la jubilación o la madurez financiera.
3.	Los programas de educación financiera deben adaptarse a las necesidades específicas de cada grupo, como la edad, nivel de ingresos, ocupación y otras características relevantes.	Ofrecer recursos educativos en línea de forma gratuita, tales como cursos, videos, manuales y herramientas interactivas, accesibles para todos aquellos que deseen aprender sobre educación financiera.	Explorar una variedad de opciones para encontrar los productos que mejor se adapten a las necesidades y objetivos de los usuarios.	Compartir historias inspiradoras de personas que hayan logrado alcanzar sus metas financieras mediante una planificación cuidadosa y disciplinada.	Fomentar el uso de la banca en línea y las aplicaciones móviles permite a los usuarios administrar sus cuentas bancarias, realizar transferencias de dinero, pagar facturas y hacer un seguimiento de sus gastos desde cualquier lugar y en cualquier momento.	Evaluar qué fuentes de ingresos estarán disponibles durante la jubilación o la madurez financiera.

Tabla 8

Matriz 6x6-Ideas Propuestas Segunda Parte

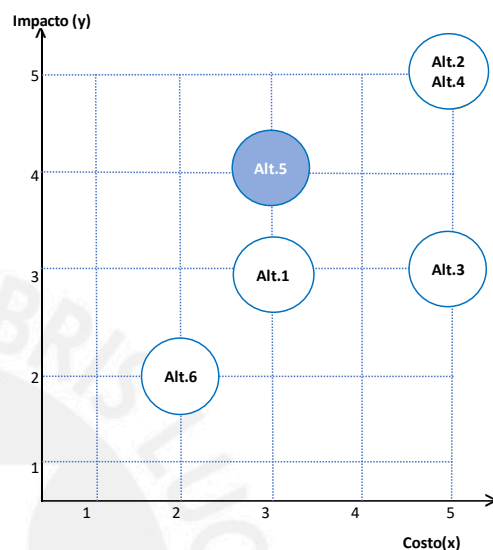
IDEAS PROPUESTAS						
	1	2	3	4	5	6
4.	Trabajar en conjunto con instituciones educativas, empresas, organizaciones sin fines de lucro y el gobierno para promover el concepto de educación financiera. Organizar eventos, talleres y campañas de concientización que lleguen a un audiencia más amplia y variada.	Integrar conceptos básicos sobre finanzas en el currículo escolar. Esto puede incluir temas como presupuesto, ahorro, inversión y manejo de deudas.	Comparar tasas de interés, tarifas, plazos, condiciones de retiro, beneficios fiscales y riesgos. Estas características pueden ayudar a los usuarios a tomar decisiones más informadas.	Proporcionar herramientas y recursos prácticos, como hojas de cálculo de presupuesto, calculadoras de ahorro para la jubilación y guías paso a paso para la planificación financiera.	Promover el uso de las plataformas de inversión en línea que ofrecen a los inversores acceso a una amplia gama de productos de inversión, como acciones, bonos, fondos mutuos y ETFs, a través de internet.	Desarrollar un plan de ahorro e inversión para alcanzar sus objetivos financieros.
5.	Utilizar los medios de comunicación tradicionales y las plataformas de redes sociales para difundir mensajes sobre educación financiera.	Plantear casos reales, como ejercicios de presupuesto, simulaciones de inversión y estudios de caso.	Consultar con profesionales financieros, como asesores financieros, planificadores financieros o banqueros, para obtener orientación y asesoramiento personalizado sobre los productos financieros más adecuados para las circunstancias individuales.	Organizar seminarios y talleres educativos gratuitos sobre planificación financiera en comunidades locales, centros comunitarios o lugares de trabajo.	Promover el uso del asesoramiento financiero automatizado. Estos servicios suelen ser más accesibles que los asesores financieros tradicionales y pueden ayudar a los usuarios a alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo.	Revisar y ajustar el plan de estilo de vida y de inversión de manera regular.
6.	Integrar la enseñanza de educación financiera en el plan de estudios, no solo en la educación básica, sino también en la educación a nivel universitario y técnico.	Organizar talleres, seminarios y eventos comunitarios donde las personas puedan interactuar y compartir experiencias sobre temas financieros.	Mantenerse informados y actualizados sobre las tendencias del mercado y los cambios en los productos financieros, para tomar decisiones informadas a lo largo del tiempo.	Ofrecer asesoramiento financiero personalizado a través de profesionales capacitados, como asesores financieros certificados.	Familiarizarse con las herramientas de seguridad financiera, para evitar posibles fraudes.	Consultar con asesores financieros o planificadores de jubilación para obtener orientación y asesoramiento personalizado sobre la planificación financiera a largo plazo.

Tabla 9*Matriz 6x6-Las Seis Ideas Seleccionadas*

IDEAS SELECCIONADAS					
1	2	3	4	5	6
Mostrar que la educación financiera puede contribuir a una mejor gestión del dinero, la reducción del estrés financiero, una mayor capacidad de ahorro e inversión, y una vida más segura y estable	Emplear estrategias de concientización a través de medios de comunicación, plataformas digitales y actividades comunitarias	Consultar con profesionales financieros, como asesores financieros, planificadores financieros o banqueros, para obtener orientación y asesoramiento personalizado sobre los productos financieros más adecuados para sus circunstancias individuales.	Desarrollar campañas de comunicación en medios masivos, redes sociales y comunidades locales para resaltar la importancia de la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo.	Utilizar una página web que sirva como un landing page enlazando a páginas web relacionadas con la educación financiera. (cursos en línea, tutoriales en video, blogs financieros y aplicaciones móviles).	Reflexionar sobre los valores, intereses y objetivos personales para determinar qué estilo de vida desea tener en el futuro.

Figura 4*Lienzo Matriz Costo e Impacto*

Alternativa	Descripción	De 1 a 5	De 1 a 5
		Costo (x)	Impacto (y)
Alt.1	Mostrar que la educación financiera puede contribuir a la mejor gestión del dinero, reducción del estrés financiero, mayor capacidad de ahorro e inversión, y una vida más segura y estable	3	3
Alt.2	Emplear estrategias de concientización a través de medios de comunicación, plataformas digitales y actividades comunitarias	5	5
Alt.3	Consultar con profesionales financieros, como asesores financieros, planificadores financieros o banqueros, para obtener orientación y asesoramiento personalizado sobre los productos financieros más adecuados para sus circunstancias individuales.	5	3
Alt.4	Desarrollar campañas de comunicación en medios de comunicación masivos, redes sociales y comunidades locales para resaltar la importancia de la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo.	5	5
Alt.5	Utilizar una página web que sirva como un hub o directorio o portal en línea, enlazando a páginas relacionadas con la educación financiera. (cursos en línea, tutoriales en video, blogs financieros y aplicaciones móviles).	3	4
Alt.6	Reflexionar sobre sus valores, intereses y objetivos personales para determinar qué estilo de vida desea tener en el futuro.	2	2



Nota. Los valores 5 corresponden a mayor costo e impacto respecto al valor 1.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para el desarrollo de la solución, se aplicó la metodología Design Thinking. A través de un proceso iterativo, se tuvo contacto con potenciales usuarios, lo que permitió empatizar, identificar sus necesidades y proponer una herramienta que les genere el mayor beneficio posible. Las interacciones se llevaron a cabo mediante una encuesta inicial y la presentación de la idea en reuniones individuales, donde se obtuvieron ideas clave sobre el problema a resolver.

En base a la información obtenida, se construyó un prototipo inicial que se presentó ante los potenciales usuarios para su validación y mejora, lo que permitió definir la propuesta de valor acorde con sus necesidades.

Figura 5

Versión Inicial del Prototipo



Posteriormente, se implementó la etapa de pruebas con el fin de medir y optimizar el prototipo mediante su presentación a un grupo de usuarios, a través de entrevistas individuales, con el propósito de obtener sus impresiones y recabar más información sobre ellos.

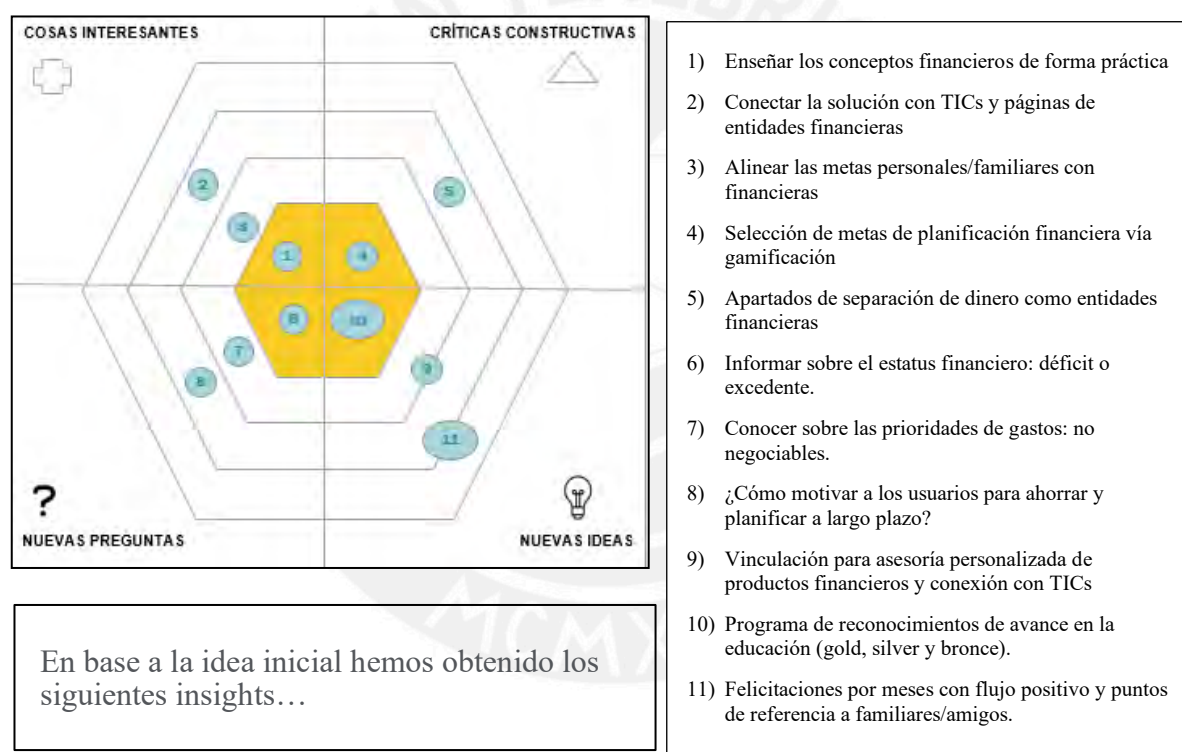
Con la retroalimentación recibida de los usuarios, se obtuvo el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura 6).

4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

4.3.1. Revisión de patentes o estudios de casos similares a la solución

En el mercado peruano existen numerosas páginas web relacionadas con el tema económico – financiero, que sirven como vitrina a las empresas para que estas muestren los productos y/o servicios que ofrecen. En los últimos años, ha aumentado el interés de las empresas y del gobierno en ofrecer a la población información sobre temas relacionados con educación financiera.

Figura 6
Lienzo Blanco de Relevancia



La investigación de patentes en el Perú muestra que no existe una plataforma web que ofrezca una experiencia de educación a través de una ruta de aprendizaje que comience con conocimientos teóricos y evolucione hasta a la aplicación de los conceptos en los hábitos y comportamientos financieros cotidianos.

El marco regulatorio de la propiedad intelectual en el Perú está en constante evolución, adaptándose a los retos de la economía digital. Las patentes de invención y los modelos de

utilidad son regulados por la Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías (DIN), que forma parte de INDECOPI. Finanzasmas se alinea a un modelo de patente de utilidad al tratarse de un servicio nuevo en el ámbito tecnológico. La patente aplica para estos casos tiene una vigencia de 10 años y protege diseños o características particulares que agregan valor al usuario. Algunas aplicaciones destacadas con innovaciones tecnológicas que están protegidas por patentes: Yape, Plin, Tyba, Tunki, Kambista, Ligo y Rextie.

El contenido educativo suele estar protegido por derechos de autor, en lugar de patentes. Las patentes podrían aplicarse a herramientas y plataformas específicas usadas para la educación financiera, mas no al concepto como tal. Se pueden mencionar algunas plataformas de educación en línea, las cuales ofrecen capacitación en temas financieros, como: Aprendo en casa, Entorno virtual de aprendizaje EVA, PeruEduca, Edutalentos, Netzun, Platzi, Crehana, El ABC De La Banca.

4.3.2. Sustentación de lo innovador del producto o servicio

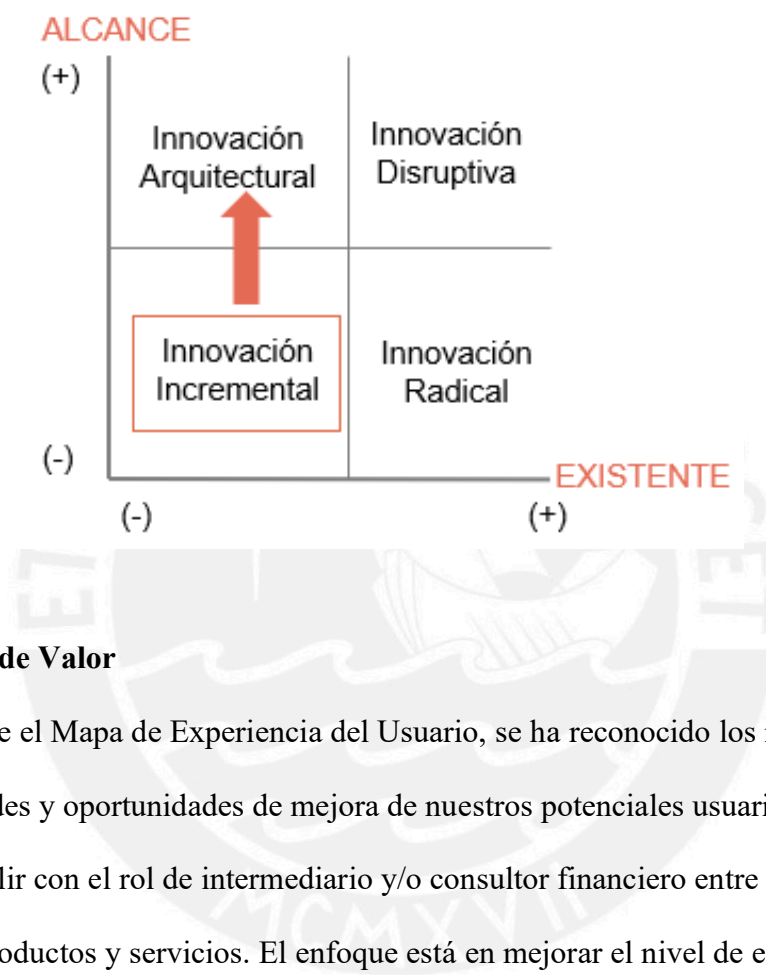
El principal atributo, que a la vez es la ventaja competitiva, se evidencia a partir de las herramientas, soluciones a las que los clientes podrán acceder con mayor seguridad y confianza, con una menor inversión en tiempo y desde un solo lugar. Recibirán recomendaciones para iniciar su proceso de capacitación de manera ordenada, siguiendo un plan de acción propuesto y en función a sus necesidades actuales y objetivos prioritarios. Esto permitirá que los usuarios vivan una experiencia educativa completa y estructurada, teniendo en cuenta las necesidades, características particulares y etapa de vida.

En cuanto a la innovación, la propuesta de solución encaja actualmente con las características de una innovación incremental frente a otras soluciones en el mercado local y regional. Se aspira a que se convierta en una innovación arquitectural cuando las interacciones de los usuarios y sus experiencias se realicen en la plataforma, lo cual

representaría un cambio importante en la manera en cómo los usuarios interactúan con la solución.

Figura 7

Alcance de innovación



4.4. Propuesta de Valor

Mediante el Mapa de Experiencia del Usuario, se ha reconocido los momentos de dolor, necesidades y oportunidades de mejora de nuestros potenciales usuarios, lo cual nos impulsa a cumplir con el rol de intermediario y/o consultor financiero entre el usuario y el proveedor de productos y servicios. El enfoque está en mejorar el nivel de educación financiera en sus tres componentes: conocimientos, comportamientos y actitudes financieras, que permitan a los usuarios tomar decisiones informadas, implementar planes de acción SMART para desarrollar hábitos de ahorro, inversión, control de gastos, manejo adecuado del nivel de endeudamiento, así como brindar información clara y sencilla que les permita comprender, comparar y elegir la mejor alternativa disponible en el mercado financiero de acuerdo con sus necesidades y etapa de vida.

A través de una plataforma web se ofrecerán capacitaciones, servicios y productos

relacionados con la educación financiera, donde se actuará como nexo intermediario entre los usuarios y las principales empresas financieras, no financieras y empresas relacionadas.

Mediante una inducción y constante actualización de información, los usuarios podrán hacer un uso correcto y ventajoso de la amplia gama de productos financieros y no financieros a los que tendrán acceso.

La propuesta se enmarca en el modelo de consumo colaborativo perteneciente a las empresas de economía colaborativa. Al actuar como un ente intermediario, Finanzasmas ganará participación en el mercado gracias a la confianza generada por la presencia y el respaldo de las principales empresas financieras del sector. Se ofrecerá a los clientes la confianza y facilidad de obtener información, herramientas, productos y servicios en un solo lugar: la plataforma web.

La esencia de Finanzasmas es servir como intermediario entre el cliente final y el proveedor, ofreciendo servicios y productos relacionados con el ámbito financiero. Se centralizará en un solo lugar la amplia y variada oferta local accesible, tanto de manera gratuita como de pago, lo cual permitirá que la plataforma se presente como una alternativa distinta y novedosa frente a las opciones ya existentes en el mercado. Al ingresar a la plataforma web, los usuarios recibirán sugerencias para iniciar su proceso de capacitación de manera ordenada, la cual se origina en una encuesta de diagnóstico inicial con el fin de identificar el área con mayor oportunidad de mejora teniendo en cuenta los tres componentes principales de la educación financiera: Conocimiento, comportamiento, actitudes. Esto les permitirá vivir una experiencia educativa estructurada que se alinee con sus objetivos y necesidades actuales y futuros.

El Mapa de Experiencia del Usuario evidencia que el cliente potencial presenta los siguientes puntos de dolor:

- Un inadecuado nivel de conocimientos financieros, lo que no le permite tomar decisiones

acertadas en la gestión de sus finanzas personales.

- Información exclusivamente teórica, lo que dificulta la incorporación de los conocimientos en las actividades y comportamientos financieros cotidianos.
- El desconocimiento sobre los productos financieros originado en la falta de educación en el tema, contribuye al mal uso del crédito, generando sobreendeudamiento, lo que incrementa los niveles de estrés.
- La falta de conocimientos financieros contribuye a la búsqueda de satisfacción de necesidades inmediatas y de estilo de vida, perdiendo de vista los objetivos de mediano y largo plazo, como planes de ahorro para la educación de sus hijos, el fondo de reserva para emergencias y los planes de ahorro para la jubilación.

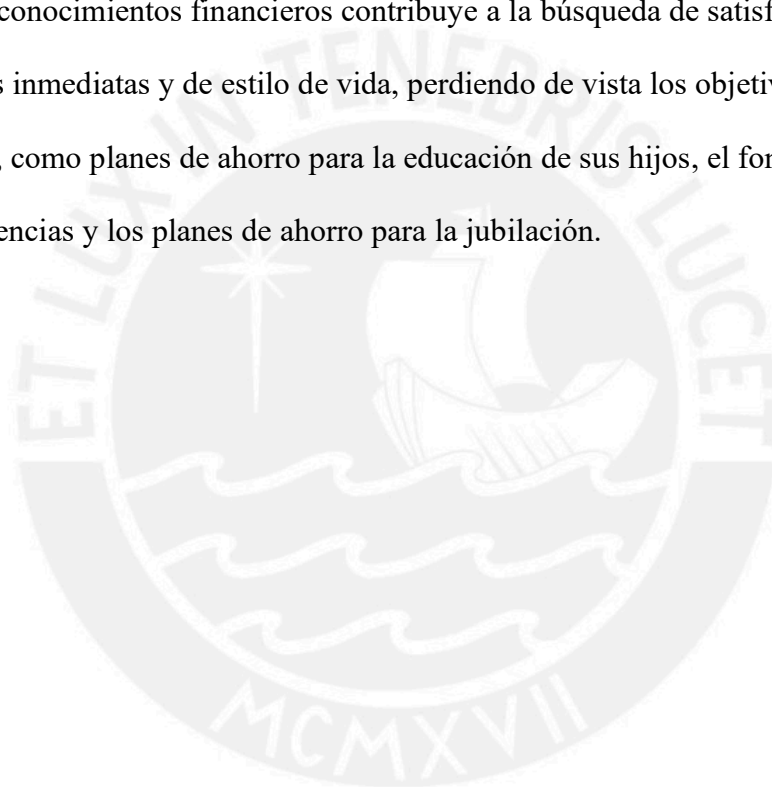
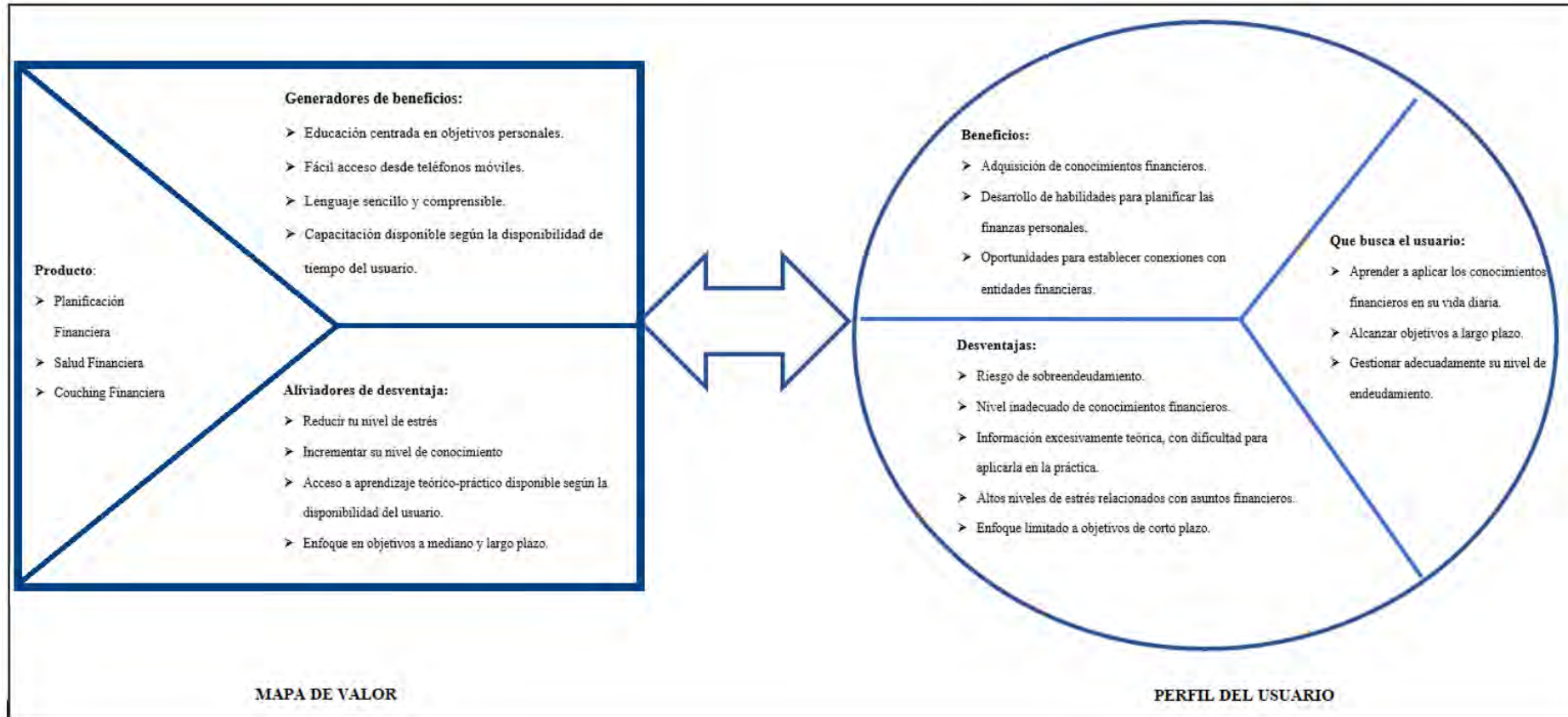


Figura 8

Lienzo de la Propuesta de Valor del Servicio



4.5. Producto Mínimo Viable

Para definir el producto mínimo viable (PMV), que incluye las características más representativas en la presente investigación, se han tomado en consideración las fuentes secundarias, propuestas similares del mercado nacional e internacional, así como sugerencias y comentarios de especialistas del sector financiero y potenciales clientes. A partir de sus comentarios, se procedió con el desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV) y las iteraciones necesarias para evaluar la percepción de los usuarios en cuanto al Diseño de la plataforma, funcionalidad, experiencia de aprendizaje, entre otros aspectos.

La plataforma web busca educar sobre finanzas personales mediante recursos gratuitos y opciones *premium* mediante la web y dispositivos móviles (sistemas Android o IOS). La interfaz está diseñada para ser amigable y de fácil uso para los usuarios. Las principales funciones de la plataforma están relacionadas con la difusión de temas sobre educación financiera y sus derivados. Entre estas funciones se consideran:

- **Cursos y tutoriales:** Lecciones estructuradas que cubren una amplia gama de temas financieros, desde conceptos básicos como presupuesto y ahorro, hasta temas más avanzados como inversión y planificación para la jubilación. Incluyendo noticias relevantes sobre cambios en la regulación que representen una oportunidad para el usuario en la toma de decisiones informadas.
- **Herramientas de planificación financiera:** Calculadoras y herramientas interactivas que ayudan a los usuarios a establecer metas financieras, crear presupuestos, estimar ahorros para la jubilación, analizar inversiones, etc.
- **Artículos y blogs:** Contenido informativo sobre temas financieros relevantes, noticias del mercado, consejos de expertos y estrategias para mejorar la salud financiera.
- **Foros y comunidades:** Espacios donde los usuarios pueden interactuar, hacer preguntas,

compartir experiencias y aprender unos de otros sobre temas financieros.

- Redes sociales: Se utilizarán plataformas conocidas como Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, TikTok, Whatsapp, Facebook Messenger y LinkedIn para la difusión de contenido y la interacción con los usuarios.
- Webinars y eventos en línea: Sesiones en vivo o grabadas donde expertos en finanzas discuten temas específicos y responden preguntas de la audiencia, además de influencers en temas financieros que ya cuenten con una comunidad, con la que promuevan el contenido de nuestra plataforma, buscando generar presencia en redes sociales.
- Juegos y simuladores: Herramientas interactivas que permiten a los usuarios aprender sobre finanzas personales de manera práctica y divertida.

La nueva versión se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://www.finanzasmas.com/>

En esta fase de validación, se han desarrollado las secciones de salud financiera, planificación financiera y tienda virtual.

En resumen, la plataforma web busca servir como un recurso integral para empoderar a las personas con el conocimiento y las habilidades necesarias para tomar decisiones financieras informadas y alcanzar sus objetivos financieros a corto y largo plazo.

Capítulo V: Modelo de Negocio

Con base en lo mencionado en los puntos anteriores, se presenta el Lienzo de Modelo de Negocio, que sintetiza la propuesta de valor considerando el público objetivo, los canales y el tipo de relación que se busca establecer con los segmentos de clientes, las fuentes de ingreso, así como los principales elementos de la estructura de costos, junto con las actividades, recursos y socios clave.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El Business Model Canvas resume los aspectos relevantes del modelo de negocios de Finanzasmas (ver Figura 9). La propuesta de valor se enfoca en democratizar la educación financiera mediante una plataforma web que ofrece cursos y talleres diseñados para personas de 25 y 44 años. El objetivo es potenciar la capacidad de los usuarios para tomar decisiones financieras informadas, optimizar la gestión de sus recursos y alcanzar sus metas personales y profesionales.

Los socios clave en esta iniciativa incluyen a entidades financieras y no financieras, como bancos, centrales de riesgo, compañías de seguros, especialistas en temas de finanzas personales, así como líderes de opinión que cuentan con los conocimientos y la experiencia para guiar y acompañar a los usuarios en la comprensión, aplicación y uso de la información y herramientas que estarán a su disposición, con el objetivo de mejorar habilidades y comportamiento financiero. Como aliados estratégicos, se ha propuesto integrar a estas entidades, destacando su capacidad para canalizar a los usuarios interesados en productos específicos. Esta colaboración permitirá brindar asesoría personalizada, ayudando a los usuarios a identificar y seleccionar el producto financiero que mejor se ajuste a sus necesidades y objetivos.

La propuesta de valor se enfoca en mejorar la educación financiera en sus tres pilares:

conocimientos, comportamientos y actitudes financieras. Esto permitirá a los usuarios tomar decisiones informadas y crear planes de acción SMART para desarrollar hábitos de ahorro, inversión, control de gastos y manejo adecuado del endeudamiento. Además, se proporcionará información clara y accesible para que los usuarios puedan comprender, comparar y elegir la mejor opción en el mercado financiero, adaptada a sus necesidades y etapa de vida. A través de la plataforma web, se buscará generar una relación de confianza mediante la interacción en tiempo real, asesoría personalizada y acompañamiento continuo. Esto permitirá adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes y mejorar constantemente el servicio.

Respecto a la estructura de ingresos, se han identificado las siguientes fuentes principales de ingresos:

- Cursos/Talleres especializados.
- Asesoría especializada a usuarios de la plataforma web.
- Publicación en redes sociales.
- Derivación a nuestros múltiples aliados estratégicos, entidades financieras/no financieras.

El usuario podrá acceder al servicio mediante un sitio web, el cual se complementa con una versión disponible para teléfonos móviles, así como canales de redes sociales activos, a través de los cuales se busca captar nuevos usuarios y mantener informada a la comunidad.

La estructura de costos incluye el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, el desarrollo de APIs y la conexión con aliados estratégicos, la creación de contenido y el marketing, así como la inversión en tecnología de ciberseguridad para salvaguardar los datos de los usuarios. Los recursos clave consideran una plataforma web especializada en

educación financiera de alta calidad y una robusta estrategia de promoción, soporte y comunicación.

Figura 9

Lienzo Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios con interés en educación financiera y posterior contratación de algún producto crediticio. • Entidades financieras y otras como aliados estratégicos para la derivación de usuarios. • Organismos que fomentan el crecimiento económico del país (MEF, BCRP, SBS). • Agencias de publicidad y Marketing. • Líderes de opinión en materia de educación financiera. • Proveedor de tecnología y ciberseguridad. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mejoras en la plataforma web para un proceso E2E sencillo para el usuario. • Atención a las necesidades de los usuarios para derivarlos al aliado estratégico • Alianzas estratégicas con entidades financieras, entre otros • Fomentar el desarrollo de una comunidad donde se compartan intereses. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Plataforma web que ofrece un espacio donde los usuarios encuentren información consolidada sobre los siguientes temas, centrada en el diagnóstico y la capacitación sobre temas financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación Financiera • Planificación Financiera • Salud Financiera • Tecnología • Capacitaciones especializadas • Derivaciones a aliados estratégicos <p>Servir de <i>landing page</i> bajo alianzas estratégicas con entidades financieras y no financieras</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chat disponible en la plataforma web para consultas. • Redes sociales. • Invitación a los usuarios a participar en la mejora continua del servicio mediante feedback. • Fomento de la creación de comunidad con intereses y necesidades similares. 	<p>Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesados en conocimientos de educación financiera entre 25-44 años para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación financiera de corto-largo plazo ○ Control de gastos ○ Uso de herramientas de gestión • Entidades financieras que desean un canal adicional de atracción de clientes, a través de la derivación según necesidades.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal, desarrollo, mantenimiento de plataforma web y operaciones. • Desarrollo de APIs de conexión con aliados estratégicos de otros rubros. • Marketing y publicidad. 	<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por derivación a aliados estratégicos. • Webinars de capacitación especializada. • Publicidad por redes sociales. • Alianzas de cobranding. 			

Esta iniciativa educativa aspira a ser una solución integral para mejorar el nivel de

analfabetismo financiero en el país, impactando en el uso eficiente de los recursos para el logro de objetivos en las distintas etapas de vida, alineadas con los ODS 4 y 8. Siendo una opción con enfoque en las metas profesionales y personales de los usuarios, al ser un emprendimiento con enfoque en asesorar con foco según usuario.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para evaluar la viabilidad del modelo de negocio, se ha analizado el mercado potencial a través del TAM/SAM/SOM. El mercado potencial considera a los peruanos pertenecientes, con un nivel de educación financiera menor al mínimo en conocimientos, actitudes o comportamientos, que tienen acceso al servicio de internet y poseen celular y/o computadora. Considerando las variables mencionadas, el mercado potencial (TAM) sería alrededor de 1,2523,318 personas. Asimismo, para el mercado disponible con los recursos actuales, se seleccionó solo al porcentaje de población que ya tiene acceso a servicios financieros, medido por el indicador de inclusión financiera. Considerando estas variables mencionadas, el mercado disponible para el servicio sería alrededor de 75,139 personas. La proyección de colocación del servicio será progresiva, considerando que se trata de una opción nueva en el mercado.

Análisis TAM: Información en Base a INEI

Atributo Evaluado	Segmentación
Población peruana.	34,038,457 personas (Datos macro, 2024).
Población peruana de 25-44 años.	10,293,137 personas (INEI, 2024).
Población económicamente activa (PEA).	9,681,595 personas, siendo 14,231,000 en área de residencia urbana y 3,918,400 en área rural (INEI, 2024).
Nivel socioeconómico A–B-C.	42.1% personas en los niveles socioeconómicos A, B y C.
Población con educación financiera inferior al nivel mínimo.	64% personas con un nivel menor al mínimo en conocimientos (SBS, 2022).
Hogares que acceden al servicio de internet.	91.4% de hogares con servicio de internet (INEI, 2022).
Hogares con al menos un miembro que tiene celular/computadora.	94.1% de hogares con teléfono celular (INEI, 2022). 33.9% de hogares con computadora (INEI, 2022).
Empleo formal (no excluyente).	23.2% tasa de empleo formal (INEI, 2022).

Tabla 11
Análisis SAM

Atributo Evaluado	Segmentación
Población de Lima (departamento).	10,336,131 habitantes, alrededor del 30,2% de la población peruana (El Peruano, 2024).
Población de Lima en el rango 25-44 años.	2,997,275 personas (INEI, 2022).
Población económicamente activa (PEA).	2,149,115 personas
Población con educación financiera inferior al nivel mínimo.	64% personas con un nivel menor al mínimo en conocimientos (SBS, 2022).
Población preocupada por el futuro.	41% de personas preocupadas por el futuro (SBS, 2022).
Hogares con al menos un miembro que tiene celular/computadora.	94.1% de hogares con teléfono celular. 30.3% de hogares con computadora (INEI, 2022).
Hogares que acceden al servicio de internet.	91.4% de hogares con servicio de internet (INEI, 2022).
Empleo formal (no excluyente).	38% tasa de empleo formal (INEI, 2022) en Lima Metropolitana y 21,7% en Lima departamento.

Tabla 12

Análisis SOM

Atributo Evaluado	Segmentación
Indicador de Inclusión Financiera [1]	32% de población con acceso a servicios financieros (SBS, 2022).

Nota. [1] Mide el acceso a los servicios financieros de la población a través de la proporción de adultos (de 15 años a más) con una cuenta en un banco u otra institución financiera, o con un proveedor móvil de servicios monetarios.

En resumen, para el modelo de negocio propuesto se han considerado personas ubicadas entre los segmentos A, B y C, con un rango de edad entre los 25 a 44. Para el 2025, se estima que el público objetivo en Perú sería de aproximadamente 2.1 millones de personas, de las cuales se espera alcanzar una penetración cercana al 0.1%, correspondiente a un promedio de 2 mil personas. Con este registro, se espera un ingreso de ventas por 251,394 soles. En el capítulo VI se presenta el Business Case del modelo de negocio, que da como resultado un VAN Económico de 1,641,806 soles y TIR de 49.19% en un periodo de cinco años; y un VAN Financiero de 1,465,625 soles y TIR 51.86% en el mismo periodo, lo que valida la viabilidad financiera del proyecto.

5.3.Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Para validar que la propuesta de negocio tiene potencial de convertirse en una organización exponencial, se utiliza el modelo incluido en el libro *Exponential Organizations* de Salim Ismail et al. (2016). El modelo de negocio de Finanzasmas cuenta con los atributos de exponencialidad a excepción de Algoritmos (A), Experimentación (E) y Tecnologías Colaborativas (S).

Figura 10

Lienzo ExO Canvas – Parte 1

PROPÓSITO DE TRANSFORMACIÓN MASIVA (M.T.P)	
<p>Democratización del conocimiento financiero en función de metas personales y profesionales, con la finalidad de ser el “consultor” de los usuarios para la gestión de sus productos financieros. Por un lado, la plataforma actúa como un medio para que los usuarios accedan a material educativo específico, de forma gratuita y con un lenguaje sencillo. Por otro lado, para las entidades financieras y no financieras es un canal adicional para promocionar sus productos cuando un usuario busque soluciones específicas.</p>	
ELEMENTOS EXTERNOS (S.C.A.L.E)	ELEMENTOS INTERNOS (I.D.E.A.S)
<p>S (STAFF ON DEMAND)- EMPLEADOS A DEMANDA</p> <p>Para la operación, se ha definido una estructura organizacional mínima, con la tercerización de puestos para el desarrollo e innovación de la plataforma, así como el community manager y atención a los usuarios. El personal tercerizado será contratado por hitos dentro del plan de trabajo de la empresa.</p>	<p>I (INTERFACE PROCESSES) - INTERFACES DE PROCESOS</p> <p>Plataforma digital mediante página en línea, con una UX amigable que abarcará los diferentes servicios que se ofrecerán.</p>
<p>C (COMMUNITY & CROWD)- COMUNIDAD Y ENTORNO)</p> <p>Apalancamiento de la comunidad interesada en la democratización de la educación financiera, con usuarios que actúan como embajadores y promotores de Finanzasmas, brindando retroalimentación que se considerará para las mejoras de la plataforma.</p>	<p>D (DASHBOARDS) - TABLEROS CON INFORMACIÓN</p> <p>Tableros de control para la toma de decisiones oportunas con las principales métricas, como tráfico en la plataforma, número total de usuarios, frecuencia de uso, recurrencia, nivel de satisfacción (NPS) e ingresos generados mensualmente por servicio colocado.</p>
<p>A (ALGORITHMS)- ALGORITMOS</p> <p>Machine learning para sugerir paquete educativo adicional gratuito y extra, según el avance del usuario en sus metas. También se incluye la protección de medios de pago digitales.</p>	<p>E (EXPERIMENTATION) – EXPERIMENTACIÓN</p> <p>Priorización para la prueba de los desarrollos más solicitados, que contemple sesiones de prueba y un despliegue parcial a segmentos de clientes para obtener aprendizajes.</p>
ELEMENTOS EXTERNOS (S.C.A.L.E)	ELEMENTOS INTERNOS (I.D.E.A.S)
<p>L (LEVERAGED ASSETS)- ACTIVOS EXTERNOS</p> <p>Subcontratación de creación del paquete educativo bajo lineamientos de la empresa, apalancados en las alianzas que se establezcan para la definición de material educativo, así como la conexión con entidades financieras.</p> <p>Servidores en la nube, trabajo vía home-office sin alquilar espacios propios.</p>	<p>A (AUTONOMY) - AUTONOMÍA O AUTORIDAD DISTRIBUIDA</p> <p>El equipo multidisciplinario enfocado en el MTR, con autonomía para la toma de decisiones en su rango de acción, bajo la metodología de <i>Kanban Master</i>, que guía la sesión de planificación y retroalimentación quincenal.</p>
<p>E (ENGAGEMENT)- COMPROMISO)</p> <p>Campañas de promoción con incentivos, descuentos y promociones en paquetes educativos premium para usuarios con mayor uso de la plataforma, así como los “promotores” de Finanzasmas.</p>	<p>S (SOCIAL TECHNOLOGIES) - TECNOLOGÍAS COLABORATIVAS</p> <p>Se tendrá presencia en las principales redes sociales para establecer mayor cercanía con la comunidad. Para la promoción del negocio, se contratarán los servicios de influencers.</p>

5.4.Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio ha sido diseñado para contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): ODS 4, Educación de calidad y ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico que se desarrollan a continuación a nivel de las metas.

Como principios de responsabilidad social, gobernanza, medio ambiente y sociedad se ha considerado:

- **Responsabilidad social:** Promover el impacto social positivo en la comunidad mediante la implementación de programas que desarrollen habilidades y competencias en educación y empleo digno.
- **Gobernanza:** Gestionar el emprendimiento de manera ética, transparente y participativa, asegurando la sostenibilidad económica y social.
- **Medio Ambiente:** Incorporar prácticas ambientales responsables en las operaciones del emprendimiento, educando a la comunidad sobre la relación entre sostenibilidad ambiental y desarrollo económico.
- **Sociedad:** Potenciar el desarrollo comunitario mediante el empoderamiento de las personas, proporcionándoles herramientas educativas y acceso a oportunidades laborales que impulsen su crecimiento personal y colectivo.

Tabla 13*Contribución Social y/o Ambiental*

ODS	Meta	Justificación
ODS 4: Educación de calidad	4.4 Número de jóvenes y adultos con competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y emprendimiento.	Capacitación y asesoría para la planificación financiera y/o control de gastos, enfocada en objetivos como emprendimientos y crecimiento personal-profesional.
	4.5 Eliminar las disparidades de género en educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para personas vulnerables.	Capacitación general para hombres y mujeres con preocupaciones financieras, alineándose a metas personales – financieras.
	4.7 Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible	Capacitación con impacto en la planificación y crecimiento personal, familiar y del país como resultado de una mejor gestión financiera.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	8.3 Políticas de desarrollo en apoyo a emprendimiento, creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Asesoría de planificación financiera para Persona Natural con Negocio, que luego podrá ser derivado con la mejor opción de producto financiero.
	8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Ser el aliado estratégico de las empresas financieras para enseñar, de modo que adquieran un conocimiento básico sobre los productos que se alinean con sus objetivos, para luego ser derivados.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se describe el proceso llevado a cabo para verificar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto. Dicho proceso comienza con el planteamiento de hipótesis, seguido por la elaboración y definición de experimentos, métricas, criterios de éxito y los resultados obtenidos, que se presentan a continuación.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución, se formularon diversas hipótesis para evaluar la disposición de los usuarios a utilizar la plataforma web y su versión móvil como parte de sus actividades diarias, así como su interés en pagar por el servicio. Estas hipótesis se verificaron a través de una encuesta (ver Apéndices).

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Hipótesis 1: Hombres y mujeres a nivel nacional, entre 25 y 44 años, sin distinción de su situación laboral – ya sean empleados, independientes o propietarios de un negocio- estarían dispuestos a utilizar el programa educativo para mejorar sus conocimientos, hábitos y comportamientos financieros.

Hipótesis 2: El público está dispuesto a invertir tiempo en un programa de capacitación que les ayude a cumplir sus objetivos financieros, tales como pagar deudas, obtener capital para un emprendimiento o planificar su jubilación.

Hipótesis 3: Las personas con empleo o emprendimiento estarían dispuestos a invertir, en promedio, 35 soles mensuales en capacitación, asesoría financiera y acceso a herramientas digitales. Este monto corresponde al promedio del mercado local considerando otras propuestas similares.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis

Para validar las hipótesis, se diseñó una encuesta que explicaba de forma general las principales características del programa educativo y la versión beta de la página web. En esta

etapa, se observó la interacción de los usuarios, quienes manifestaron su interés en la plataforma. Cabe destacar que, al inicio de operación, la plataforma web estuvo activa por un periodo de 60 días sin promoción ni publicidad, lo cual se implementó como estrategia para validar el interés de los usuarios en un escenario sin estímulos externos. Esto permite inferir que, con una campaña activa de promoción y publicidad, podría aumentar significativamente el número de visitantes e interacciones (Ver apéndice G).

En cuanto a las encuestas, los resultados revelaron que los participantes mostraron un interés positivo tanto en conocer el programa como en dedicar tiempo para participar. Además, expresaron una disposición favorable a realizar una inversión económica en la propuesta.

Las encuestas aplicaron a una muestra de 491 participantes, y se definió como criterio de éxito que las respuestas afirmativas superaran el 60%. Los resultados correspondientes a la hipótesis 1 mostraron que el 93.48% de los encuestados manifestaron su disposición a acceder al programa. Asimismo, el 95.52% expresó su intención de dedicar parte de su tiempo diario para participar en los planes. Finalmente, un 67.41% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por el servicio una tarifa superior a 41 soles, pero sin exceder los 100 soles.

Tabla 14*Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución*

¿Estaría dispuesto a acceder a un programa educativo para mejorar sus conocimientos, hábitos y comportamientos financieros?	Respuestas	%
Si	459	93.48%
No	32	6.52%
Total	491	100.00%

Nota. Con un 93.48% se valida positivamente la deseabilidad de la solución.

Tabla 15*Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución*

¿Invertiría su tiempo en un programa de capacitación que le ayude a alcanzar sus objetivos financieros, como pagar deudas, obtener capital para un emprendimiento, o planificar su jubilación?	Respuestas	%
Si	469	95.52%
No	22	4.48%
Total	491	100.00%

Nota. Con un 91.45% se valida positivamente la deseabilidad de la solución.

Tabla 16*Resultados de la Respuesta para Validar la Deseabilidad de la Solución*

¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual para acceder a cursos estructurados, una biblioteca de recursos (incluyendo simuladores de inversión), certificados, descuentos y promociones para coaching personalizado, entre otros?	Respuestas	%
Sí, hasta S/ 20	44	8.96%
Sí, entre S/ 21 y S/ 30 al mes	41	8.35%
Sí, entre S/ 31 y S/ 40 al mes	75	15.27%
Sí, entre S/ 41 y S/ 50 al mes	235	47.86%
Sí, entre S/ 51 y S/ 100 al mes	96	19.55%
Total	491	100.00%

Nota. Con un 67.41% (47.86+19.55%) se valida positivamente la deseabilidad de la solución.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

En esta sección se desarrollará la validación de la factibilidad de la solución propuesta, presentando en detalle el plan de mercadeo y el plan de operaciones.

6.2.1. Plan de Mercadeo

Este capítulo incluye el plan de mercadeo, dirigido principalmente a la generación Y (nacidos entre 1981 y 1996, también conocidos como Millennials). En su primera etapa, el plan está enfocado en jóvenes y adultos de entre 25 y 44 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C. Además, se detalla la estrategia de marketing, abarcando los aspectos de producto, precio, plaza y promoción, junto con el desarrollo del presupuesto necesario para su implementación.

a) Objetivos.

Para la ejecución del plan de mercadeo se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar el nivel de educación financiera en Perú en al menos un 1% de la población entre 25 y 44 años para finales de 2025, y lograr un aumento del 10% al finalizar el quinto año.
- Posicionar a Finanzasmas como la plataforma web líder en educación, consultoría y asesoría financiera, fomentando el desarrollo de conocimientos, comportamientos y hábitos financieros del mercado peruano, con un enfoque en los niveles socioeconómico A, B y C.
- Durante el primer año, se pretende crear una comunidad de usuarios activos que represente al menos el 0.1% del público objetivo y alcanzar un 3% al finalizar el quinto año. Estos usuarios utilizarán la plataforma web para capacitarse y desarrollar hábitos y comportamientos que lo ayuden a cumplir sus objetivos en cada etapa de la vida.

b) Estrategias.

- **Marketing de Contenidos:** Crear y difundir contenido valioso sobre educación financiera para atraer y retener audiencia, generando así mayor tráfico.
- **Blog y Artículos:** Publicar periódicamente artículos relacionados con temas como planificación financiera, ahorro, inversión, gestión de deudas y educación financiera, empleando un lenguaje accesible y ejemplos prácticos.
- **Guías:** Ofrecer guías descargables sobre temas específicos, tales como "Uso correcto de las tarjetas de crédito", "Cómo crear un presupuesto personal", "La deuda buena y la deuda mala" o "Como lograr la generación de ingresos residuales". Además, a través del uso Chatbots en combinación de la IA, se podrán resolver preguntas frecuentes y ofrecer recomendaciones personalizadas para cada usuario.
- **Videos Educativos:** Producir videos cortos y animados que expliquen conceptos financieros básicos, con el objetivo de atraer más tráfico a la plataforma web y compartirlos en las redes sociales.
- **Webinars y Talleres Online:** Organizar sesiones en vivo con expertos financieros, brindando la oportunidad a los usuarios de hacer preguntas y participar de forma activa. Estas sesiones estarán diseñadas para educar, captar el interés y atraer a usuarios potenciales.
- **Encuesta y Test:** Crear encuestas y cuestionarios que permitan a los usuarios evaluar su situación financiera, su nivel de conocimientos y recibir recomendaciones personalizadas.
- **Desafíos de Ahorro:** Organizar retos de ahorro donde los usuarios puedan monitorear su progreso, desarrollando el hábito en su día a día.

Tabla 17*Proyección del Número Total de Usuarios*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro. proyectado de habitantes del Perú.	34,311,312	34,585,803	34,862,489	35,141,389	35,422,520
Nro. de habitantes en el Perú entre los 25 y 44 años.	10,704,862	11,133,057	11,578,379	12,041,514	12,523,175
Porcentaje de participación de mercado: % de personas que utilizan plataformas web.	1%	3%	7%	10%	10%
Participación de mercado: Nro. de personas que utilizan la plataforma web.	107,049	333,992	810,487	1,204,151	1,252,318
Porcentaje de personas que utilizan la plataforma web para aprender acerca de la educación financiera.	2.00%	4.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Nro. de personas que utilizan la plataforma web para adquirir productos y/o servicios para gestionar sus finanzas personales o negocios.	2,141	13,360	48,629	72,249	75,139

Nota. Tomado de INEI (2024).

- **SEO y SEM:** Integrar estrategias de optimización en motores de búsqueda (SEO) junto con campañas pagadas en Google AdSense para aumentar el tráfico hacia la plataforma, con especial enfoque en temas y recursos clave.

- **Redes Sociales:** Difundir contenido educativo atractivo en plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok, Whatsapp y YouTube, utilizando formatos modernos que capten la atención del público.
- **Email Marketing:** Elaborar campañas de correo electrónico con consejos financieros periódicos, ya sea semanal o mensualmente, junto con actualizaciones sobre nuevos contenidos o webinars.
- **Eventos:** Organizar eventos en línea para educar, interesar y atraer a potenciales usuarios.

c) Segmentación.

Finanzasmas está orientada a incrementar el nivel de educación financiera en el país, beneficiando a la población peruana en general. En este contexto, y dado que se trata de una propuesta de largo plazo, se han identificado tres segmentos claves:

- Personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, de entre 25 y 44 años, tanto formales como informales, cuya relación de gasto mensual respecto a los ingresos familiares supere el 30% ($RCI > 30\%$, indicador de alto endeudamiento, según la SBS).
- Personas que buscan reducir sus deudas y mejorar su capital y patrimonio personal.
- Entidades financieras y no financieras interesadas en promocionar su marca, productos y servicios a través de la plataforma web, con el fin de atraer potenciales clientes e interactuar con ellos.

d) Análisis de Competidores.

A continuación, se resumen los principales aspectos de los competidores relevantes en el mercado:

e) Mezcla de marketing Mix.

A continuación, se describen las principales acciones de marketing relacionadas con producto, precio, plaza y promoción, con el propósito de incrementar el nivel de educación

financiera en jóvenes y adultos de entre 25 y 44 años pertenecientes a los NSE A, B, C. Además, se aspira a expandirse a otros grupos etarios en el corto plazo.

e.1 Producto

La plataforma tiene como posicionarse como un referente digital en educación y asesoría financiera, conectando usuarios con proveedores de productos y servicios como consultorías personalizadas, planificación financiera, capacitaciones, talleres y eventos, se pretende mejorar el nivel de educación financiera en la población peruana. El objetivo es proporcionar a los usuarios los conocimientos necesarios para tomar decisiones financieras informadas en su día a día, como el cálculo de tasas de interés al solicitar un financiamiento. Además, se promueven comportamientos financieros saludables, incentivando hábitos como el ahorro mensual y la optimización de gastos, fomentando un uso responsable y eficiente de la amplia gama de productos financieros disponibles. De esta manera, los usuarios podrán alcanzar sus metas y objetivos personales, familiares y profesionales a lo largo del tiempo.

La propuesta incluye un flujo guiado que el usuario seguirá desde su primera visita a la plataforma. Al ingresar a la página de inicio, el usuario encontrará una frase motivacional diseñada para concientizarlo sobre la relevancia de la educación financiera y su impacto en la gestión eficiente y oportuna de sus objetivos financieros, tanto presentes como futuros. A continuación, se invitará al usuario a explorar el contenido de la plataforma, comenzando con una breve encuesta que evaluará su nivel de educación financiera en tres dimensiones clave: conocimientos, comportamientos y actitudes financieras.

Tras completar la encuesta, y según los resultados obtenidos, el usuario recibirá un correo electrónico o un mensaje vía WhatsApp con un diagnóstico personalizado, acompañado de recomendaciones específicas que establezcan metas claras y beneficios tangibles desde el inicio. Estos podrían incluir el incremento del ahorro, la reducción de deudas, el control presupuestal, la creación de una reserva de emergencia, la planificación de

retito, la creación de un fondo de educación para los hijos o la gestión del riesgo personal.

Estas acciones mantendrán a los usuarios motivados para avanzar en su proceso educativo y en la implementación de sus planes de acción.

Tabla 18

Descripción, Propuesta de Valor y Debilidad de los Principales Competidores

Criterio	Fintech Alfi	Fintech Kamina	Fintech Patrimore (ex Rubix)	Finanzas al Toque	Aplicaciones de bancos
Descripción	Enseña conceptos financieros a través de la gamificación.	Uso de la educación financiera y la tecnología como herramienta de prevención.	Asesoría personalizada para la elaboración de un plan financiero en base a objetivos.	Educar en temas financieros a través de juegos.	Proporcionar servicios para el cumplimiento de metas y control de gastos.
Propuesta de valor	Promueve la educación financiera a través de plataformas digitales que enseñan de manera lúdica	Transforma tu manera de manejar tus finanzas con Innovación, Accesibilidad y Confianza.	Ofrece una plataforma intuitiva que permite a los usuarios gestionar su patrimonio de manera eficiente.	Propone soluciones financieras instantáneas, desde la aprobación de créditos hasta la gestión de ahorros e inversiones.	Mejorar su rendimiento financiero.
Debilidad	Depende en gran medida de su infraestructura tecnológica.	Dependiente de la tecnología	El cambio de nombre podría generar confusión entre los clientes existentes y potenciales	La falta de diferenciación en un mercado altamente competitivo.	Se limita únicamente a aquellas operaciones relacionadas con las cuentas abiertas en cada banco.

Este diagnóstico inicial permitirá dirigir al usuario hacia una fase básica de educación financiera gratuita por tiempo limitado, compuesta por breves videos educativos que ofrecerán una formación conceptual inicial. Posteriormente, para atender de manera más profunda las necesidades identificadas, se le presentará la oferta disponible en el mercado, dirigiéndolo a aliados estratégico que posean las capacidades necesarias para resolver su

problemática. De este modo, el usuario completará un ciclo educativo que combina teoría y práctica, lo cual constituye una ventaja competitiva, frente a otras ofertas en el mercado local, que suelen enfocarse exclusivamente en lo teórico.

e.2 Precio

La propuesta de valor se presenta a través de una plataforma web que contiene seis secciones: educación financiera, planificación financiera, salud financiera, tecnología, capacitaciones y alianzas estratégicas. En estas áreas, se han definido varias categorías para la generación de ingresos. A continuación, se detallan los precios promedio por categoría:

- **Cursos y talleres especializados en línea:** Cursos completos sobre creación de presupuestos, planificación de la jubilación, inversión para principiantes y otros cursos específicos. El costo promedio de cada curso será de 150 soles, alineado con las opciones actuales en el mercado peruano.
- **Consultoría personalizada:** Servicio de coaching financiero personalizado a través de un proveedor externo. El costo será de 500 soles por tres sesiones.
- **Productos y herramientas digitales:** Amplia gama de eBooks enfocados en educación financiera, con un costo promedio de 40 soles por descarga. Además, se ofrecerán dos versiones de plantillas de hojas de cálculo para la creación de presupuestos de gasto, cálculos de inversión y planificación de retiro. La versión básica tendrá un costo introductorio de 10 soles por plantilla e incluirá una sesión gratuita de 35 minutos de preguntas y respuestas. La versión completa y de autodiagnóstico, que incluirá estadísticas, recomendaciones y un resumen con resultados, tendrá un costo de 300 soles. Adicionalmente, los usuarios recibirán recomendaciones para el uso de aplicaciones de finanzas personales y software de uso cotidiano, generando ingresos por comisión del 5% de la venta efectiva.

Figura 11
Encuesta de Precalificación

Una buena salud financiera permite conseguir bienestar económico.

1. ¿Cómo aplicas en tus decisiones financieras diarias conceptos como tasa de interés, inflación y diversificación de inversiones?

Comparo las tasas de interés antes de tomar crédito

Evito compras impulsivas cuando veo que la inflación está alta.

Busco invertir en diferentes tipos de activos para reducir riesgos

No sé qué significan esos términos

Busco invertir en diferentes tipos de activos para reducir riesgos

No sé qué significan esos términos

2. ¿Tienes metas financieras definidas a corto, mediano y largo plazo, sigues un plan concreto para alcanzarlas?

Sí, tengo metas de ahorro, inversiones y un plan de jubilación que sigo regularmente

Tengo algunas metas definidas, pero aún estoy trabajando en un plan más específico para alcanzarlas

No tengo un plan concreto aún, pero es algo en lo que quiero empezar a trabajar pronto

No tengo nada planificado; vivo al día

3. ¿Ahorras un porcentaje de tus ingresos de manera regular?

Sí, ahorro al menos el 10%

No puedo ahorrar, no me alcanza, no sé cómo hacerlo

Prefiero gastar mi dinero en el presente

4. ¿Cómo te sientes al hablar o pensar sobre el dinero y las deudas?

Tranquilo y relajado

Preocupado, muy angustiado

Prefiero no pensar en eso porque estoy sobre endeudado

5. ¿Tomas decisiones racionales o gastas impulsivamente? ¿Cómo manejas los imprevistos financieros?

A veces gasto impulsivamente, pero trato de mejorar mi control

Utilizo tarjetas de crédito o pido préstamos

Intento seguir mi presupuesto y no hacer gastos innecesarios para no usar mis ahorros

Planifico mis compras porque no tengo ahorros y prefiero evitar endeudarme

6. ¿Cómo te sientes acerca de tu situación financiera actual?

Seguro y estable

Preocupado, pero manejable

Estresado o abrumado

Soy optimista y estoy abierto a oportunidades de mejora

- **Suscripción visitas:** Plataforma como canal de promoción para entidades financieras y no financieras, generando ingresos según el número de visitas. Para el año 2024, se estima que por cada 1,000 visitas se generará un ingreso de 30 soles (Google

Adsense). La creación de una comunidad sólida en el corto plazo incrementará los ingresos en esta categoría.

- **Contrato de Cobranding - Publicidad:** Plataforma como intermediario entre los productores y los consumidores finales para la venta de productos y servicios relacionados con la educación financiera, generando una comisión del 5% del precio de cada producto vendido.
- **Marketing de afiliación – Derivaciones a entidades financieras:** Promociones exclusivas para los miembros de la comunidad, generando ingresos a través de comisiones de 10 soles por contratación de productos financieros.
- **Publicidad:** Plataforma permitirá a las empresas publicitar productos financieros y no financieros, así como artículos relevantes sobre el sector financiero y las tendencias en conocimientos, comportamientos y hábitos financieros. Inicialmente, este rubro contribuirá al *engagement* y a la generación de la comunidad digital.

Tabla 19

Lista de Precios Unitarios

Descripción	Precio
Cursos y talleres especializados online	150.00
Consultoría personalizada	500.00
Productos y herramientas digitales	40.00
Publicidad	500.00
Suscripciones/vistas	30.00
Derivación a entidades financieras	10.00

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Dadas las características de la propuesta de valor, mientras Finanzasmas consolida su participación en el mercado y se posiciona como proveedor directo de servicios en educación financiera, planificación financiera, salud financiera, tecnología, capacitación y alianzas

estratégicas, se establecerá una comisión del 30% para los aliados estratégicos, quienes facilitarán la oferta de sus productos a través de la plataforma web.

e.3 Plaza

Dado que la solución se presenta a través de una herramienta digital (página web), no se requerirá un canal físico. Los usuarios podrán acceder a esta plataforma siempre que dispongan de una conexión a internet, una computadora o un dispositivo móvil que les permita acceder a la web. De este modo, se busca democratizar el acceso a la educación financiera, ofreciendo a los usuarios contenido que les ayude a mejorar sus conocimientos, herramientas y hábitos financieros, inicialmente dirigido a jóvenes y adultos de entre 25 y 44 años. En fases posteriores, se ampliará el contenido para generar interés de otros grupos etarios.

e.4 Promoción

El objetivo principal es atraer clientes potenciales y fomentar la lealtad entre los usuarios. Para lograrlo, se emplearán diversas herramientas digitales. Además, se promoverá la interacción continua través de la plataforma web, tanto para los procesos de capacitación como con la adquisición de productos o servicios financieros e información. La estrategia de marketing diseñada integra diferentes áreas, lo que permitirá interactuar con los clientes, identificar sus necesidades, explorar oportunidades y ofrecerles diversas soluciones personalizadas.

e.5 Presupuesto de Mercadeo

El presupuesto de marketing mix para la plataforma web, enfocada en educación financiera, tiene como objetivo posicionar la presencia digital en el mercado peruano y, principalmente, construir, implementar y mantener una comunidad activa de usuarios durante un periodo de cinco años. Este presupuesto, que cubre desde el año 2025, se centrará en

estrategias de promoción y difusión utilizando herramientas digitales para atraer y retener una comunidad activa.

- Durante el primer año, el presupuesto se destinará al desarrollo y consolidación de la plataforma en la web, lo que incluye la creación de redes sociales, campañas de Google AdSense y la creación de contenido.
- En el segundo año, se proyecta aumentar la inversión en diversas áreas del presupuesto con el fin de fortalecer la presencia online y mejorar la interacción con el público objetivo, que incluye personas de 25 a 44 años.
- En el tercer año, se busca consolidar la presencia de la plataforma en el mercado peruano, incrementando la base de usuarios, realizando un análisis del mercado y de la competencia, y asegurando que la plataforma permanezca a la vanguardia.
- Durante los años 4 y 5, el enfoque será lograr un crecimiento sostenible. Se presentará especial atención al fortalecimiento de la marca, así como la lealtad de los usuarios y clientes potenciales.
- Para la creación de este presupuesto, se analizaron los precios y costos actuales en el mercado peruano en 2024, incluyendo los costos de mantenimiento de la página web, tarifas por publicidad en redes sociales, creación de contenido, campañas con *influencers*, *merchandising* y publicidad en Google AdSense, para asegurar un crecimiento eficiente y sostenible a lo largo de los próximos cinco años.

6.2.2. Plan de Operaciones

a) Etapa de Desarrollo

Diseño y Desarrollo de la Plataforma:

El desarrollo de la plataforma digital se centrará en proporcionar una experiencia de usuario intuitiva y accesible, siguiendo los principios de educación financiera en tres

dimensiones: conocimiento, comportamiento y actitud financiera. Para lograr esto, la plataforma será diseñada con funcionalidades clave basadas en el diagnóstico de nivel de educación financiera del usuario. A partir de este diagnóstico, se ofrecerán herramientas de gestión financiera, asesoría personalizada y módulos educativos específicos que se ajusten a sus conocimientos, comportamientos y actitudes financieras, promoviendo incluso la inclusión financiera. Se empleará un enfoque ágil para el desarrollo informático, lo que permitirá realizar iteraciones rápidas y continuas en el diseño de la plataforma, tomando en cuenta el feedback de un grupo piloto de usuarios. De esta forma, se asegurará que el Producto Mínimo Viable (PMV) responda efectivamente a las necesidades identificadas y a las expectativas del mercado (Martínez et al., 2022).

Tabla 20

Presupuesto de Marketing Mix

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web (diseño, hosting y administración)	20,000	80,000	160,000	240,000	240,000
Redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube y Tik Tok)	25,000	120,000	360,000	540,000	500,000
Google Adsense	20,000	48,000	144,000	144,000	112,618
LinkedIn	10,000	33,000	66,000	66,000	66,000
Influencers y colaboraciones	15,000	66,000	264,000	264,000	264,000
Creación de contenidos	48,000	96,000	192,000	192,000	192,000
Eventos y activaciones sociales	24,000	126,122	394,449	432,476	432,476
Total anual	162,000	569,122	1,580,449	1,878,476	1,807,094

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Ciclo Operativo:

Durante esta fase, el ciclo operativo abarcará tareas clave como la programación de la plataforma y la integración con APIs de terceros para ofrecer servicios financieros de manera segura y eficiente (API Financial Report, 2023). También se implementarán bases de datos seguras para gestionar y proteger la información de los usuarios, cumpliendo con las normativas internacionales, como ISO/IEC 27001 (ISO/IEC 27001 Standard, 2021). El proceso se organizará en ciclos semanales de trabajo (*sprints*), con entregas constantes que permitan realizar ajustes en tiempo real. Además, se colaborará estrechamente con proveedores de servicios en la nube, como Amazon Web Services (AWS), para asegurar que la plataforma sea escalable y mantenga altos estándares de seguridad en línea (AWS Cloud Security, 2023).

Este ciclo de vida del servicio abarca una serie de fases claramente delineadas que guiarán al usuario desde su primer acceso hasta la finalización del proceso de compra. El ciclo tiene un enfoque centrado en el usuario, destacando los pasos necesarios para facilitar el acceso a servicios financieros a través de la plataforma. La primera fase implica que el usuario localice la plataforma y se conecte con los servicios necesarios.

Una vez que el usuario ingrese a la plataforma y comience el proceso, se evidenciará la facilidad con la que interactúa con la propuesta de valor, siguiendo el flujo sugerido hasta ser conectado con uno de los aliados estratégicos, tras haber identificado su nivel de educación financiera y sus necesidades actuales. El usuario podrá explorar y seleccionar el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades, ya sea asistencia financiera u otro tipo de servicio.

Además, el usuario contará con asistencia virtual, como chatbots o herramientas automatizadas, para facilitar la navegación y tomar decisiones de manera oportuna, resolviendo dudas durante el proceso. La plataforma también ofrecerá la posibilidad de

compartir el enlace de la página a través de redes sociales y recomendar la propuesta de valor a otros usuarios que no necesariamente pertenezcan al público objetivo.

En la fase posterior al diagnóstico y la identificación de objetivos, se conectará al usuario con los aliados estratégicos en la plataforma que ofrezcan soluciones alineadas con sus necesidades específicas. El usuario recibirá asistencia en el proceso de análisis comparación y selección de la alternativa más adecuada, formalizando así el contacto con el proveedor seleccionado.

Esta etapa refleja la función de intermediación de la plataforma con diversas entidades financieras y no financieras que mantienen alianzas estratégicas con Finanzasmas. Una vez derivado el proceso, se realizará un seguimiento al usuario para garantizar la calidad del servicio o producto adquirido y fomentar la recurrencia en el uso de la plataforma.

Figura 12

Ciclo de vida del servicio en plataforma Finanzasmas



Cuando el usuario haya seleccionado el producto o servicios, tendrá acceso a una pasarela de pago con diferentes opciones. Posterior a la confirmación del pago, Finanzasmas recibirá una comisión de entre 60% y 70% del aliado estratégico (comisión 60% durante el

primer año a partir del segundo 70%). Además, se proporcionará una encuesta de retroalimentación para que el usuario pueda calificar su experiencia y ofrecer comentarios.

Costos de Operación:

Los costos operativos en esta etapa se concentrarán principalmente en el desarrollo tecnológico de la plataforma web y APIs, así como en los salarios del equipo de trabajo, que incluirá a los directores de Finanzas, Operaciones, Marketing, Tecnología y Contenido, Ventas-Atención al cliente, y personal estas áreas. Los costos relacionados con la infraestructura tecnológica, como el alojamiento en servidores en la nube y las herramientas de seguridad, junto con las licencias de software necesarias para la implementación de la plataforma, estarán incluidos en el presupuesto para el mantenimiento de conexión con otras entidades. Los gastos asociados con los servidores y las actualizaciones continuas de la plataforma serán cubiertos por el equipo técnico en sus labores diarias.

Operaciones Administrativas y Legales (Regulaciones y Licencias):

Para la operación, se requiere constituir la empresa legalmente y registrar la marca en INDECOPI. Además, la plataforma debe cumplir con las normativas locales e internacionales relacionadas con la protección de datos personales y el manejo de información financiera, conforme a la Ley de Protección de Datos Personales del Perú (Ley de Protección de Datos Personales, Perú, 2011). Asimismo, para garantizar el cumplimiento y evitar riesgos regulatorios en el futuro, se requiere formalizar contratos con proveedores de servicios (Compliance in Fintech, 2023).

Figura 13

Fases del ciclo de vida



La figura anterior muestra como mediante las fases del ciclo de vida se podrá dar la viabilidad del servicio mediante la plataforma web, luego de haber realizado la prueba de testeo.

Validación y Pruebas:

Como parte del proceso de desarrollo, se lanzará una versión beta de la plataforma a un grupo selecto de usuarios para realizar pruebas iniciales. Este enfoque permitirá validar la funcionalidad de las herramientas desarrolladas, así como la experiencia general del usuario. Las pruebas se realizarán utilizando métricas clave como la retención de usuarios, el tiempo de uso en la plataforma, y la tasa de éxito en los módulos de educación financiera, lo que facilitará los ajustes y optimizaciones necesarios antes del lanzamiento oficial (User Testing Handbook, 2022).

b) Etapa de Operación

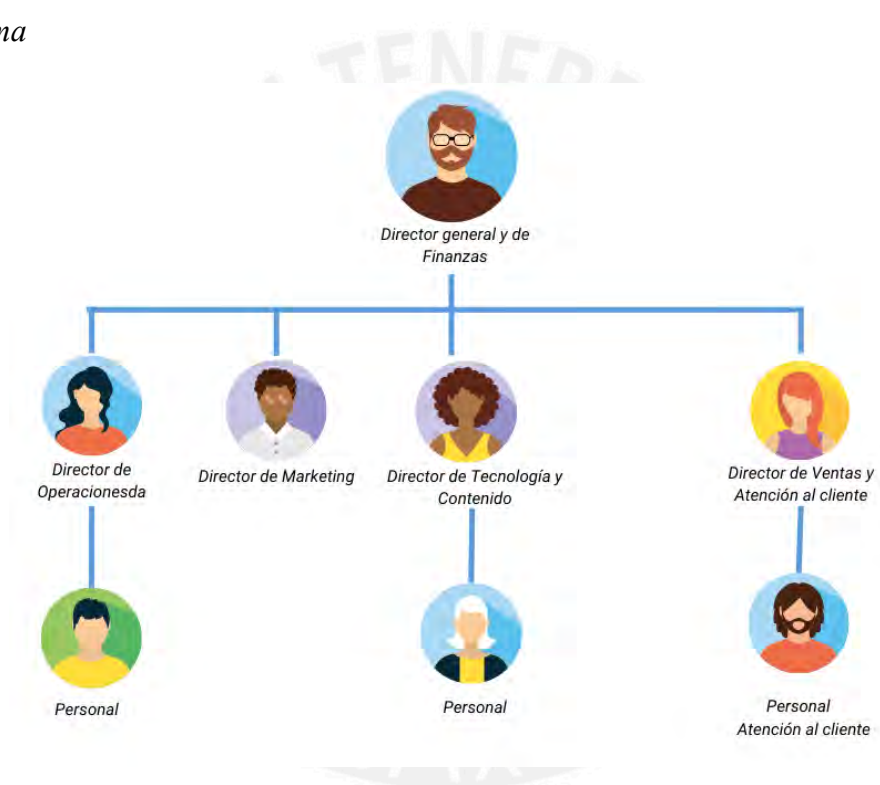
Organigrama:

Durante la etapa de operación, la estructura organizativa estará compuesta por un

equipo multidisciplinario dividido en áreas clave: Finanzas, Operaciones, Marketing, Tecnología y Contenido, Ventas-Atención al Cliente. El director de Operaciones liderará el equipo operativo, coordinando estrechamente con su personal y los responsables de Marketing se asegurarán de que la plataforma se mantenga en un ciclo de innovación constante y se adapte a las necesidades cambiantes de los usuarios y a las oportunidades del mercado emergente.

Figura 14

Organigrama



Presupuesto de Operaciones:

El presupuesto operativo mensual se centrará en cubrir costos de diseño, actualizaciones tecnológicas, mantenimiento del servidor, salarios del personal clave, y registros y regulaciones legales. Se estima un presupuesto operativo de 50.000 soles al mes durante los primeros 12 meses de operación, con un incremento gradual a medida que crece la base de usuarios. Este presupuesto también incluye una partida para el mantenimiento de la conexión con alianzas estratégicas, con el objetivo de posicionar la plataforma como líder en el sector de la educación financiera digital.

Tabla 21*Presupuesto del Plan de Operaciones*

	Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. EMPRESA	1.1 Constitución de empresa (Pagos SUNARP+Abono de capital)	1,231					
	1.2 Registro de marca del servicio (INDECOPI)	535					
	1.3 Gastos Legales (Abogados y Gastos notariales)	4,000					
2. EQUIPAMIENTO	2.1 Utensilios, papeles, mesas, otros.	7,500	9,000				
	2.2 Laptop	32,500	30,000				
	2.3 Licencias y Softwares		88,875	195,525	355,500	355,500	355,500
3. PÁGINA WEB	3.1 Desarrollo de plataforma web y APIs	243,750					
4. PERSONAL DE TRABAJO	4.1 Director general / Director de Finanzas		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
	4.2 Director de operaciones		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
	4.3 Personal de Operaciones			48,000	120,000	120,000	120,000
	4.4 Director de Marketing		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
	4.5 Director de tecnología y contenido		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
	4.6 Personal de tecnología (Equipo tecnológico)			48,000	120,000	120,000	120,000
	4.7 Director de ventas/Atención al cliente		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
	4.8 Personal de Ventas/Atención al cliente (incluye comisiones)			48,000	120,000	120,000	120,000
5. MANTENIMIENTO	5.1 Mantenimiento de conexión con otras Entidades		18,750	26,250	37,500	37,500	37,500
	Total	288,166	650,625	869,775	1,257,000	1,257,000	1,257,000

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Tabla 22*Estimación de costo de Adquisición por Cliente*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto total de Marketing en soles	162,000	569,122	1,580,449	1,878,476	1,807,094
Nº Usuarios que utilizan la página web	2,141	13,360	40,524	96,332	125,232
Nº Clientes de la página web	1,477	9,485	31,609	46,962	48,840
CAC	109.7	60.0	50.0	40.0	37.0

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis

Para evidenciar que el plan de marketing es robusto y exitoso, se necesita mostrar que el valor producido por cada usuario es como mínimo tres veces el costo de adquisición. Este indicador muestra el nivel de eficiencia y viabilidad del plan de marketing; por ello se empleó el ratio LTV/CAC (Valor de Vida del Cliente /Coste de Adquisición del Cliente). Este análisis busca demostrar la eficiencia del plan de marketing en escenarios inciertos y calcular la rentabilidad a largo plazo.

Con base en los resultados de las encuestas, que confirman que los potenciales clientes están dispuestos a invertir entre 41 y 50 soles mensuales, montos que, respecto al promedio de ingreso familiar mensual representa 0.51% para NSE-A y B, 1.13% en NSE-C a Nivel Nacional y representan el 0.60% para NSE-AB, 1.19% en NSE-C a Nivel de Lima Metropolitana, estos porcentajes se han estimado tomando en cuenta el Estudio de Niveles Socioeconómicos 2023-2024 elaborado por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM,2024).

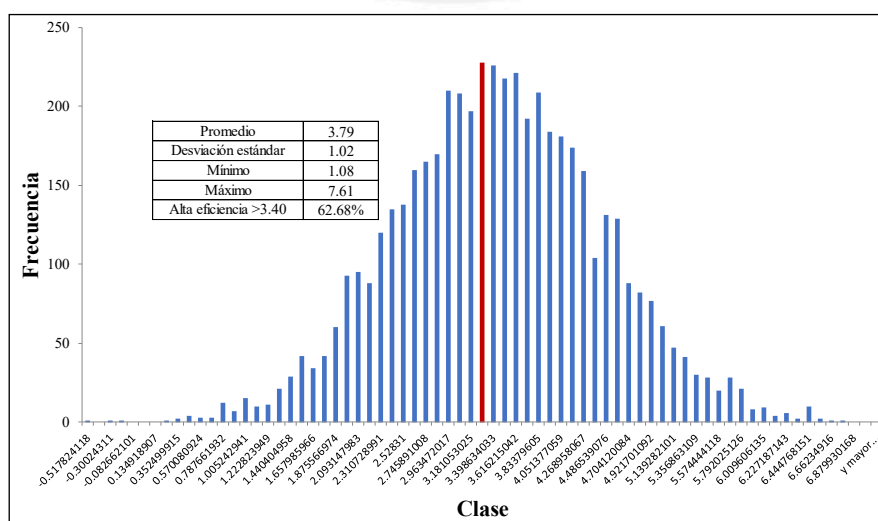
Considerando que durante el primer año se otorgará una comisión de 40% y 30% a partir del segundo año a los aliados estratégicos, quienes facilitarán la oferta de sus productos a través de la plataforma web, los resultados del análisis son los siguientes.

Tabla 23*Métrica LTV / CAC*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión anual promedio (neto)	350	375	380	400	420
Frecuencia de compra al año	1	1	1	1	1
LTV (S/)	350	375	380	400	420
Presupuesto de marketing (S/)	162,000	569,122	1,580,449	1,878,476	1,807,094
Número de usuarios	2,141	13,360	40,524	96,332	125,232
Número de clientes	1,477	9,485	31,609	46,962	48,840
CAC	109.7	60.0	50.0	40.0	37.0
LTV/CAC	3.19	6.25	7.60	10.00	11.35

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Para validar la viabilidad del plan de marketing, se realizó una simulación de Monte Carlo utilizando los valores obtenidos tanto para el ratio LTV (Valor de Vida del Cliente) como para el ratio CAC (Costo de Adquisición del Cliente). La simulación reveló una eficiencia del 62.06% % en el primer año, con una mejora constante en los siguientes años, demostrando una sólida relación entre la inversión en captación de clientes y el valor que estos generan a lo largo del tiempo. No obstante, es crucial mantener una vigilancia constante para ajustar el plan de marketing de forma continua, con el objetivo de mantener o incrementar este ratio en un entorno dinámico y sujeto a nuevas tendencias.

Figura 15*Simulación de Montecarlo índice LTV/CAC*

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

La validación de la viabilidad de la solución se realiza a través de la elaboración del presupuesto de inversión y la proyección de los flujos de ingresos y gastos a cinco años.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto para la inversión inicial es de 288,166 soles que incluye la inversión en activos (Capex) y los gastos preoperativos para el inicio de operaciones. Dentro del presupuesto se ha contemplado el desarrollo e implementación de la plataforma web, la compra de equipos de cómputo y gastos legales. El detalle se puede ver en la Tabla 24.

Tabla 24
Inversión Inicial

Concepto	Frecuencia	Importe
Desarrollo a implementación de Plataforma Web	Única	243,750
Ethical Hacking	Anual	6,150
Constitución de empresa	Única	1,231
Tasas, trámites y gastos legales	Única	4,000
Compra de laptops + Licencia Windows, VMWare y otros	Anual	32,500
Total		288,166

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

6.3.2. Análisis Financiero

La inversión inicial se compondrá de aporte de los accionistas por un valor que asciende a 200,000 soles y por un préstamo bancario de 88,166 soles considerando una tasa promedio pre consultada de 12% (Comparabien, 2024) a plazo de 60 meses.

Tabla 25*Determinación de Costo Anual*

Descripción	Importe	Unidad
Préstamo	88,166	soles
Plazo	60	Meses
Tasa	12.00%	Anual
Tasa mensual	1.0%	Mensual
Cuota mensual	1,961	soles
Cuota anual	23,534	soles
Interés anual primer año	9,843	soles

Para determinar la tasa de descuento para los accionistas, se utilizó el modelo del CAPM para establecer la tasa de rendimiento mínima requerida.

$$COK = R_f + \beta (R_m - R_f) = 15.3\%$$

Donde:

COK es el costo de oportunidad del capital o la tasa mínima de rendimiento

$R_f = 2.82\%$ rendimiento libre de riesgo

$R_m - R_f = 11.15\%$ *Equity Risk Premium*

$\beta =$ Beta apalancada 1.49 (Beta desapalancado del sector ajustado a la estructura de capital).

Una vez calculado el costo de oportunidad del capital, se calculó el WACC, que es el costo medio ponderado del capital financiado con deuda y capital propio. Se calculó utilizando la siguiente fórmula:

$$WACC = Cok\left(\frac{E}{E+D}\right) + Kd(1-t)\left(\frac{D}{E+D}\right) = 13,19\%$$

Donde:

$Cok = 15.3\%$

$Kd = 12\%$ costo de la deuda referente a la TEA del banco.

$t = 0.295$ es tasa de impuesto (SUNAT, 2023).

$D = 88,166$ es la deuda para financiar.

$E = 200,000$ aportes de capital.

En la composición del WACC, se considera la estructura de financiamiento compuesta por los aportes de capital de los socios, que representa el 69%, y el financiamiento con deuda, que representa el 31%.

Se proyectó el flujo de caja para los próximos cinco años donde se detallan los ingresos y egresos. Como fuentes de ingreso se han identificado cuatro categorías: (i) Ingreso por webinars y capacitaciones especializadas, (ii) ingreso por asesoría y/o acompañamiento en el plan financiero, (iii) ingreso por derivación a entidades financieras y (iv) ingreso por publicaciones en redes sociales, dando como resultado lo expuesto en la Tabla 26. Para mayor detalle ver el Apéndice K.

Tabla 26

Proyección de Ingresos

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos y talleres especializados	192,600	1,202,400	3,501,000	5,202,000	5,410,800
Consultoría personalizada	32,115	333,992	1,215,730	2,167,473	2,254,172
Productos y herramientas digitales	5,138	32,063	116,710	144,498	150,278
Publicidad	15,000	20,000	25,000	38,500	42,000
Suscripciones/Vistas	64	401	1,459	2,167	2,254
Afiliaciones, cobranding	6,476	40,413	72,944	90,311	93,924
Total Ingresos	251,394	1,629,269	4,932,843	7,644,950	7,953,428

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Respecto a la estructura de gastos, se ha considerado un equipo de cinco personas para el primer año, con un crecimiento paulatino en los siguientes años. El total de sueldos de planilla que asciende a 504,000 soles en el primer año.

Los gastos incluyen el almacenamiento de servidores en la nube, mantenimiento de la

plataforma web, creación y mantenimiento de los cursos ante nuevos objetivos solicitados, y los gastos administrativos.

Tabla 27

Gastos Administrativos y de Ventas

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	504,000	600,000	744,000	744,000	744,000
Hosting y mantenimiento de servidores	97,875	195,525	355,500	355,500	355,500
Gastos de marketing	162,000	569,122	1,580,449	1,878,476	1,807,094
Total Gastos	763,875	1,364,647	2,679,949	2,977,976	2,906,594

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Tabla 28

Proyección de Estado de Resultados

Estado de Resultados Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	251,394	1,629,269	4,932,843	7,644,950	7,953,428
Costo de Ventas	-134,812	-541,499	-1,343,321	-2,006,746	-2,080,706
Margen Bruto	116,582	1,087,769	3,589,522	5,638,203	5,872,721
Gastos Administrativos y de Ventas	-763,875	-1,364,647	-2,679,949	-2,977,976	-2,906,594
Depreciación y/o Amortización	-56,875	-59,375	-63.125	-63.125	-63.125
Ganancia Operativa (EBIT)	-704,168	-336,253	846,448	2,597,102	2,903,002
Gastos Financieros	-9,843	-8,107	-6,150	-3,945	-1,461
Ganancias antes de Impuestos	-694,325	-328,146	852,598	2,601,048	2,904,463
Impuestos a las ganancias	-	-	-251,516	-767,309	-856,817
Utilidad Neta	-694,325	-328,146	1,104,114	3,368,357	3,761,280

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Como resultado de los ítems previos, se calcula el Flujo de Caja.

Tabla 29*Flujo de Caja Proyectado*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		251,394	1,629,269	4,932,843	7,644,950	7,953,428
Costo de Ventas		-134,812	-541,499	-1,343,321	-2,006,746	-2,080,706
Margen Bruto		116,582	1,087,769	3,589,522	5,638,203	5,872,721
Gastos Administrativos y de Ventas		-763,875	-1,364,647	-2,679,949	-2,977,976	-2,906,594
Depreciación y/o Amortización		-56,875	-59,375	-63,125	-63,125	-63,125
Ganancia Operativa (EBIT)		-704,168	-336,253	846,448	2,597,102	2,903,002
Impuestos a las ganancias (sin deuda)		-	-	-249,702	-766,145	-856,386
EBIT - Impuestos (NOPAT)		-704,168	-336,253	596,746	1,830,957	2,046,617
+ Depreciación y/o Amortización		56,875	59,375	63,125	63,125	63,125
Inversión	-288,166					
Flujo de Caja Económico	-288,165	-677,293	-276,878	659,871	1,894,082	2,109,742

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis

El Flujo de Caja Económico presentado en la tabla anterior, descontado por la tasa WACC, da como resultado un VAN Económico de 1,641,806 soles y un TIR de 49.19%. Asimismo, también se presenta el Flujo de Caja Financiero, dando como resultado un VAN Financiero de 1,465,625 soles y un TIR de 51.86% luego de descontar los flujos por la tasa COK accionista.

Tabla 30*Flujo de Caja Financiero*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre	-288,166	-677,293	-276,878	659,871	1,894,082	2,109,742
(+) Deuda	88,166					
(-) Pago de deuda		-23,534	-23,534	-23,534	-23,534	-23,534
(+) Escudo fiscal		0	0	1,814	1,164	432
Flujo de Caja Financiero	-200,000	-700,827	-300,412	636,336	1,870,548	2,086,207

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Para validar la hipótesis de viabilidad, se estima el riesgo de que el VAN proyectado sea superior al mínimo esperado por los inversionistas (1,600,000 soles) a través de una simulación de Montecarlo con quinientos escenarios.

Tabla 31

Simulación de Montecarlo para el VAN

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-288,166	-677,293	-276,878	659,871	1,894,082	2,109,742
Promedio ponderado de capital	13,19%					
Valor Actual Neto (VAN)	1,641,806					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	49,19%					
Período de retorno (en años)	5					

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

Figura 16

Simulación de Montecarlo para el VAN

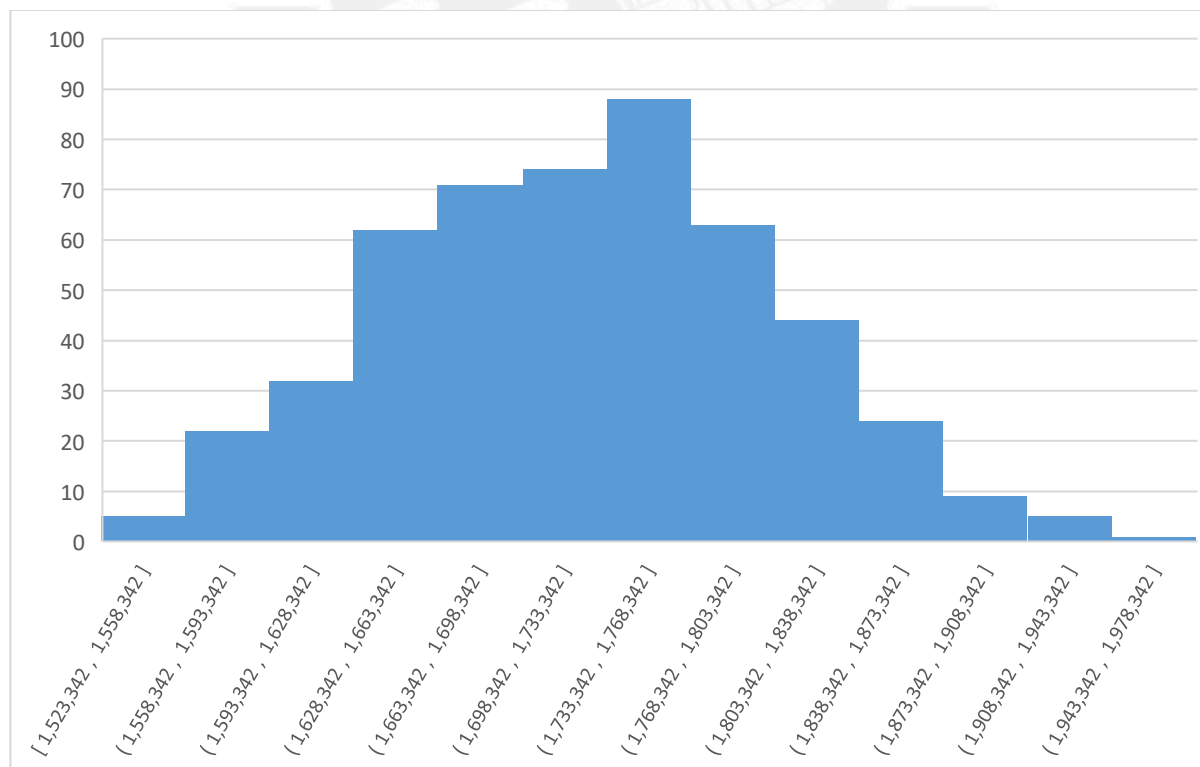
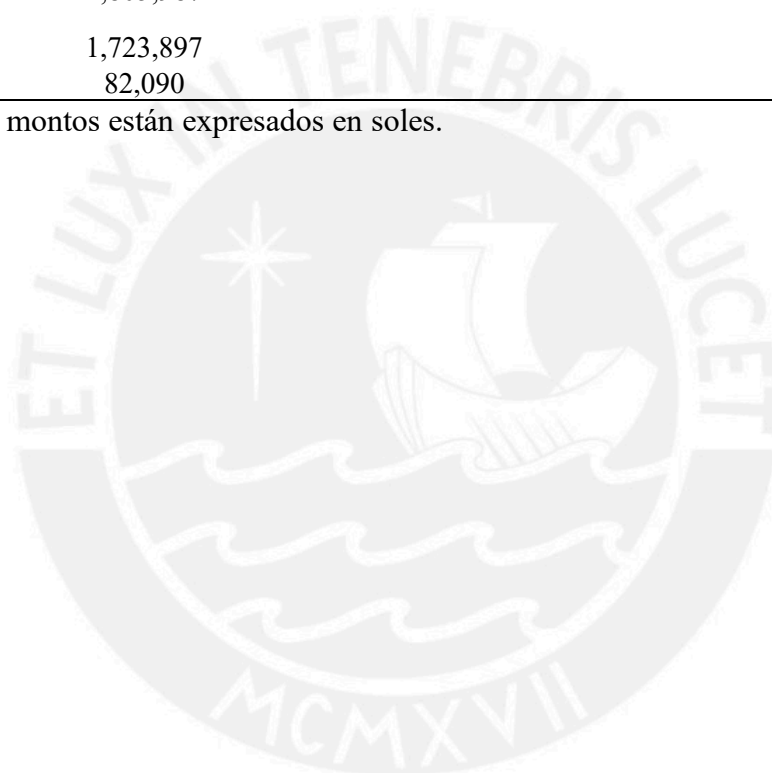


Tabla 32
Análisis de Sensibilidad y Resultado de Simulación de Montecarlo

Análisis de sensibilidad		Resultados de simulación	
crecimiento	VAN	VAN Promedio	1,727,563
-0.10	1,477,626	Desviación estándar	80,458
-0.05	1,559,716	Primera simulación	1,663,913
0	1,641,806	VAN máximo	1,967,709
+0.05	1,723,897	VAN mínimo	1,517,997
+0.1	1,805,987	Riesgo de pérdida VAN < 1.6 MM soles	7%
Promedio	1,723,897		
Desv. Estand	82,090		

Nota. Todos los montos están expresados en soles.



Capítulo VII: Solución Sostenible

En este capítulo se analiza el impacto de la solución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se evalúa su rentabilidad social mediante el cálculo de los beneficios y costos sociales a lo largo de cinco años.

7.1. Relevancia Social de la Solución

La propuesta por Finanzasmas tiene una relevancia social significativa, ya que aborda una problemática crítica en el Perú: la falta de educación financiera. Esta carencia genera consecuencias graves en los sectores más vulnerables de la población, especialmente en áreas rurales. La solución busca democratizar el acceso al conocimiento financiero mediante una plataforma web, lo que permitirá que los usuarios adquieran mejores habilidades para gestionar sus finanzas personales. Esto contribuirá a mejorar su capacidad de ahorro e inversión, a la vez que reducirá el nivel de endeudamiento y estrés financiero, generando un impacto positivo en la salud emocional y el bienestar general de las familias peruanas.

Al mejorar el acceso al conocimiento financiero, Finanzasmas también contribuye a la inclusión financiera, proporcionando herramientas que empoderan a los ciudadanos a tomar decisiones informadas y oportunas. Esto es especialmente importante en un país donde la informalidad laboral y la falta de planificación financiera a largo plazo son comunes. La solución tiene un impacto directo en la vida cotidiana de las personas, ayudándolas a mejorar su calidad de vida y a planificar mejor su futuro financiero.

Se pretende abordar los problemas de la población relacionados con la falta de educación financiera, los cuales afectan comportamientos y hábitos vinculados con el ahorro, los seguros, el endeudamiento y la planificación para la jubilación. A través de una plataforma web que fomenta la educación y planificación financiera, dirigida inicialmente a personas de 25 a 44 años del NSE A, B y C, se busca colaborar con entidades gubernamentales y no gubernamentales, instituciones educativas, ollas comunes y

organizaciones no gubernamentales (ONG) enfocadas en educación financiera, tales como la SBS, ASBANC y el MEF.

7.1.3. Impacto de objetivos de desarrollo sostenible

El modelo de negocio contribuye al logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- **ODS 4: Educación de Calidad**

Meta 4.4: Aumentar el número de jóvenes y adultos que poseen las competencias necesarias para el empleo y el emprendimiento, incluyendo la educación financiera.

Meta 4.5: Eliminar las disparidades de género y asegurar el acceso equitativo a la educación financiera para personas en situaciones vulnerables.

Meta 4.7: Asegurar que todos los alumnos posean los conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo sostenible.

- **ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

Meta 8.3: Promover el acceso a servicios financieros impulsando actividades productivas, la innovación y el emprendimiento.

Meta 8.10: Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar la inclusión financiera, apoyando la creación de servicios financieros accesibles.

7.1.4. Índice de relevancia Social

El índice de relevancia social mide el impacto directo de las metas de los ODS en la solución propuesta. Se presenta de la siguiente manera:

- **Meta 4.4 (Educación de Calidad-Competencias Financieras).** Educar a personas en las tres dimensiones básicas de la educación financiera: conocimientos, comportamientos y actitudes financieros, que son esenciales para mejorar la calidad de vida de los usuarios y facilitar el acceso a mejores oportunidades laborales y de emprendimiento, fortaleciendo la toma de decisiones de manera informada.

- **Meta 4.5 (Educación Equitativa).** La solución está diseñada para cerrar las brechas de acceso a la educación financiera, especialmente entre los grupos más vulnerables, promoviendo la inclusión financiera de manera equitativa y ofreciendo conocimientos para la toma de decisiones y la elección de alternativas financieras adecuadas.
- **Meta 4.7 (Conocimientos Teóricos).** La solución incluye la enseñanza sobre el ahorro, la inversión, el endeudamiento responsable y la planificación a largo plazo, habilidades con el potencial de mejorar el bienestar tanto individual como social.
- **Meta 8.3 (Promoción del Emprendimiento y la Inclusión Financiera):** El fomento de actividades productivas mediante la educación financiera contribuye al crecimiento económico y a la creación de empleo en el país.
- **Meta 8.10 (Fortalecimiento de Instituciones Financieras):** Aunque la propuesta se centra en la educación financiera, también tiene un impacto indirecto en el incremento de la inclusión financiera, lo que es relevante para el sistema financiero formal del país.

Estos puntos destacan la importancia y el impacto que Finanzasmas tiene no solo en términos de mejorar la educación financiera en Perú, sino también en contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible a largo plazo.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

La alternativa, que también considera la rentabilidad social, demuestra que la propuesta ofrece beneficios, aunque también genera un costo social. Los beneficios sociales incluyen:

- **Reducción del endeudamiento.** Mejores conocimientos financieros permiten tomar decisiones informadas, mejorar hábitos de consumo y controlar nivel de endeudamiento, ahorro e inversión.

Tabla 33*Índice de Relevancia Social*

Meta ODS	Descripción	IRS (%)
Meta 4.4 - Competencias Financieras	Mejora de habilidades financieras para empleo y emprendimiento	
Meta 4.5 - Acceso Equitativo	Reducción de disparidades en el acceso a educación financiera	
Meta 4.7 – Conocimientos Teóricos	Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.	22.7%
Meta 8.3 - Fomento del Emprendimiento e Inclusión Financiera	Fomento de actividades productivas mediante la inclusión financiera	
Meta 8.10 - Fortalecimiento de Instituciones Financieras	Fortalecimiento del sistema financiero mediante la inclusión	

Nota. El Índice de Relevancia Social (IRS) se calcula usando la siguiente fórmula:

$$IRS = \frac{\text{Número de metas impactadas}}{\text{Números de metas totales}} \times 100\%$$

- **Inclusión Financiera.** La plataforma democratiza el acceso a la educación financiera, permitiendo a los usuarios elegir soluciones financieras que se adapten a sus necesidades.
- **Mejor bienestar financiero y emocional (Salud Financiera).** Al mejorar sus hábitos financieros, los usuarios aumentan su capacidad de ahorro e inversión, reducen el estrés financiero y mejoran su productividad.

Para dimensionar el costo social, se consideran como referencia tres aspectos principales: endeudamiento, inclusión y salud financieras. Primero, se identifica un público objetivo, que, aunque no se calcula directamente en esta sección, se estima a partir del número de personas que utilizan la página web, basado en el perfil de los usuarios a quienes están dirigidos los servicios de la empresa. Esto influye directamente en el acceso a la información y a los servicios financieros. A partir de estos datos, es posible relacionar el valor de cada grupo con los beneficios sociales obtenidos. Por ejemplo:

a. Endeudamiento

- Deuda Créditos soles: Monto total de la deuda de los usuarios cada año, basado en los

créditos de consumo de personas.

- Deuda Crédito soles + Capacitación Finanzasmas: Este apartado incorpora el efecto del programa de capacitación financiera de Finanzasmas, que reduciría en un 1% la deuda de los usuarios dentro del público objetivo.
- Beneficios Costo Endeudamiento: Se detallan los beneficios sociales asociados a la reducción del costo de endeudamiento para los usuarios.

b. Inclusión Financiera

- Acceso a cuentas bancarias (Ahorro 1,000 soles): Se calcula el número de personas que han accedido a cuentas bancarias con un saldo promedio de ahorro de 1,000 soles, dentro del rango de edades de 25 a 44 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.
- Acceso a cuentas bancarias con Finanzas más (Ahorro 1,000 soles): El apartado incluye el impacto del programa de capacitación financiera, que incrementaría en un 1.1% la cantidad de personas que acceden a cuentas bancarias.
- Beneficio Costo Inclusión Financiera: Se detallan los beneficios anuales estimados en términos de inclusión financiera, medidos a través del acceso a cuentas bancarias.

c. Salud Financiera

- Tasa de Salud-Vulnerabilidad Financiera: Se calcula la proporción de personas que pueden cubrir sus gastos por un periodo de 1 a 3 meses sin ingresos fijos, reflejando el porcentaje de personas que pueden afrontar sus gastos dentro de ese rango de tiempo.
- Tasa de Salud-Vulnerabilidad Financiera con Finanzas más: Refleja el impacto por la mejora derivada del programa, que reduce el porcentaje de personas en situación de vulnerabilidad financiera. El programa lograría que un mayor número de personas pueda cubrir sus gastos durante un período de 3 a 6 meses, con una disminución en la

vulnerabilidad financiera que varía entre 0.2% y 2%, dependiendo del año.

- **Beneficio Social Salud Financiera:** Se detallan los beneficios obtenidos en términos de mejora de la salud financiera de los usuarios.

El VAN social considera la mejora estimada de 1% en la reducción de deuda, un 1.1% en el incremento de la inclusión financiera, y hasta un 2% en la mejora de la salud financiera, reflejada en el aumento del periodo de reserva de emergencia de 1-3 meses a 3-6 meses.

Tabla 34

Análisis del Valor Actual Neto-VAN Social

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0. PÚBLICO	Nº Personas que utilizan la página web	2,141	13,360	48,629	72,249	75,139
	1.1. Deuda Créditos soles	127,818	797,592	2,903,151	4,313,265	4,485,798
	1.2. Deuda Crédito soles + Capacitación Finanzasmas	126,540	789,616	2,874,120	4,270,133	4,440,940
1. ENDEUDAMIENTO	1.3. Beneficios Costo Endeudamiento	1,278	7,976	29,032	43,133	44,858
	2.1. Acceso a cuentas bancarias (Ahorro S/1,000)	1,239,639	7,735,440	28,156,191	41,832,171	43,505,481
2. INCLUSIÓN FINANCIERA	2.2 Acceso a cuentas bancarias con Finanzas más (Ahorro S/ 1,000)	1,263,190	7,882,400	28,691,110	42,626,910	44,332,010
	2.3 Beneficio Costo Inclusión Financiera	23,551	146,960	534,919	794,739	826,529
	3.1 Tasa de Salud-Vulnerabilidad Financiera (1-3 meses)	22.00%	23.00%	20.00%	22.00%	23.50%
3. SALUD FINANCIERA	3.2 Tasa de Salud-Vulnerabilidad Financiera Finanzasmas (3-6 meses)	21.00%	22.00%	19.50%	21.80%	23.30%
	3.3 Beneficio Social Salud Financiera	117,755	734,800	1,337,298	794,739	826,529
	Beneficios Totales	142,584	889,736	1,901,248	1,632,611	1,697,916
	Tasa de descuento social	8.0%		VAN SOCIAL		4,759,690

Nota. Todos los montos están expresados en soles.

El VAN social calculado asciende a 4,759,690 soles considerando los beneficios sociales y aplicando una tasa de descuento del 8%, de acuerdo con las especificaciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Este resultado evidencia un impacto significativo en los hábitos, comportamientos y actitudes financieras.

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este capítulo se presenta el plan de implementación de la propuesta educativa, basado en el flujo de actividades, el equipo de trabajo, los servicios considerados en el plan de operaciones, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación abarca un periodo aproximado de veintiséis semanas, culminando en el mes siete con la implementación final de la plataforma al mercado. El equipo encargado del desarrollo y la ejecución está integrado por los cuatro socios fundadores, apoyados por personal especializado en las áreas de Desarrollo, Marketing, Legal, así como colaboradores y servicios externos contratados. El plan se divide en las siguientes etapas:

- a. Etapa 1. Acciones Preliminares: Incluye la revisión y aprobación del modelo de negocio, el mapeo de los recursos necesarios para iniciar las operaciones y la constitución legal de la empresa.
- b. Etapa 2. Arranque: Asociada a las actividades predecesoras al desarrollo del servicio, como la contratación del personal encargado del desarrollo, diseño y construcción de la web, así como los equipos legales, de marketing y administración. También incluye la selección de proveedores estratégicos y la presentación del modelo ante socios y *stakeholders* clave para esta etapa.
- c. Etapa 3. Diseño y Desarrollo: Corresponde al diseño y desarrollo de la plataforma, incluyendo la creación del prototipo final, su revisión y la ejecución simultánea del plan de marketing. Este plan contempla la contratación de espacios en redes sociales, activaciones, creación de material promocional, campañas en Google AdSense y colaboraciones con *influencers* para maximizar el alcance.
- d. Etapa 4. Puesta en Operación y Pruebas: Esta etapa implica la revisión del

funcionamiento de la plataforma a través de una prueba operativa de tres semanas, permitiendo ajustar y optimizar los aspectos relacionados con la experiencia de usuario.

- e. Etapa 5. Despliegue al mercado: Se refiere al lanzamiento oficial de la plataforma y la ejecución de una campaña de marketing destinada a difundir los beneficios del programa educativo y captar usuarios. En la Figura 17 se muestra el diagrama de Gantt que sintetiza las actividades descritas.

8.2.Conclusiones

Los resultados de la encuesta demuestran un interés genuino por parte de los encuestados en mejorar sus conocimientos sobre educación financiera, tanto en el ámbito personal como en el familiar. Esta disposición representa una oportunidad clave para Finanzasmas, particularmente en un contexto en el que la pandemia ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad financiera de muchas familias peruanas. En numerosos casos, los hogares no están satisfechos con su situación financiera actual debido a la falta de hábitos y comportamientos financieros que les permitan alcanzar el bienestar y la resiliencia financiera, lo que dificulta la implementación de acciones concretas en planificación financiera.

En cuanto a la inversión y el análisis financiero, el VAN resultante fue de 1.6 millones de soles, con una TIR de 49.19% y un VAN social 4.7 millones de soles. En consecuencia, el proyecto sería viable desde el punto de vista económico y tiene un impacto social significativo, al tomar en cuenta una tasa de descuento (WACC) de 13.19% y una tasa de descuento de 8% para el VAN Social.

El proceso operativo guía al usuario desde el nivel más básico, identificando objetivos y necesidades que se abordarán mediante planes de acción personalizados. A través de la plataforma, el usuario tendrá acceso a la variada oferta disponible en el mercado desde un solo lugar, lo que le ahorrará tiempo y facilitará el mantenimiento de su interés en mejorar sus conocimientos, comportamiento y actitudes financieras.

Con base en las conversaciones con los posibles usuarios, se concluye que muchos de ellos reconocen no poseer el nivel adecuado de educación financiera y que no muestran interés en mejorarlo, ya que no conocen una alternativa que les ofrezca un seguimiento continuo y personalizado que les indique por dónde comenzar ni las acciones que deben implementar para obtener resultados.

La investigación realizada (encuestas a 491 personas) revela un mayor interés por parte del público femenino en mejorar su nivel de educación financiera, en comparación con el interés mostrado por el público masculino (57% frente 43%).

8.3. Recomendaciones

Se recomienda implementar un programa de seguimiento continuo para mantener el interés y la motivación de los usuarios en su educación financiera. Este seguimiento debe enfocarse, desde el primer momento, en la creación de planes de acción concretos y realistas que ayuden a los usuarios a atender sus necesidades y alcanzar sus objetivos. Asimismo, se sugiere monitorear el nivel de satisfacción de los usuarios en la plataforma, con el objetivo de identificar fuentes de experiencias negativas y realizar mejoras en el servicio.

Dado al creciente interés en las herramientas digitales, es fundamental mantener el enfoque y la inversión necesaria para seguir atrayendo a nuevos usuarios y potenciales clientes. Resulta fundamental desarrollar contenido innovador y de impacto, orientando la propuesta educativa hacia un enfoque más práctico. Se recomienda también explorar la utilización de la inteligencia artificial en la creación del contenido, como videos y material de

estudio, definiendo previamente las especificaciones mínimas para los cursos.

Es recomendable iniciar mesas de trabajo con entidades financieras para presentar la propuesta de plataforma educativa con asesoría, a fin de formar alianzas estratégicas que permitan derivar a los usuarios interesados en productos financieros. Además, es crucial mantener conexiones con entidades financieras y no financieras para garantizar la escalabilidad y la integración de nuevos servicios que puedan mejorar la oferta de la plataforma.

Por último, se debe asegurar que los materiales digitales de la plataforma complementen y refuercen el currículo oficial y las políticas estatales en el sector educativo. Esto garantizará que el programa educativo sea accesible para gran parte de la población, independientemente de su ubicación geográfica o condición socioeconómica, mediante políticas públicas que incluyan conectividad accesible. Asimismo, es importante no omitir la inclusión de funcionalidades para público con discapacidades, como opciones de accesibilidad, subtítulos, audios descriptivos y adaptación del contenido.

Referencias

Alfi. *Aprende finanzas jugando*. Obtenido de <https://soyalfi.com/>

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2023). *Finanzas al toque*. Obtenido de https://www.asbanc.com.pe/educacion_financiera/finanzas-al-toque

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. Obtenido de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>

Amazon Web Services (AWS). (2023). *AWS Cloud Security Best Practices*. Obtenido de <https://aws.amazon.com/security>

API Financial Report. (2023). *The Role of APIs in Modern Financial Services*. Obtenido de <https://example.com/api-financial-report>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Informe de educación financiera en el Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. *Conoce tus gastos a detalle usando nuestras funcionalidades*. Obtenido de <https://www.organizatebcp.com/#section-one>

Banco Continental [BBVA]. (2022). *Educación Financiera: Un reto pendiente en el Perú*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/sostenibilidad/educacion-financiera-un-reto-pendiente-en-el-peru/>

Banco Continental [BBVA]. *Empecemos juntos una nueva forma de ahorrar*. Obtenido de <https://www.bbva.pe/personas/productos/cuentas/servicios/salud-financiera.html>

Banco Interbank. *Toma el control de tu Salud Financiera*. Obtenido de

<https://interbank.pe/interbank-app/mis-finanzas>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF]. (2021). *¿Cómo están la inclusión*

y educación financiera en América Latina? Obtenido de

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

Banco de la Nación. Plan Nacional de Educación Financiera Perú. (2017). Obtenido de

<https://www.bn.com.pe/inclusion-financiera/archivos/ENIF/plan-nacional-educacion-financiera-junio2017.pdf>

Banco Mundial. (2021). *Global financial education program: Report on progress and*

outcomes. Obtenido de <https://www.worldbank.org/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023). *Persistencia de la*

informalidad. Obtenido de <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t29>

Certus. 5 aplicaciones para finanzas personales que debes tener en tu celular. Obtenido de

<https://www.certus.edu.pe/blog/5-aplicaciones-para-finanzas-personales-que-debes-tener-en-tu-celular/>

Céspedes J. (2017) *Análisis de la necesidad de la educación financiera en la formación*

colegial. Facultad de Ciencias Económicas UNMSM. Obtenido de

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/view/14333>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2018). *Reporte Semestral de la*

Estrategia Nacional de Inclusión Financiera del Perú enero – junio 2018. Obtenido de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/inclusion-financiera/reporte-estrategia-inclusion-financiero-ene-jun-2018.pdf>

Comisión Multisectorial de inclusión Financiera [CMIF]. (2019). *Plan Nacional de*

Educación Financiera. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/3/PLANEF.pdf>

Comisión para el Mercado Financiero [CMF] & Banco de Desarrollo de América Latina

[CAF] (2023). *Encuesta de medición de capacidades financieras Chile 2023*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-76205_doc_pdf.pdf

Comparabien. (2024). Obtenido de <https://comparabien.com.pe/>

SUNAT. (enero de 2023). Obtenido de <https://renta.sunat.gob.pe/empresas/rentas-empresariales-o-negocios>

Compliance in Fintech. (2023). *Ensuring Legal Compliance in Fintech Platforms*. Obtenido de <https://example.com/fintech-compliance>

Credicorp (2021). *Índice de Inclusión Financiera*. Obtenido de https://grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/Libro_IIF_Credicorp.pdf

Credicorp (2022). *Índice de Inclusión Financiera*. Obtenido de

https://grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/Libro_IIF_Credicorp_2022.pdf

Datos Macro Expansión. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/paises/peru#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%20un a%20p%20oblaci%C3%B3n%20de,51%20por%20volumen%20de%20PIB>

Datum Internacional. *¿En qué se diferencian los Millennials del Perú?* Obtenido de

https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

Datum Internacional (2020). *Perspectiva de vida entre generaciones*. Obtenido de

https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Perspectiva%20de%20vida%20entre%20generaciones%20WWS%202020_201216071809.pdf

DFSUD. (2024). Obtenido de <https://dfsud.com/peru/el-40-de-los-adultos-mayores-en-peru-se-encuentra-en-morosidad-financiera/>

El Comercio. (19 de marzo de 2022). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/el-61-de-ciudadanos-tiene-dificultades-con-intereses-y-descuentos-como-puede-cambiar-eso-con-educacion-financiera-noticia/>

El Peruano. (25 de diciembre de 2021). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. Decreto Supremo N.° 157-2021-PCM*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2174363-157-2021-pcm>

El Peruano. (18 de enero de 2024). *Lima llega a 10,2 millones de habitantes, el 30,2 % de la población de Perú*. Obtenido de [https://www.elperuano.pe/noticia/233745-lima-llega-a-102-millones-de-%20habitantes-el-302-de-la-poblacion-de-%20peru#:~:text=17%2F01%2F2024%20La%20ciudad,Estad%C3%ADstica%20e%20Informe%C3%A1tica%20\(INEI\)](https://www.elperuano.pe/noticia/233745-lima-llega-a-102-millones-de-%20habitantes-el-302-de-la-poblacion-de-%20peru#:~:text=17%2F01%2F2024%20La%20ciudad,Estad%C3%ADstica%20e%20Informe%C3%A1tica%20(INEI))

El Peruano. (18 de octubre de 2023). *Ley N° 31900*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2226137-3>

El Peruano. (24 de noviembre de 2023). *Inclusión financiera en Perú: la gran tarea pendiente*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/228706-inclusion-financiera-en-peru-la-gran-tarea-pendiente>

Ernst & Young. [EY]. (11 de febrero de 2021). *25% de los peruanos afirman haber solicitado un préstamo bancario durante la pandemia*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/news/2021/02/peruanos-afirman-haber-solicitado-prestamo-durante-pandemia

García, A. (2018). *Estrategias educativas para la alfabetización financiera: Un análisis de*

programas implementados en América Latina [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Madrid]. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/>

Gestión. (19 de enero de 2024). *Morosidad en tarjetas de crédito: ¿qué se espera para el 2024?* Obtenido de [https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/morosidad-en-tarjetas-de-credito-las-proyecciones-para-el-2024-tips-para-no-caer-en-morosidad-economia-peruana-bancos-deudas-sbs-bcrp-noticia/#:~:text=La%20tasa%20de%20morosidad%20aument%C3%B3,que%20sufrir%C3%A1%20la%20econom%C3%ADa%20peruana.&text=Lima%2C%2019/01/2024,Tiempo%20de%20Servicio%20\(CTS\)](https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/morosidad-en-tarjetas-de-credito-las-proyecciones-para-el-2024-tips-para-no-caer-en-morosidad-economia-peruana-bancos-deudas-sbs-bcrp-noticia/#:~:text=La%20tasa%20de%20morosidad%20aument%C3%B3,que%20sufrir%C3%A1%20la%20econom%C3%ADa%20peruana.&text=Lima%2C%2019/01/2024,Tiempo%20de%20Servicio%20(CTS))

Gestión. (26 de abril de 2024). *Uruguay Ventia alista inversión para expandirse a Perú.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/uruguay-ventia-alista-inversion-para-expandir-operaciones-en-peru-empresas-startup-noticia/>

Gestión. (17 noviembre de 2023). *Educación financiera a través del gaming: la propuesta de la Fundación BBVA y Alfil.* Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/educacion-financiera-a-traves-del-gaming-la-propuesta-de-la-fundacion-bbva-y-la-fintech-alfi-bancos-empresas-historial-credificio-noticia/>

Gestión. (04 de octubre de 2023). *Retiro de AFP: Más de S/ 20,000 mlls. irá a gente que está generando ingresos.* Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/retiro-de-afp-mas-de-s-20000-millones-ira-a-gente-que-esta-trabajando-segun-mef-noticia/>

Gestión. (27 de febrero 2022). *El 74% de peruanos realiza compras impulsivas, pero mayoría con tickets bajos.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/el-74-de-peruanos-realiza-compras-impulsivas-pero-mayoria-con-tickets-bajos-noticia/>

Gestión. (15 de septiembre de 2023). *Congreso aprueba incluir curso de educación*

financiera para escolares. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/congreso-aprueba-dictamen-para-incluir-curso-de-educacion-financiera-para-escolares-curricula-escolar-minedu-noticia/>

Gestión. (09 de junio de 2023). *Gremios de entidades financieras firman acuerdo de inclusión financiera*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/gremios-de-entidades-financieras-firman-acuerdo-de-inclusion-financiera-noticia/>

González, L., & Smith, J. (2023). *Digital Financial Education: Principles and Applications*. Financial Education Press. Obtenido de <https://example.com/digital-financial-education>

Infobae. (19 de agosto de 2024). *Retrasos en pagos de deudas: entidades financieras registran la tasa más alta de morosidad no vista en 20 años*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/04/11/morosidad-en-el-sistema-financiero-registra-la-tasa-mas-alta-en-20-anos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Población económicamente activa por condición de ocupación*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2022. Obtenido de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/759

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2023). *El descuento hiperbólico*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/el-descuento-hiperbolico/>

International Organization for Standardization (ISO). (2021). *ISO/IEC 27001: Information Security Management Systems — Requirements*. Obtenido de <https://www.iso.org/isoiec->

27001-information-security.html

Ipsos (2023). *Reporte de la Situación de la educación financiera en el Perú*. Obtenido de

<https://www.finanzasaltoque.pe/storage/reportesdetalles/REPORTEDEEDU.pdf>

Ipsos (2023). *Generaciones en el Perú 2022*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/es-](https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022)

[pe/generaciones-en-el-peru-2022](https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022)

Ipsos (2021). *Comportamiento del peruano en pandemia*. Obtenido de

<https://www.ipsos.com/es-pe/comportamiento-del-peruano-en-pandemia>

La Cámara. (22 de mayo de 2023). *El empleo informal avanza a paso firme*. Obtenido de

<https://lacamara.pe/el-empleo-informal-avanza-a-paso-firme/>

Ley de Protección de Datos Personales, Perú. (2011). *Ley N° 29733: Ley de Protección de*

Datos Personales. Obtenido de [https://www.minjus.gob.pe/ley-de-proteccion-de-datos-](https://www.minjus.gob.pe/ley-de-proteccion-de-datos-personales)

[personales](https://www.minjus.gob.pe/ley-de-proteccion-de-datos-personales)

Martínez, R., Pérez, A., & Ruiz, M. (2022). *Agile Methodologies in Digital Platform*

Development. Journal of Software Development, 12(4), 45-67. Obtenido de

<https://example.com/agile-methodologies>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Reportes de Avances Estrategia Nacional*

de Inclusión Financiera. Obtenido de

<https://www.gob.pe/29995-ministerio-de-economia-y-finanzas-seguimiento-y-reporteria>

Ministerio de Educación. [MINEDU]. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*.

Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-](http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf)

[educacion-basica.pdf](http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf)

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2021). *Educación financiera: Estado actual y*

desafíos futuros en Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/minedu>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2020). *Proyecto Educativo Nacional, PEN 2036: el reto de la ciudadanía plena*. Obtenido de

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6910>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2020). *Financial education for a more secure future: An overview of policies and practices*. Obtenido de

<https://www.oecd.org/>

Oficina Nacional Previsional [ONP] (2021). *Módulo II: SNP el 67% de las prestaciones son por jubilación*. Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/onp/campa%C3%B1as/1500-modulo-ii-snp-el-67-de-las-prestaciones-son-por-jubilacion>

Organización de Naciones Unidas. [ONU]. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

Project Management Institute. [PMI]. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía del PMBOK – Séptima Edición*.

Patrimore. (2024). *Asesores Financieros*. Obtenido de <https://patrimore.com/>

Planifica Asesoría Financiera. *Decisiones Estratégicas*. Obtenido de <https://planifica.com.pe/>

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93. Obtenido de <https://hbr.org/>

Presidencia del Consejo de Ministros. *Política Nacional de Transformación Digital*.

Obtenido de <https://www.gob.pe/44545-politica-nacional-de-transformacion-digital>

Ramírez, J. (2019). *Coaching financiero: Un enfoque para el desarrollo de competencias financieras personales y empresariales*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona].

Obtenido de <https://www.tdx.cat/>

Sevillano A. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio Comparativo propuesta*

de Guía de Elección. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Universidad de Sevilla.

Obtenido de <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] & Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2022). *Encuesta de medición de capacidades financieras Perú 2022*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/CIFRAS-ENCUESTA/2022/Brochure_ENCUESTA_CAPACIDADES%20FINANACIERAS%202022_vr.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] & Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2019). *Encuesta de medición de capacidades financieras Perú 2019*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/CIFRAS-ENCUESTA/ENCUESTA_PERU.PDF

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. [SBS]. (2018). *Determinantes de la inclusión financiera en el Perú: Evidencia reciente*. Obtenido de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/DDT_ANO2018/DT-001-2018%20\(es\).pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/DDT_ANO2018/DT-001-2018%20(es).pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2020). *Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/DT%20Determinantes%20del%20Ahorro%20Voluntario%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. *Educación Financiera*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2019). *Género e Inclusión Financiera*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS->

INVESTIGACIONES/Genero_e_Inclusion%20.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. *Portal de la Inclusión Financiera.*

Estrategia Nacional. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Politica-Nacional/Estrategia-Nacional>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. *Reporte de Indicadores de Inclusión*

Financiera. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera-principal/cifras-de-inclusion-financiera>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2020). *Reporte de Indicadores de*

Inclusión Financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Diciembre/CIIF-0001-di2020.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). *Regulaciones para Intermediarios de*

Servicios Financieros en Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero__

Smith, A., & Davis, M. (2022). *Financial Planning for Startups: A Cost Analysis.* Startup

Press. Obtenido de <https://example.com/startup-financial-planning>

Tech Development Cost Analysis. (2023). *Annual Report on Technology Development Costs.*

Obtenido de <https://example.com/tech-costs>

UX Research Institute. (2022). *User Testing Handbook: Best Practices in User Experience*

Apéndices

Apéndice A: Encuesta Guía del Usuario

ASESORÍA EDUCATIVA PARA MEJORAR TUS CONOCIMIENTOS FINANCIEROS

Estamos interesados en conocer su opinión sobre nuestra Asesoría Educativa enfocada en mejorar el nivel de conocimientos financieros.

Tu retroalimentación es valiosa para ayudarnos a adaptar nuestros servicios a tus necesidades. ¿Podrías responder las siguientes preguntas?

eric.lujanl@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Cuál es tu edad? *

18 - 24 años

25 - 43 años

44 - 59 años

59 años o más

2. ¿Cuál es tu identidad género? *

Femenino

Masculino

NA

3. ¿En que departamento-distrito vives? *

Tu respuesta

4. ¿Cuál es su nivel de ingreso familiar? *

Hasta S/. 2 000

S/. 2 001 a S/. 3 185

S/. 3 185 a S/. 5 669

Más de S/. 5670

5. ¿Cuáles de los siguientes objetivos le gustaría alcanzar? (Puede seleccionar más de una opción) *

a) Pagar mis deudas

b) Que mis ingresos cubran mis gastos mensuales

c) Invertir o comprar un activo (casa, departamento, auto, equipo)

d) Obtener el capital para un emprendimiento (negocio)

e) Planificación de jubilación (o retiro)

f) Garantizar la educación de mis hijos.

6. ¿Estaría dispuesto a acceder a un programa educativo para mejorar sus conocimientos, hábitos y comportamientos financieros? *

Sí

No

7. Si tuviera la oportunidad de gestionar adecuadamente sus deudas a través de un paquete educativo, ¿le interesaría adquirirlo? *

Sí

No

8. ¿Invertiría su tiempo en un programa de capacitación que le ayude a alcanzar sus objetivos financieros, como pagar deudas, obtener capital para un emprendimiento, o planificar su jubilación? *

Sí

No

9. ¿Consideraría un factor decisivo que el paquete educativo incluya otros servicios y/o herramientas para la gestión financiera? *

Sí

No

10. ¿Consideraría relevante que el producto incluya recomendaciones de otros servicios financieros en función de sus necesidades? *

Tu respuesta

11. ¿Qué atributos en un paquete educativo le interesarían más? (Puede seleccionar más de una opción) *

a) Manejo de lenguaje sencillo

b) A través de un canal digital (web, videos grabados, redes, otros)

c) De acceso en cualquier momento

d) Que me brinde seguimiento continuo

e) costo.

12. ¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual para acceder a cursos estructurados, una biblioteca de recursos (incluyendo simuladores de inversión), certificados, descuentos y promociones para coaching personalizado, entre otros? *

Sí, hasta S/. 20

Sí, entre S/. 21 y S/. 30 al mes

Sí, entre S/. 31 y S/. 40 al mes

Sí, entre S/. 41 y S/. 50 al mes

Sí, entre S/. 51 y S/. 100 al mes

Enviar
Borrar formulario

Apéndice B: Resultados de la interacción con el usuario objetivo por encuesta

Figura B1

Género

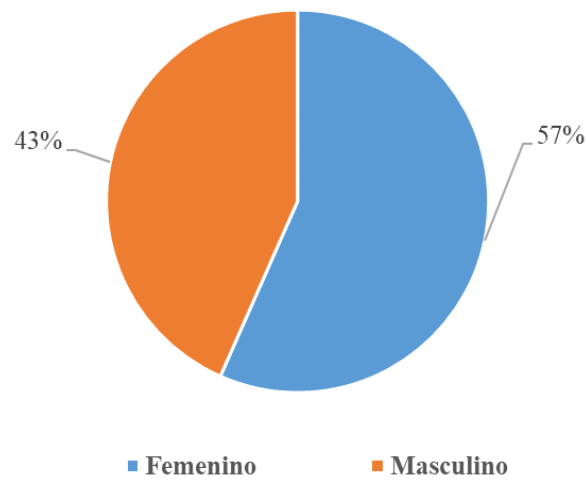
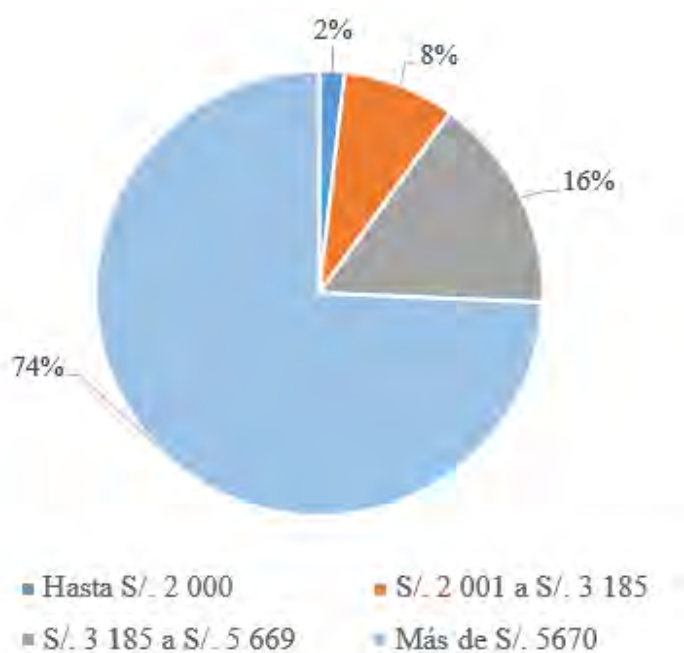


Tabla B1

Tabulación de Género

Género	Resultado	Participación%
Femenino	278	57%
Masculino	213	43%
Total General	491	100%

Nota. Información a partir de encuesta elaborada en Google Forms.

Figura B2*Nivel de ingreso***Tabla B2***Nivel de ingreso*

Nivel de ingreso	Resultado	Participación %
Hasta S/ 2 000	9	2%
S/ 2 001 a S/ 3 185	40	8%
S/ 3 185 a S/ 5 669	77	16%
Más de S/ 5670	365	74%
Total General	491	100%

Nota. Información a partir de encuesta elaborada en Google forms.

Tabla B3*Objetivos del usuario*

Objetivos	Resultado	Participación%
a) Pagar mis deudas	117	14%
b) Que mis ingresos cubran mis gastos mensuales	47	6%
c) Invertir o comprar un activo (casa, departamento, auto, equipo)	340	42%
d) Obtener el capital para un emprendimiento (negocio)	106	13%
e) Planificación de jubilación (o retiro)	90	11%
f) Garantizar la educación de mis hijos	112	14%
Total	812	100%

Nota. Información a partir de encuesta elaborada en Google forms.

Tabla B4*Objetivos del usuario*

Disponibilidad de inversión	Resultado	Participación%
Sí, hasta S/ 20	44	9.0%
Sí, entre S/ 21 y S/ 30 al mes	41	8.4%
Sí, entre S/ 31 y S/ 40 al mes	75	15.3%
Sí, entre S/ 41 y S/ 50 al mes	235	47.9%
Sí, entre S/ 51 y S/ 100 al mes	96	19.6%
Total General	491	100.0%

Nota. Información a partir de encuesta elaborada en Google forms.

Apéndice C: Bienvenida a Portal www.finanzasmas.com



¿SABES COMO TOMAR EL CONTROL DE TU FUTURO?



Seremos tu guía personalizada para dominar tus finanzas desde el primer día. Comienza ahora con nuestra breve encuesta y transforma tu futura financiera

En FINANZASMAS, nos apasiona la EDUCACION FINANCIERA y queremos ayudarte a alcanzar tus metas financieras. Nuestro objetivo es ofrecerte información y recomendaciones simples, basadas en la evaluación de tu nivel de educación financiera y tus necesidades actuales. A través de una encuesta inicial, te sugeriremos priorizar conocimiento, comportamiento o actitudes financieras, ofreciéndote un plan personalizado que te permitirá comenzar una experiencia educativa única, guiándote paso a paso en la búsqueda de soluciones para tus necesidades y tomando ventaja en aquellas áreas donde encontremos oportunidades de mejora.

Con nuestra asesoría serás derivado con uno o más de nuestros aliados estratégicos donde encontrarás la mejor opción para atender tus necesidades. Explora nuestro sitio web y descubre consejos útiles, herramientas y recursos educativos que te ayudarán a mejorar tu situación financiera. ¡No esperes más, comienza tu viaje hacia la libertad financiera hoy mismo!

Grupo Centrum

**Jirón Daniel Alomía Robles 125,
Santiago de Surco 15023**

+51-1-987700570-12345678
info@finanzasmas.com

Mádanos un mensaje

Nombre

Apellido

Email

Mensaje

[Enviar](#)

© 2025 Creado por Grupo Centrum

[Política de Privacidad](#)

Apéndice D: Secciones de Especiales en el Portal www.finanzasmas.com

Nuestra tienda

Aquí encontrarás herramientas y material que te ayudarán a reforzar tu conocimientos tu nivel de conocimiento sobre la Educación Financiera.

Curso en línea
S/150.00

Ebook
S/20.00

Herramientas de presupuesto
S/40.00

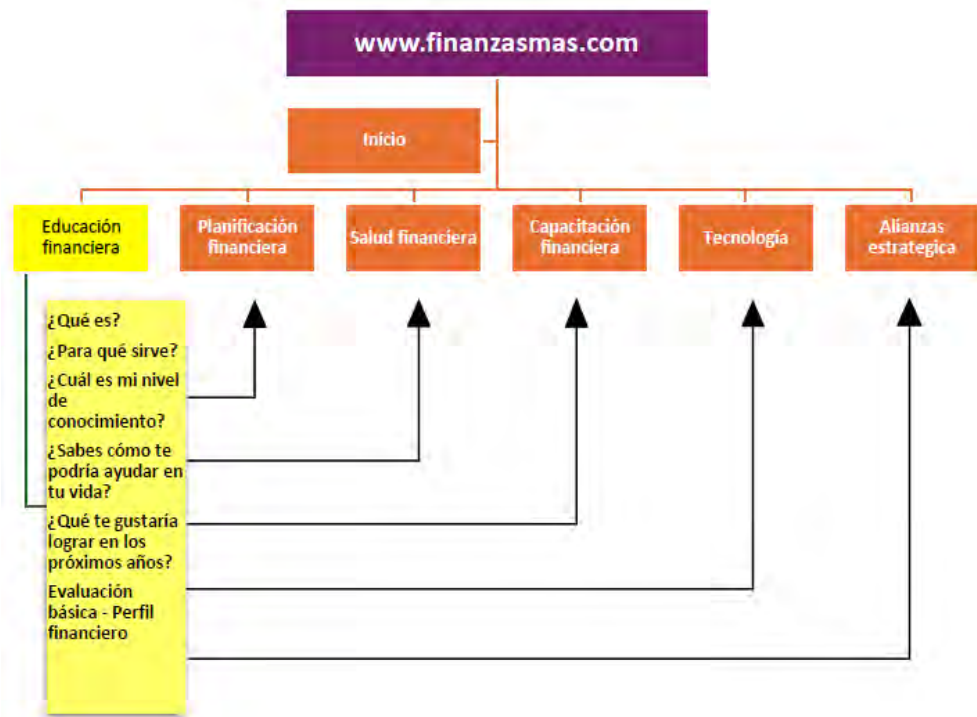
Asesorías financieras
S/500.00

Suscripciones e contenido Premium
S/30.00

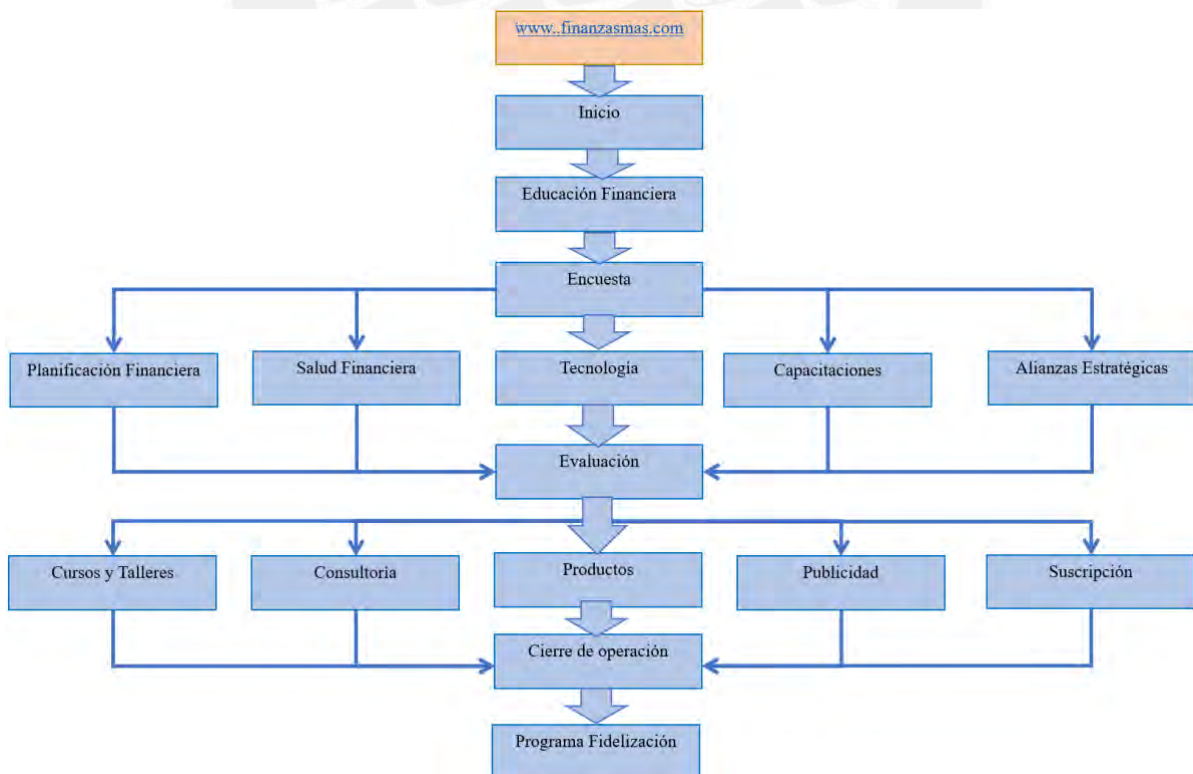
Seminario y Webinar
S/150.00

comprar ahora

Apéndice E: Flujo de proceso de la plataforma inicial



Apéndice F: Flujo de proceso de la plataforma final



Apéndice G: Evidencia de la interacción del usuario con la Plataforma Finanzasmas

Figura G1

Tráfico a lo largo del tiempo en Plataforma Finanzasmas en los últimos 90 días



Nota. Las estadísticas se obtuvieron utilizando las herramientas de análisis proporcionadas por el creador de sitios web Wix.

Figura G2

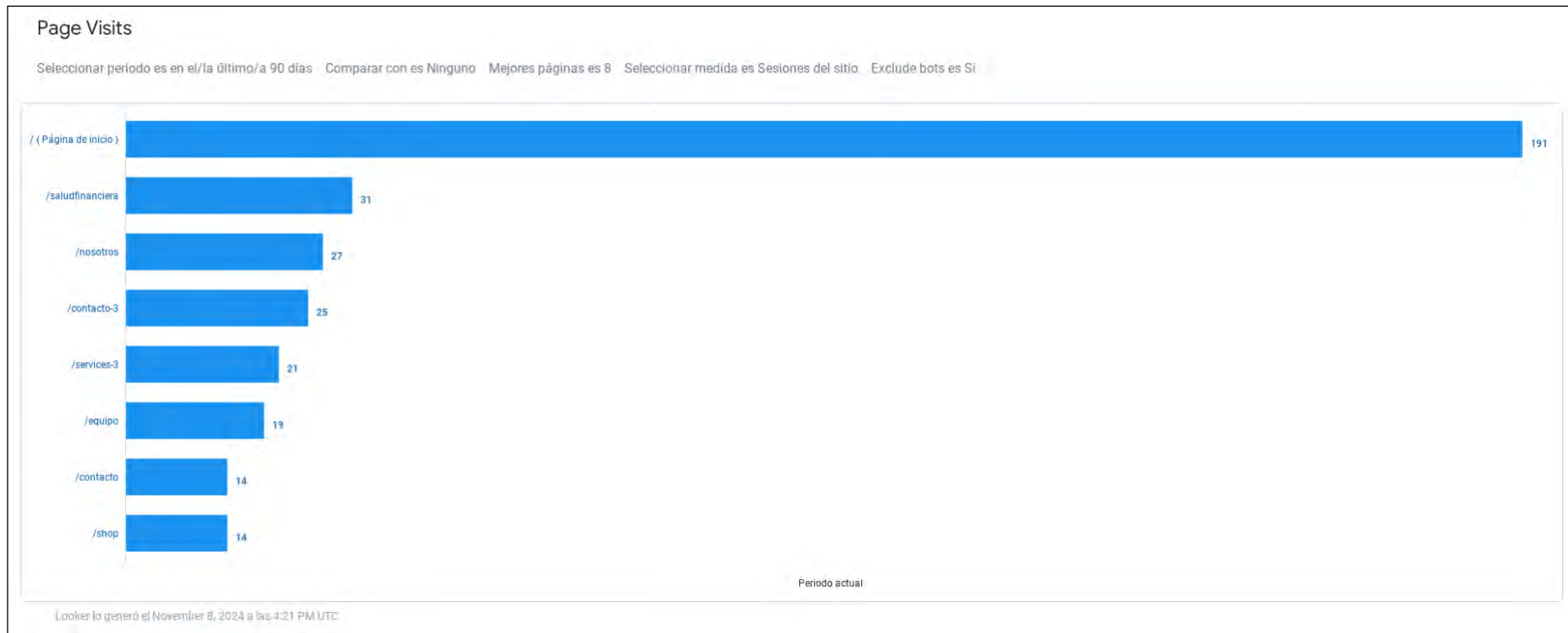
Tráfico por dispositivo en Plataforma Finanzasmas en los últimos 90 días



Nota. Las estadísticas se obtuvieron utilizando las herramientas de análisis proporcionadas por el creador de sitios web Wix.

Figura G3

Registro de Visitas por Áreas de la Plataforma Finanzasmas en los últimos 90 días



Nota. Las estadísticas se obtuvieron utilizando las herramientas de análisis proporcionadas por el creador de sitios web Wix.

Figura G4

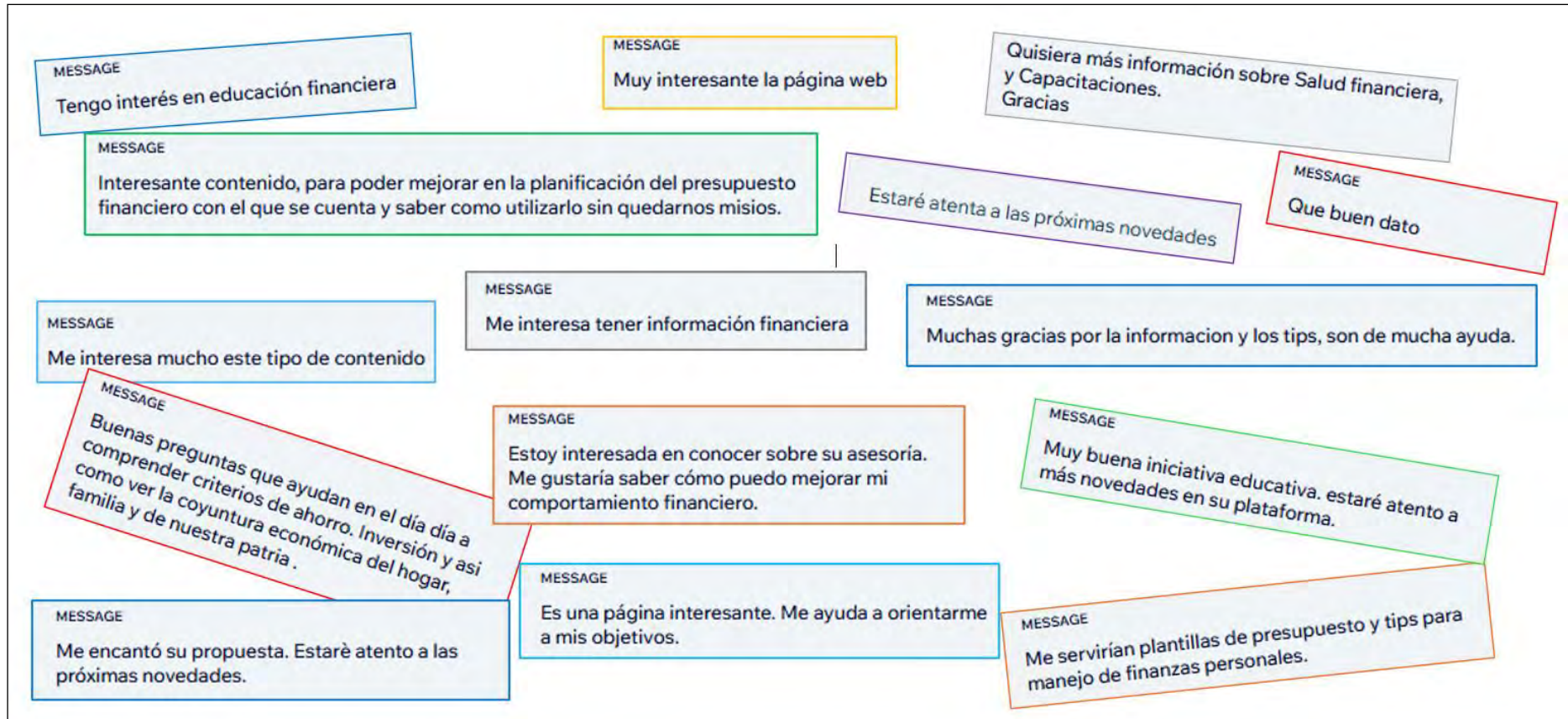
Visitas a la Plataforma Finanzasmas por Tipo de Fuente en los últimos 90 días



Nota. Las estadísticas se obtuvieron utilizando las herramientas de análisis proporcionadas por el creador de sitios web Wix.

Figura G5

Algunos comentarios de los usuarios de la Plataforma Finanzasmas en los últimos 90 días



Nota. Los mensajes son reacciones *online* de los usuarios después de navegar y completar las encuestas dentro de la plataforma Finanzasmas.

Apéndice H: Customer Journey Map

Momento	ACCESO / CARGA INICIAL/	EXPLORACIÓN / FACILIDAD DE NAVEGACION EN LA INTERFAZ	INTERACCIÓN CON EL CONTENIDO / RENDIMIENTO / ESTABILIDAD	DIRECCIONAMIENTO	SALIDA / DESCARGA / INFORMACIÓN GUARDADA
Punto de contacto	Velocidad de carga de la página en mostrar el encabezado, contenido, barra lateral y elementos interactivos.	Revisión rápida del contenido de la página de inicio a fin.	Búsqueda de contenido de fuentes de información, se revisa a detalle la estabilidad de la página.	Direccionamiento al tipo de recurso que más le convenga, tutorial, aplicativo, lecturas, otros.	Cierre de la página habiendo copiado, descargado o tomado apuntes de la información importante.
¿Qué espera?	Se espera una velocidad de carga rápida para comenzar a explorarla. 😍	Se espera una distribución sin aglomeración de la información en la interfaz. 😍	Se espera un contenido claro, preciso sin demasiada información para conocer a donde redireccionar. 😍	Con la información precisa se espera ir a la fuente que más convenga sobre la información buscada. 😍	Posibilidad de copiar texto, descargar información o videos de cualquier enlace direccionado. 😍
¿Qué recibe?	Velocidad de carga rápida. 😍	Interfaz clara sin aglomeraciones. 😍	Información diversificada desde lo básico hasta temas avanzados. 😍	Moderados tipos de fuentes a direccionar para cada tipo de información buscada. 😊	Posibilidad de copiar texto de la página pero no de fuentes ni descarga de videos. Opción sólo para usuarios premium. 😊
¿Cómo se sintió?	😊	😊	😊	😊	😊

Negativo Positivo

Apéndice I: Análisis de Competencia en Aplicativos Móviles

App	Costo	Control de gastos	Conexión con Apps bancarias	Por categoría	Reportería	Iphone/Android	Idioma - español	+ 1 Divisa
Fintonic	Gratis	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Money Manager Expense & Budget	Gratis	Sí	Parcial - Manual	Sí	Sí	Sí	No	No
Daily Budget Original	Gratis	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Wally	Gratis	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Wallet	Versión Premium = 5 euros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
1Money	Gratis	Sí	Parcial - Manual	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Monify	Gratis	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Apéndice J: Flourishing Business Canvas

Ambiental

Social

Desconocimiento en el uso y aprovechamiento de productos financieros e informalidad.

Económico

Alta tasa de morosidad en los usuarios productos financieros



RESERVAS BIOFISICAS

- No existen reservas biofísicas ni servicios ecosistémicos vinculados a la propuesta, esta se apoya en plataformas digitales.

SERVICIOS ECOSISTEMICOS

- No existen reservas biofísicas ni servicios ecosistémicos vinculados a la propuesta, esta se apoya en plataformas digitales.

COSTOS

- Sueldos de personal, desarrollo, mantenimiento de plataforma web y operaciones.
- Desarrollo de APIs de conexión con aliados estratégicos de otros rubros.
- Marketing y publicidad.

PROCESO

RECURSOS

- Desarrollo de Sitio Web
- Api de conexión con aliados financieros y no financieros
- Especialistas en educación financiera, productos financieros, coaches ontológicos.
- Alianzas estratégicas con entidades financieras y entidades interesadas en fomentar la educación financiera

ALIANZAS

- Usuario con interés en educación financiera y potencial interés en productos crediticios.
- Usuarios con déficit financieros, con interés de regularizarlo y planificar estrategias de corto plazo
- Entidades financieras y otras como aliados estratégicos para la derivación de usuarios.
- Empresas en general interesadas en fomentar la cultura financiera.
- Organizaciones educativas enfocadas en conocimiento financiero.

ACTIVIDADES

- Desarrollo y mejoras en la plataforma web para un proceso EZE sencillo para el usuario
- Atención de necesidades de los usuarios para capacitarlos y derivarlos al aliado estratégico Alianzas estratégicas con entidades financieras, entre otros
- Fomentar el desarrollo de una comunidad donde se compartan intereses

GOBERNANZA

- Directorio (socios).
- Entidades educativas.
- Entidades de capacitación.
- Entidades de banca y finanzas.

VALOR

CO-CREACION DE VALOR

- Diagnóstico sobre conocimiento financiero.
- Capacitación alineada a metas personales/ financieros, mediante canales tecnológicos (Web/app, redes sociales, otros).
- Asesoría en salud/planificación financiera especializada.
- Capacitaciones especializadas a requerimiento.
- Derivaciones a aliados estratégicos, sirviendo de landing page hacia entidades financieras y no financieras.

CO-DESTRUCCION DE VALOR

- Informalidad.
- Ciberseguridad.
- Acceso a internet.
- Limitado interés en educación financiera.
- Competencia.

PRODUCTOS / SERVICIOS

- Capacitación financiera para contribuir con el desconocimiento
- Servicios de consultoría y asesoría financiera personalizada.
- Derivación a entidades con foco en captar nuevos clientes.

METAS

- Incremento del % de la población con nivel adecuado de Educación Financiera
- Incremento del % de la población que gestiona sus finanzas personales (Ingresos-gastos)
- Seminarios y capacitación (aceptación de los usuarios número de asistentes).
- Salud financiera y nivel de endeudamiento adecuado.
- Aumento de educaciones educativas en las que se impartan charlas y cursos de educación financiera.
- Número de personas que acceden a servicios de derivación y toman un producto o servicio financiero.
- Nuevos puestos de trabajo.

PERSONAS

RELACIONES

- Comunicación vía Web/App para consultas.
- Redes sociales.
- Encuestas de opinión del usuario.
- Whatsapp 24/7.
- Atención personalizada a los usuarios y clientes.
- Interacción con la comunidad de seguidores de la plataforma.
- Colaboración con colegios estatales y madres dirigentes de ollas comunes.

GRUPOS DE INTERES

- Interesados en conocimientos de educación financiera inicialmente en el rango de edades de 25 a 44 años para:
 - Planificación financiera de corto-largo plazo.
 - Control de gastos.
 - Uso de herramientas de gestión.
- Entidades que desean un canal adicional de atracción de clientes, a través de la derivación según necesidades.
- Comunidad de influenciadores en finanzas personales.

CANALES

- Plataforma Web
- Portales de educación financiera de organizaciones del gobierno.
- Redes Sociales
- Webinars especializados



BENEFICIOS

- Incremento del % de población con nivel adecuado de educación financiera
- Decisiones financieras informadas y eficientes.
- Incremento de nivel de ahorro personal y familiar.
- Relación entre Salud financiera – salud emocional mejora el nivel de vida personal y familiar. Familias alcanzando sus objetivos en las diferentes etapas de vida.
- Generación de ingresos adicionales por mejor gestión de productos financieros e inversiones.
- Incremento de fuentes de trabajo.
- Ingresos por rentabilidad por la puesta en marcha de FINANZASMAS.

ACTORES

- Empresas gubernamentales y no gubernamentales que promueven la educación financiera (SBS, ASIBANC, MINEDU, PFI, NEFE).
- Centros de estudios estatales. Dirigentes de agrupaciones de poblaciones vulnerables (clubes de madres, ollas comunes).

NECESIDADES

- Obtener conocimientos e información confiable y segura sobre temas financieros.
- Reconocer y aceptar su situación financiera actual.
- Desarrollo de estrategias y planes de acción para alcanzar metas y objetivos de corto plazo y largo plazo (educación de hijos, jubilación).
- Uso de herramientas y tecnología para tomar mejores decisiones financieras
- Captación de nuevos clientes.
- Identificación de necesidades/objetivos de usuarios para ofrecer soluciones adecuadas (productos).

RESULTADOS

Apéndice K: Supuestos de la Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Palancas de Ingreso					
Cursos y talleres especializados online	192,600	1,202,400	3,501,000	5,202,000	5,410,800
Consultoría personalizada	32,115	333,992	1,215,730	2,167,473	2,254,172
Productos y herramienta digitales	5,138	32,063	116,710	144,498	150,278
Publicidad	15,000	20,000	25,000	38,500	42,000
Suscripciones / vistas Google AdSense	64	401	1,459	2,167	2,254
Afiliaciones / Contrato cobranding / Marketing de afiliación	6,476	40,413	72,944	90,311	93,924
Ingresos Total	251,394	1,629,269	4,932,843	7,644,950	7,953,428
Drivers					
Nº de personas que utilizan la plataforma web	107,049	333,992	810,487	1,204,151	1,252,318
% usuarios interesados en educación financiera	1%	3%	6%	10%	10%
Nº de usuarios de la plataforma	2,141	13,360	48,629	72,249	75,139
% Usuarios con necesidades de capacitaciones más especializadas	5%	5%	4%	4%	4%
Precio de curso/taller especializado	150	150	150	150	150
Nº cursos/talleres dictados en el periodo	12	12	12	12	12
Ingreso por cursos y talleres online	192,600	1,202,400	3,501,000	5,202,000	5,410,800
% Usuarios con necesidades de consultorías especializadas	3%	5%	5%	6%	6%
Precio de consultoría especializada	500	500	500	500	500
Ingreso por consultorías especializadas	32,115	333,992	1,215,730	2,167,473	2,254,172
% Usuarios con requerimiento de plantillas digitales	6%	6%	6%	5%	5%
Precio de plantillas especializadas	40	40	40	40	40
Ingreso por productos y herramientas digitales	5,138	32,063	116,710	144,498	150,278
Nº publicaciones en redes sociales bajo "publicidad"	30	40	50	55	60
Comisión (soles)	500	500	500	700	700
Ingreso por publicidad en redes sociales con aliados	15,000	20,000	25,000	38,500	42,000
Visitas	100%	100%	100%	100%	100%
Suscripción - Google AdSense	30	30	30	30	30
Ingreso por suscripción	64.23	401	1,459	2,167	2,254
% Usuarios interesados en productos financieros	55%	55%	50%	50%	50%
% Usuarios que son derivados a entidades financieras con contratación de producto	55%	55%	30%	25%	25%
Comisión (soles)	10	10	10	10	10
Ingreso por derivación a entidades financieras	6,476	40,413	72,944	90,311	93,924

Nota. Todos los montos están expresados en soles.